

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ALEXIA HOPPE**

VALOR DA RELAÇÃO ENTRE AGENTES DA CADEIA DE ALIMENTOS EM  
PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-  
ESTAR

São Leopoldo

2015



ALEXIA HOPPE

VALOR DA RELAÇÃO ENTRE AGENTES DA CADEIA DE ALIMENTOS EM  
PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-  
ESTAR

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Luciana Marques Vieira  
Coorientadora: Profa. Marcia Dutra de Barcellos

2015

Ficha catalográfica

H798v Hoppe, Alexia

Valor da relação entre agentes da cadeia de alimentos em projetos de desenvolvimento de produtos voltados à saúde e bem-estar / por Alexia Hoppe. – 2015.

210 f. : il., 30cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2015.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Marques Vieira, Escola de Gestão e Negócios; Coorientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marcia Dutra de Barcellos, Escola de Administração.

1. Valor da relação. 2. Alimentos voltados à saúde e bem-estar. 3. Novos produtos. I. Vieira, Luciana Marques. II. Título.

CDU 658.89.013

ALEXIA HOPPE

VALOR DA RELAÇÃO ENTRE AGENTES DA CADEIA DE ALIMENTOS EM  
PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-  
ESTAR

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 11 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

---

Prof. Dr. Rafael Teixeira – UNISINOS

---

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion – UFRGS

---

Profa. Dra. Rosires Deliza – EMBRAPA/UFRJ

---

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS

---

Coorientadora: Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos – UFRGS



## AGRADECIMENTOS

Apesar de ser uma experiência muito pessoal, individual, não se conclui um curso de doutorado sem o apoio e auxílio de algumas pessoas e instituições. Por isso, seguem aqui meus agradecimentos às peças-chave desta conquista:

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISINOS que, por meio da coordenação dos professores Yeda Swirski de Souza; Alsones Balestrin e Luciana Marques Vieira, submeteu um projeto ao Edital CAPES 059/2010 – Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP/Cursos Novos), cuja aprovação possibilitou o financiamento integral do meu doutoramento na UNISINOS. Vinculado ao mesmo Edital, agradecimentos ainda ao auxílio à pesquisa AUX-PE-PROSUP (2128/2010), recebido durante os dois primeiros anos do curso de doutorado; não menos importante é o agradecimento à amável Ana Zilles, que com maestria nos ensina a vivenciar alegremente a jornada acadêmica;

Ao programa de estágio doutoral no exterior CAPES/PSDE (Processo: BEX 8660/13-1), por ter viabilizado a realização de parte dos meus estudos na Aarhus University, em Århus, na Dinamarca. Agradecimento especial também ao MAPP – *Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector*, instituto o qual me acolheu durante os 9 meses em Århus; à professora Dra. Liisa Lähteemäki, minha coorientadora durante este período; a toda equipe do MAPP – em especial à Violeta e Alexandra, que tão bem me acolheram e me ciceronearam durante todo o “Sanduíche”. Ainda, à verba disponibilizada pelo MAPP para coleta de dados em Porto Alegre, dando continuidade à parceria entre as universidades;

Ao Edital Ciências Sociais (Chamadas MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 07/2011 e 43/2013), onde por duas vezes tivemos nossos projetos de pesquisa aprovados; à equipe super especial que integra estes e demais projetos de pesquisa na área de alimentos realizados em conjunto pela UNISINOS e UFRGS: as coordenadoras Luciana e Marcia, e os sempre dedicados Guilherme, Luis Carlos, Marília – e muitos outros que cruzaram por nós ou ainda darão continuidade aos nossos projetos; aos profissionais e cidadãos que disponibilizaram seu tempo e atenção para participarem destas pesquisas – que culminam com os resultados aqui descritos;

Aos colegas de doutorado, sempre muito parceiros para um churrasco de ovelha – que apesar da demora entre promessa e concretização, é sempre uma grata lacuna a ser preenchida empiricamente. Todos os momentos – de aula, *brainstorming* e confraternizações foram de

grande valia; aprendemos que não se faz uma tese de doutorado sozinho, é preciso estabelecer uma rede de relações interpessoais, reduzindo a assimetria informacional e o comportamento oportunista;

Aos queridos amigos de longa data, distribuídos pelo nosso Brasil tropical, pelo gélido Canadá, o deslumbrante Chile e também na ventosa Dinamarca, e que mais ou menos há quatro anos insistem em me perguntar “quando termina esse doutorado?”, mas que também sempre souberam expressar solidariedade e palavras de conforto quando eu muitas vezes disse “eu não aguento mais esse doutorado”;

À minha amada família, que também por inúmeras vezes me escutou dizer a frase acima citada, que me deu forças para seguir adiante na longa trajetória traçada, me levantando nas quedas ao longo do caminho e iluminando o túnel para que eu visualizasse a sua saída e o percorresse até o fim; agradecimento especialíssimo por terem aguentando meu mau humor diário e minhas contraturas musculares nos últimos meses;

Sem dúvida, o apoio da família é essencial para a obtenção do título de Doutor; porém é preciso admitir que o apoio dos professores orientadores também é fundamental para tal. E quanto maior ele for, mais benéfica – para ambos – essa parceria será. Por isso, não tenho palavras para dizer o quão gratificante é trabalhar com pessoas que (há 7 anos atrás) acreditaram e seguem acreditando em teu potencial, que te instigam a ir além, que te convidam para enfrentar, em conjunto, novos desafios e, assim, conquistar novas oportunidades. Seus nomes estão merecidamente ilustrados na folha de rosto deste trabalho, mas também poderiam ser incluídos no parágrafo que cita os “amigos de longa data”.

A todos, o meu MUITO obrigada.



## RESUMO

A crescente ocorrência da epidemia da obesidade no mundo tem trazido à tona preocupações relacionadas à saúde pública. Neste contexto, os alimentos industrializados tendem a receber grande parcela de culpa pelo avanço da obesidade e suas consequências. No entanto, para reverter esse crescimento, é essencial também a mudança do estilo de vida do consumidor – cuja preocupação com saúde e bem estar tem se destacado ao longo dos últimos anos como tendência de mercado. O surgimento da categoria de alimentos voltados à saúde e bem-estar, na qual se enquadram os alimentos funcionais (AF), demonstra uma resposta da indústria frente a esta tendência. Os AF são definidos como aqueles alimentos que, quando consumidos com regularidade e associados a uma dieta saudável, vão além de sua função nutricional básica ao promover um benefício à saúde. Devido às peculiaridades e complexidade envolvida, são poucas as iniciativas bem sucedidas de projetos de desenvolvimento de novos produtos (NPD) voltados à saúde e bem-estar no mercado brasileiro. Relações interorganizacionais colaborativas são uma alternativa para alavancar o desenvolvimento desta cadeia de suprimentos. É preciso, no entanto, criar valor na relação entre os agentes e também para o consumidor final, figura normalmente negligenciada. Sendo assim, este trabalho investiga como se dá a criação de valor na relação entre os agentes da cadeia de suprimentos de alimentos voltados à saúde e bem estar em projetos de NPD, bem como qual o papel do consumidor neste contexto. Para tal, a literatura e teorias de base sobre relações e valor são revisitadas. Não há, porém, um esquema conceitual previamente estabelecido, pois se utiliza primeiramente a abordagem indutivo-qualitativa de pesquisa. Ela é aplicada através estudo de casos múltiplos em laticínios brasileiros. Em seguida, uma etapa dedutivo-quantitativa (*survey* com consumidores porto-alegrenses) é aplicada. Os dados são analisados conjuntamente com o caso *benchmark* de um laticínio escandinavo e consumidores dinamarqueses. Os resultados mostram a presença de relações colaborativas, como a díade comprador-fornecedor e centros de pesquisa. O valor da relação é diferente para cada agente, podendo ser tanto tangível (como recursos financeiros) quanto intangível (como confiança). Ainda, a *survey* evidencia um consumidor pouco interessado em interagir com empresas de alimentos para o NPD voltados à saúde e bem-estar. Plataformas *online*, no entanto, aparecem com uma possibilidade fácil e pouco onerosa de se obter informações sobre o consumidor, podendo melhorar o desempenho de empresas do setor. Este estudo se propôs a integrar a

literatura das áreas de *marketing* e operações. Segue, entretanto, o desafio acadêmico da realização de estudos na interface destas duas áreas de conhecimento.

**Palavras-chave:** Alimentos Funcionais; Relações Interorganizacionais; Valor da Relação; Desenvolvimento de Novos Produtos; Consumidor.

## ABSTRACT

Overweight and the obesity epidemic have spread out over the past decade bringing up public health concerns. Processed food products are partially blamed for it. To change the growing numbers, however, consumers' lifestyle changes are also crucial. Their concerns about health and wellness have indeed been a trend over the last years, and health and wellness focused food products – such as functional foods (FF) – have an important role in this trend. From the food industry's perspective, the development of new products is a source of innovation, differentiation and added-value. By the establishment of dyadic relationships such as buyer-supplier, organizations also enable the combination of skills, sharing costs and risks and investment in research and New Product Development (NPD). Value chain analysis focuses specifically on business-to-business, while it is acknowledged that there is no added value if this is not perceived by consumers. In this context, a collaborative project arises as a viable and real alternative to NPD. However, due to a growing disconnection between consumers and industry, there are concerns about how to create value in NPD projects. Most innovative ideas do not become successful products, demonstrating the need to reflect on the experiences of collaborative NPD projects. In this context, this study aims to explore how the supply chain agents interact with each other to create relationship value. In addition, it is also motivated by the interest in looking beyond the classical buyer-supplier relationship to understand the role of consumers into NPD, suggesting that a closer relationship among all supply chain agents is essential to create value for them. Multiple theoretical perspectives are integrated to explain the relevance of a closer relationship in the context of food for health and wellness in emerging countries. Both inductive-qualitative and deductive-quantitative methodologies are combined to achieve this goal. Multiple case studies have been carried out with Brazilian dairy industries and a survey with consumers has also been conducted. Data has been analysed together with a benchmark from Scandinavia. Results show the existence of collaborative relationships between food companies, suppliers and occasionally research centres. Relationship value varies according to the agent, and can be categorized as tangible (i.e. financial resources) and intangible (i.e. trust). Consumers are not interested in co-creation initiatives with the food industry, although a web-based platform appears as an inexpensive opportunity to create value for the consumer and improve companies' performance. Finally, this study aimed to explore the interface between marketing and operations management

research areas, but further research can still be conducted to continue deepening knowledge available in the field.

**Keywords:** Functional Foods; Inter-organizational Relations; Relationship Value; New Product Development; Consumer.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Abordagens teóricas e vertentes identificadas nas revisões realizadas.....	52
Figura 2. Abordagem metodológica utilizada .....	75
Figura 3. Etapas realizadas nesta pesquisa .....	76
Figura 4. Detalhamento das etapas qualitativas de coleta de dados .....	78
Figura 5. Visão geral da cadeia de suprimentos de alimentos funcionais .....	93
Figura 6. Cadeia de suprimentos de Alimentos Funcionais no Brasil.....	94
Figura 7. Integração da cadeia de alimentos funcionais de países desenvolvidos e em desenvolvimento ou emergentes.....	95
Figura 8. Inter-relação encontrada entre os conceitos utilizados.....	171
Figura 9. Valores para cada agente com destaque aos comuns a todos.....	175
Figura 10. Queima da bandeira da Dinamarca no Oriente Médio, em 2006.....	205
Figura 11. Unidades de produção, vendas, escritório de vendas e ingredientes da Arla Foods .....	209



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crescimento da obesidade mundial em percentagem de indivíduos considerados obesos (2003 versus 2008) .....	28
Gráfico 2. Frequência da obesidade no Brasil (2006 a 2013) .....	29
Gráfico 3. Mercado de produtos da categoria <i>Health &amp; Wellness</i> no Brasil entre 2008 e 2013 .....	80
Gráfico 4. Frequência de consumo de seis categorias de produtos na Dinamarca.....	117
Gráfico 5. Disponibilidade de produtos para o controle de peso na Dinamarca, por categoria .....	118
Gráfico 6. Satisfação do consumidor frente às alternativas de iogurtes presentes no mercado da Dinamarca.....	119
Gráfico 7. Frequência de consumo de 6 categorias de produtos em Porto Alegre.....	144
Gráfico 8. Disponibilidade de produtos para o controle de peso em Porto Alegre, por categoria .....	145
Gráfico 9. Satisfação do consumidor frente às alternativas de produtos presentes no mercado de Porto Alegre.....	146
Gráfico 10. Frequência de consumo de iogurte em Porto Alegre e Dinamarca .....	162
Gráfico 11. Interesse do consumidor em interagir com empresas de alimentos para o desenvolvimento de novos produtos em Porto Alegre e na Dinamarca.....	163
Gráfico 12. Interesse do consumidor <i>versus</i> forma de interação com a empresa de alimentos em Porto Alegre e na Dinamarca (média) .....	165
Gráfico 13. Percepção do consumidor frente à possibilidade atual de interação com empresas alimentícias para desenvolvimento de novos produtos voltados à saúde e bem-estar em Porto Alegre e na Dinamarca .....	167
Gráfico 14. Agentes da cadeia de suprimentos que podem se beneficiar da interação (Porto Alegre e Dinamarca).....	168
Gráfico 15. Variação mensal do valor monetário do leite no Brasil entre 2006-2013 .....	207
Gráfico 16. Variações anuais no consumo de leite no mundo .....	207
Gráfico 17. Afluxo de leite cru por país da Arla Foods entre 2009 e 2013.....	209





## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Médias e Desvio-padrão dos resultados da survey com consumidores.....	158
Tabela 2. Caracterização da amostra (valores em percentagem válida).....	159
Tabela 3. As 20 maiores empresas processadoras de leite no mundo em 2012 .....	211



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Antecedentes e consequências das redes interorganizacionais.....	43
Quadro 2. Tipos e características das estruturas de governança.....	60
Quadro 3. Características da Teoria de Dependência de Recursos .....	62
Quadro 4. Codificação dos entrevistados em cada caso de estudo.....	81
Quadro 5. Categorias iniciais de análise com base na TCE (Williamson, 1985, 1991).....	84
Quadro 6. Estrutura do questionário aplicado .....	86
Quadro 7. Visão geral da amostra coletada .....	101
Quadro 8. Artigos brasileiros relacionado ao tema de pesquisa selecionados na SciELO.....	103
Quadro 9. Síntese das categorias de análise identificadas durante a análise dos casos.....	149
Quadro 10. Artigos selecionados nos principais <i>journals</i> da área (2001-2011) relacionados a alimentos funcionais .....	197
Quadro 11. Diferentes tipos de mensagens relacionadas à saúde em produtos alimentícios sob a perspectiva da União Europeia .....	203



## LISTA DE SIGLAS

AF – Alimento(s) Funcional(is)

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

C-F – Comprador-Fornecedor

CT – Centro de Pesquisa e Tecnologia

DCNT – Doenças Crônicas Não-Transmissíveis

DK – Dinamarca

FAO – *Food and Agriculture Organization*, ou Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

FRL – *Food Related Lifestyle*

KBV – *Knowledge Based View*, ou Visão Baseada em Conhecimento

MKT - Marketing

MS – Ministério da Saúde

NPD – *New Product Development*, ou Desenvolvimento de Novos Produtos

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

POA – Porto Alegre

RBV – *Resource Based View*, ou Visão Baseada em Recursos

RDT – *Resource Dependency Theory*, ou Teoria da Dependência de Recursos

RIO – Relacionamento(s) Interorganizacional(is)

RV – *Relational View*, ou Visão Relacional

SCM – *Supply Chain Management*, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos

TCE – *Transaction Cost Economics*, ou Economia de Custos de Transação



## SUMÁRIO

<b>FICHA CATALOGRÁFICA.....</b>	<b>2</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
1.1 OBJETIVOS .....	26
1.2 RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	27
1.3 CONTRIBUIÇÕES .....	33
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	34
<b>2 VALOR DA RELAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
2.1 CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA .....	40
2.2 ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	41
<b>2.2.1 Antecedentes ou Motivações; Consequências ou Resultados .....</b>	<b>42</b>
2.3 <b>RELAÇÃO DIÁDICA: COMPRADOR-FORNECEDOR .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.1 Revisão da Literatura de Relacionamento Comprador-Fornecedor na Gestão da Cadeia de Suprimentos .....</b>	<b>46</b>
<i>2.3.1.1 Perspectivas Teóricas Identificadas.....</i>	<i>50</i>
2.4 ABORDAGENS TEÓRICAS DESTA PESQUISA.....	56
<b>2.4.1 Economia de Custos de Transação .....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.2 Teoria da Dependência de Recursos .....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.3 Visão Relacional.....</b>	<b>63</b>
<b>3 VALOR PARA O CONSUMIDOR .....</b>	<b>65</b>
3.1 COCRIAÇÃO DE VALOR E O CONSUMIDOR.....	67
<b>3.1.1 Consumidor Moderno, o Prosumer e a Cocriação.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1.2 Motivadores à Cocriação de Valor pelo Consumidor .....</b>	<b>71</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>75</b>
4.1 ETAPA 1: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS.....	77
<b>4.1.1 Técnicas de Coleta de Dados Qualitativos.....</b>	<b>77</b>
<b>4.1.2 Seleção dos Casos e Unidade de Análise.....</b>	<b>79</b>
<i>4.1.2.1 A Coleta de Dados Qualitativos na Dinamarca.....</i>	<i>82</i>
<b>4.1.3 Análise de Conteúdo.....</b>	<b>82</b>
<i>4.1.3.1 Proposição Inicial das Categorias de Análise.....</i>	<i>83</i>
4.2 ETAPA 2: SURVEY .....	84
<b>4.2.1 O Instrumento de Pesquisa, Definição da Amostra e Coleta de Dados.....</b>	<b>85</b>
<i>4.2.1.1 A coleta de dados quantitativos na Dinamarca .....</i>	<i>87</i>
<b>4.2.2 Tratamento dos Dados .....</b>	<b>88</b>
<i>4.2.2.1 Dados Omissos.....</i>	<i>88</i>
<i>4.2.2.2 Outliers.....</i>	<i>88</i>
<i>4.2.2.3 Normalidade.....</i>	<i>89</i>
<b>4.2.3 Procedimentos Estatísticos de Análise dos Dados .....</b>	<b>89</b>
<b>5 CONTEXTUALIZAÇÃO: A CADEIA DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR.....</b>	<b>91</b>
5.1 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS FUNCIONAIS.....	92
<b>5.1.1 O Produtor Primário de Alimento Funcional.....</b>	<b>95</b>
<b>5.1.2 Os Processadores – Indústria e Fornecedor de Ingredientes Funcionais....</b>	<b>97</b>
5.2 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS.....	99

5.3	ALIMENTOS FUNCIONAIS: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA....	100
<b>6</b>	<b>ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NA ESCANDINÁVIA..</b>	<b>107</b>
6.1	REGULAÇÃO, MERCADO E O CONSUMIDOR DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NA ESCANDINÁVIA .....	107
6.2	O CASO DA ARLA FOODS.....	108
6.2.1	<b>Histórico e Estrutura Organizacional da Arla Foods.....</b>	<b>109</b>
6.2.2	<b>Diversidade Cultural e uma Crise .....</b>	<b>110</b>
6.2.3	<b>Novas Estratégias e o Relacionamento com o Consumidor .....</b>	<b>111</b>
6.2.3.1	<i>Insights do Consumidor na Arla Foods.....</i>	<i>113</i>
6.2.4	<b>Síntese do Caso Arla Foods .....</b>	<b>115</b>
6.3	MERCADO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NA DINAMARCA.....	116
<b>7</b>	<b>ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NO BRASIL.....</b>	<b>121</b>
7.1	REGULAÇÃO DE ALIMENTOS FUNCIONAIS NO BRASIL.....	121
7.2	O MERCADO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS FUNCIONAIS NO BRASIL	122
7.3	CASO 1: LATICÍNIOS ALPHA .....	124
7.3.1	<b>Fase 1: Oportunidade .....</b>	<b>125</b>
7.3.2	<b>Fase 2: Desenvolvimento .....</b>	<b>127</b>
7.3.3	<b>Fase 3: Introdução no Mercado.....</b>	<b>129</b>
7.4	CASO 2: LATICÍNIOS BETA .....	131
7.4.1	<b>O Centro de Pesquisa e Tecnologia .....</b>	<b>131</b>
7.4.2	<b>Fase 1: Oportunidade .....</b>	<b>132</b>
7.4.3	<b>Fase 2: Desenvolvimento e Teste.....</b>	<b>134</b>
7.4.4	<b>Fase 3: Introdução no Mercado.....</b>	<b>136</b>
7.5	CASO 3: LATICÍNIOS GAMMA .....	137
7.5.1	<b>Fase 1: Oportunidade .....</b>	<b>137</b>
7.5.2	<b>Fase 2: Desenvolvimento e Teste.....</b>	<b>139</b>
7.5.3	<b>Fase 3: Introdução no Mercado.....</b>	<b>140</b>
7.6	MERCADO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR EM PORTO ALEGRE .....	142
<b>8</b>	<b>DISCUSSÃO DOS CASOS .....</b>	<b>149</b>
8.1	MOTIVAÇÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE UMA RELAÇÃO COLABORATIVA ENTRE AGENTES DA CADEIA DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR .....	149
8.1.1	<b>Categorias Prévias: Economia de Custos de Transação.....</b>	<b>150</b>
8.1.2	<b>Categoria Clássica: Confiança (Visão Relacional).....</b>	<b>152</b>
8.1.3	<b>Categoria Clássica: Recursos (Teoria de Dependência de Recursos) .....</b>	<b>153</b>
8.1.4	<b>Categoria Emergente: Comunicação Interna.....</b>	<b>154</b>
8.1.5	<b>Categoria Emergente: Comunicação Externa (com o Consumidor).....</b>	<b>156</b>
8.2	INTERESSE DO CONSUMIDOR PARA COCRIAÇÃO DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR: PORTO ALEGRE <i>VERSUS</i> DINAMARCA	157
8.2.1	<b>Caracterização da Amostra.....</b>	<b>159</b>
8.2.2	<b>Interação Consumidor – Empresa.....</b>	<b>161</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>171</b>
9.1	VALOR DA RELAÇÃO ENTRE OS AGENTES .....	172
9.2	INTERAÇÃO COM CONSUMIDORES .....	175
9.3	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA TESE .....	177
9.4	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DA TESE.....	178
9.5	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	180



<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE A – REVISÃO DA LITERATURA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS ....</b>	<b>197</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>201</b>
<b>APÊNDICE C – REGULAÇÃO EUROPEIA DE ALEGAÇÕES EM ALIMENTOS..</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICE D – A QUEIMA DA BANDEIRA DA DINAMARCA .....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO A – DADOS SECUNDÁRIOS SOBRE O SETOR DE LÁCTEOS.....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO B – AS 20 MAIORES EMPRESAS DE LÁCTEOS DO MUNDO.....</b>	<b>209</b>
<b>ANEXO C – DADOS SECUNDÁRIOS DA ARLA FOODS.....</b>	<b>211</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da última década, pela primeira vez na história da humanidade o número de indivíduos obesos superou àqueles em situações de peso abaixo do adequado. Isso é o que evidenciam os dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) – a autoridade da Organização das Nações Unidas (ONU) para assuntos relacionados à saúde. A OMS apresentou, em 2010, uma projeção pessimista para 2015: 2,3 bilhões de pessoas com excesso de peso e 700 milhões de obesos. Desde então, a chamada epidemia da obesidade segue aumentando, mesmo que em menor escala comparativamente aos anos anteriores. (OMS, 2013; OECD, 2013, 2014).

Tendências semelhantes estão sendo observadas para uma série de outros problemas de saúde, denominados como Doenças Crônicas Não-Transmissíveis (DCNT). Essa categoria inclui doenças como a hipertensão arterial e o diabetes – ambas, em parte, relacionadas com a própria obesidade. Há evidências de que os novos padrões de consumo estão levando a dietas nutricionalmente desequilibradas e, conseqüentemente, associadas a maiores riscos de índices de obesidade e DCNT. Nesse sentido, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou em novembro de 2010 uma advertência aos países emergentes acerca do avanço da obesidade nessas nações – especialmente o Brasil, China e Índia. (BRASIL, 2012; OCDE, 2013; OMS, 2013).

Dados como estes mostram que a sociedade precisa estar atenta e ser capaz de analisar uma ampla gama de acontecimentos socioeconômicos. Tratando especificamente da obesidade, percebe-se que a indústria de alimentos, com destaque para os produtos industrializados, acaba recebendo grande parte da culpa pela chamada epidemia da obesidade.

No entanto, no que diz respeito à produção, industrialização e distribuição de alimentos, deve-se lembrar da posição da indústria processadora no mercado: ela está inserida dentro de uma cadeia de suprimentos. Isto é, ela é apenas um dos agentes. Cada um dos agentes da cadeia de suprimentos alimentícia tem sua devida responsabilidade em alavancar as estatísticas relacionadas à obesidade.

Ou seja, o consumidor, incumbido de suas escolhas, também possui uma parcela de responsabilidade no crescimento da obesidade e/ou DCNT. Ele tem consciência do que consome e de sua imagem (seu corpo, da necessidade de exercícios, da sua saúde de forma geral). Uma pesquisa em realizada 2011, a nível mundial, mostrou a boa saúde como o item mais importante para determinar a felicidade do indivíduo. No entanto, mesmo com essa consciência, o consumidor nem sempre consegue levar uma vida tão saudável quanto ele

gostaria. Esta mesma pesquisa mostra que, nos quinze maiores mercados de jovens consumidores, 1/3 dos entrevistados de 16 a 24 anos declaram estar tentando perder peso. (EUROMONITOR, 2012).

Para reverter esses números, é fundamental ter um alinhamento estratégico entre os agentes e traçar relacionamentos para o alcance de um objetivo em comum. Enfatiza-se a importância e necessidade de coordenar de forma mais eficiente os relacionamentos da cadeia de suprimentos, como propõe o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM, do inglês *Supply Chain Management*). (LAMBERT; COOPER, 2000).

Devido à crescente preocupação dos consumidores relacionada tanto à qualidade em si da comida consumida quanto ao estilo de vida (saúde), e também à segurança dos produtos oferecidos (GRUNERT, 2002), o desenvolvimento de produtos alimentares inovadores surge para a indústria como uma oportunidade de ampliar esses relacionamentos, mas também como um desafio. (LÄHTEENMÄKI, 2013).

Tanto a OMS quanto a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, do inglês *Food and Agriculture Organization of the United Nations*) afirmaram que os padrões de alimentação, juntamente às mudanças no estilo de vida, podem reduzir os fatores de risco para doenças, contexto no qual as categorias de alimentos relacionadas à saúde e bem-estar desempenham um papel muito importante. (BETORET *et al.*, 2011). Os Alimentos Funcionais (AF), por exemplo, se enquadram dentro desta categoria. Por definição, AF são aqueles que possuem ingredientes com propriedades funcionais além das nutricionais básicas, capazes de desencadear efeitos benéficos à saúde, devendo portanto ser considerado seguro para consumo sem supervisão médica. (BRASIL, 1999).

Do ponto de vista da indústria de alimentos, o desenvolvimento de novos produtos é uma importante fonte de inovação, diferenciação e agregação de valor (MATTHYSSENS *et al.*, 2008; DE BARCELLOS *et al.*, 2009) trazendo vantagem competitiva dentro do cenário mundial de agronegócios. Algumas grandes empresas buscam estreitar laços com fornecedores e outros parceiros, a fim de ampliar seu controle sobre a cadeia de suprimentos além de atingir maior eficiência na cadeia de transações, visando objetivos tais como o desenvolvimento de inovações, juntamente à redução de custos e de incertezas.

A formação de alianças, parcerias, redes e outros formatos de colaboração têm sido adotados por organizações como estratégia para o desenvolvimento de produtos inovadores e com maior qualidade, agilidade e menor custo. Além disso, as relações entre organizações também permitem a combinação de habilidades, dividindo os custos e os riscos de investimentos em pesquisa para desenvolvimento de novos produtos (doravante NPD, do

inglês *New Product Development*). Estas relações surgem como uma alternativa para coordenar processos, produtos e serviços em um ambiente de elevada incerteza e competitividade. Este tipo de aliança busca um maior valor de produto através da diferenciação dos mesmos.

No entanto, quando o NPD objetiva criar efetivamente valor para o consumidor, figura como um dos processos mais complexos dentro do setor de alimentos, devido aos recursos financeiros envolvidos (BRANNBACK; WIKLUND, 2001), bem como as capacidades tecnológicas e de gestão. (THAMHAIN, 2003). Diferentes tipos de informação e de habilidades são necessários, o que acaba requerendo o envolvimento de uma equipe multidisciplinar. Desta forma, um projeto cooperativo surge como uma alternativa viável ao desenvolvimento de um novo produto.

Essas questões apontam para a importância de refletirmos sobre as experiências de projetos de NPD e questionar: **como os agentes envolvidos em projetos de NPD interagem para criar valor na relação? Qual é o papel do consumidor neste contexto?**

Em outras palavras, o presente estudo aborda o valor da relação entre os agentes envolvidos em NPD (indústria de alimentos, fornecedor, institutos de pesquisa) e sua interação com consumidores em projetos de desenvolvimento de alimentos voltados à saúde e bem-estar. Foi investigado se o envolvimento destes agentes constitui ponto-chave para a criação de valor neste contexto. Alimentos voltados à saúde e bem-estar – dentre eles, alguns classificados como funcionais – foram selecionados como objeto de estudo por acreditar-se que nesta cadeia o estabelecimento de relações colaborativas é essencial para criar valor para a empresa manufaturadora.

A indústria de alimentos é tida como de baixa tecnologia e investe pouco em pesquisa e desenvolvimento. (BAREGHEH *et al.*, 2012). O mesmo ocorre no Brasil: o setor brasileiro de alimentos é visto como não inovador. (DE BARCELLOS *et al.*, 2009). No entanto, há um interesse emergente direcionado ao desenvolvimento deste setor no país. Nesse sentido, analisa-se como o valor para o consumidor é criado em projetos de NPD dentro de um mercado maduro, como a Escandinávia (com destaque para a Dinamarca – DK), e analisar se estes também estão sendo aplicados em mercados emergentes, tais como o do Brasil.

Há muito que se aprender com as experiências de mercados maduros, tal como verificar o que funciona e o que não funciona em termos de políticas e estratégias entre os setores público e privado, políticas estas destinadas a reduzir a incidência de DCNT, bem como alavancarem o desenvolvimento do mercado, de mecanismos de comunicação e das formas de regulação, entre outros. Isto não sugere, no entanto, que abordagens realizadas em

países desenvolvidos possam ser replicadas para o contexto de economias emergentes, mas sim que as experiências obtidas podem contribuir viabilizando uma boa margem de ajustes.

Ao longo desta pesquisa, haverá um processo ativo de engajamento de *stakeholders* visando garantir que o foco do presente trabalho seja adequado e que os resultados sejam disponibilizados em tempo hábil para utilização efetiva por tomadores de decisão em negócios e organizações da sociedade civil com interesse em alimentos/dietas e DCNT.

A pesquisa relacionada à criação de valor da relação para os diversos agentes da cadeia de suprimentos ainda se encontra em desenvolvimento. Desta forma, a análise de valor a partir da perspectiva de uma teoria única é limitada, tendo em vista que a criação de valor é um processo peculiar. (TERPEND *et al.*, 2008). Sob esta perspectiva, a combinação de duas abordagens metodológicas – em um primeiro momento indutiva e qualitativa, seguida de uma etapa dedutiva e quantitativa – serve ao propósito de melhor responder à questão da pesquisa, uma vez que permite uma compreensão mais profunda da relação entre os agentes da cadeia de suprimentos e o valor criado por ela.

## 1.1 OBJETIVOS

A concretização dos objetivos facilitará o alcance da resposta à questão de pesquisa acima proposta. Como objetivo geral, este trabalho se propõe a analisar a criação de valor na relação colaborativa entre os agentes da cadeia de suprimentos, bem como a interação com os consumidores finais, em projetos de desenvolvimento de alimentos voltados à saúde e bem-estar. Já os objetivos específicos são:

- 1) Identificar quais são as bases teóricas que sustentam as motivações de empresas alimentícias em estabelecer uma relação colaborativa com demais agentes da cadeia de suprimentos;
- 2) Descrever a estratégia utilizada por uma empresa para criar valor na relação com os consumidores em seus projetos de desenvolvimento de novos produtos de alimentos;
- 3) Investigar se o consumidor tem interesse em interagir com empresas alimentícias em projetos de desenvolvimento de novos produtos alimentícios voltados à saúde e bem-estar;
- 4) Analisar o valor da relação colaborativa entre os agentes da cadeia de suprimentos de alimentos voltados à saúde e bem-estar.

Para alcançar esses objetivos, em primeiro lugar o fenômeno do valor da relação diádica entre comprador e fornecedor (doravante C-F) é estudado, juntamente com a sua respectiva fundamentação teórica do estabelecimento de relações entre estes dois importantes agentes da cadeia de suprimentos. Ao longo do processo de pesquisa, a relação com outros agentes pode ser observada. Passou-se, portanto, a investigar como centros de pesquisa e o consumidor podem agregar valor aos projetos de NPD de alimentos voltados à saúde e bem-estar.

A presente pesquisa tem como intuito fornecer uma perspectiva mais ampla do valor da relação, auxiliando no desenvolvimento da interface entre as áreas de operações e *marketing*. Estudos recentes (como Lindgreen; Wynstra, 2005; Anderson; Narus; van Rossum, 2006; Corsaro *et al.*, 2013) afirmam não haver consenso sobre o que constitui valor da relação; uma perspectiva conceitual ainda está faltando. Seguindo estas considerações, não é utilizado um modelo conceitual pré-estabelecido para a análise de dados; ela segue primeiramente uma lógica qualitativa e indutiva, partindo de observações específicas para generalizações e teorias mais amplas.

Seguindo-se esta abordagem de pesquisa, identificou-se como perspectivas teóricas de potencial uso a Economia de Custos de Transação, a Teoria de Dependência de Recursos e a Visão Relacional. Mais adiante, é empregada a lógica quantitativa e dedutiva, integrando aspectos do comportamento do consumidor à análise dos dados qualitativos. Cada um desses domínios foi incluído com o propósito de fornecer uma revisão ampla do tema.

## 1.2 RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Por seu grau de importância no direcionamento de práticas de gestão, a relação interorganizacional entre C-F é amplamente explorada na literatura de cadeia de suprimentos. O *marketing* de negócios já vem dando atenção à criação de valor há alguns anos, como mostrou o estudo de Anderson e Narus, publicado em 1998. A análise da cadeia de valor é uma forma de compreender a criação de valor, através de uma configuração vertical. A análise da cadeia de valor se concentra especificamente em relacionamentos *business-to-business*.

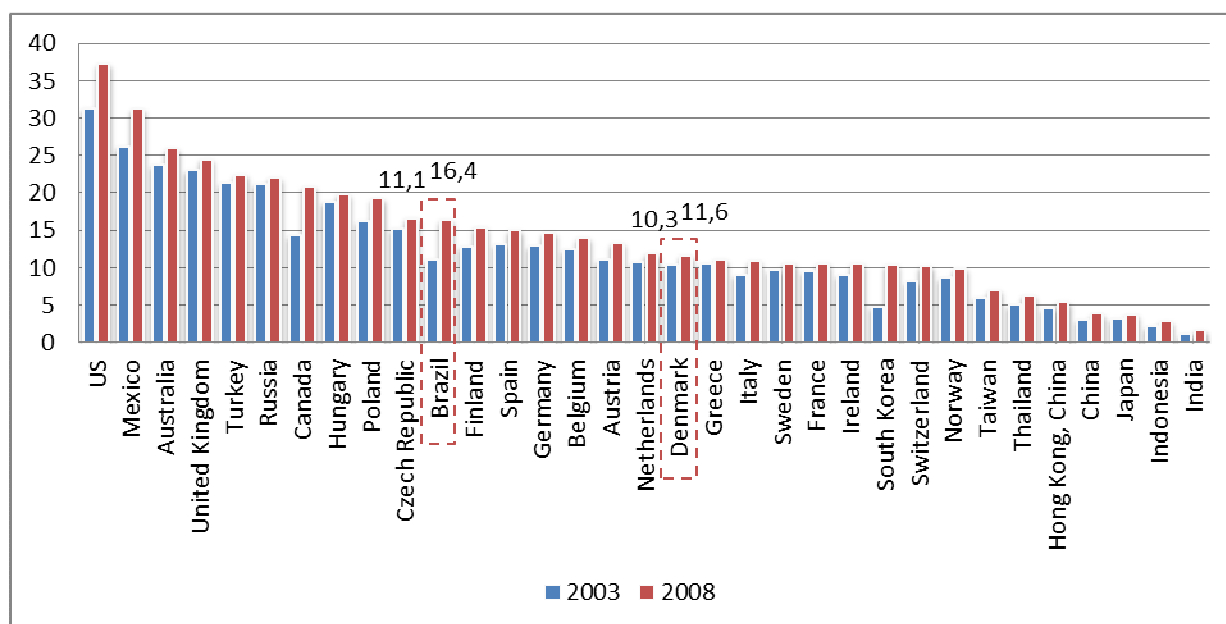
Sua análise é ponto de partida para a compreensão da criação de valor na relação, porém não é somente essa relação diádica a responsável por tal. Sabe-se que não haverá valor caso ele não seja percebido pelo consumidor. (VIEIRA *et al.*, 2013). Portanto, a aproximação com outros agentes da cadeia de suprimentos pode gerar benefícios mútuos. A pesquisa

realizada por Lindgreen e Wynstra (2005) vem ao encontro desta abordagem. Os autores alegam, com base na revisão de pesquisas anteriores, a existência de dois níveis complementares de análise: o valor na relação C-F e o valor para o cliente final.

Nesta lógica, Vieira *et al.* (2013) propuseram investigar as motivações dos consumidores em comprar produtos alimentícios orgânicos e também o valor criado através da relação C-F na cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos. Outrossim, os autores expandem a cadeia de valor ao propor a integração dos consumidores finais na perspectiva da cadeia de suprimentos, questionando como os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos, especialmente na relação C-F, percebem o consumidor final.

Pela preocupação com o consumidor final, como cenário esta pesquisa aborda a questão da obesidade, atualmente relatada como uma epidemia mundial. A presença constante do tema em debates internacionais revela uma preocupação emergente: as populações de países em desenvolvimento já têm ciência do problema e começam a enfrentar o desafio da epidemia da obesidade. Países comumente reconhecidos como ‘magros’, tanto por questões culturais como por aspectos sociais, também tem apresentado elevação nos índices de obesidade nos últimos anos. (OMS, 2013; OECD, 2013; 2014). Este é o caso da maior parte dos países asiáticos, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1. Crescimento da obesidade mundial em percentagem de indivíduos considerados obesos (2003 versus 2008)



Fonte: Euromonitor (2009)

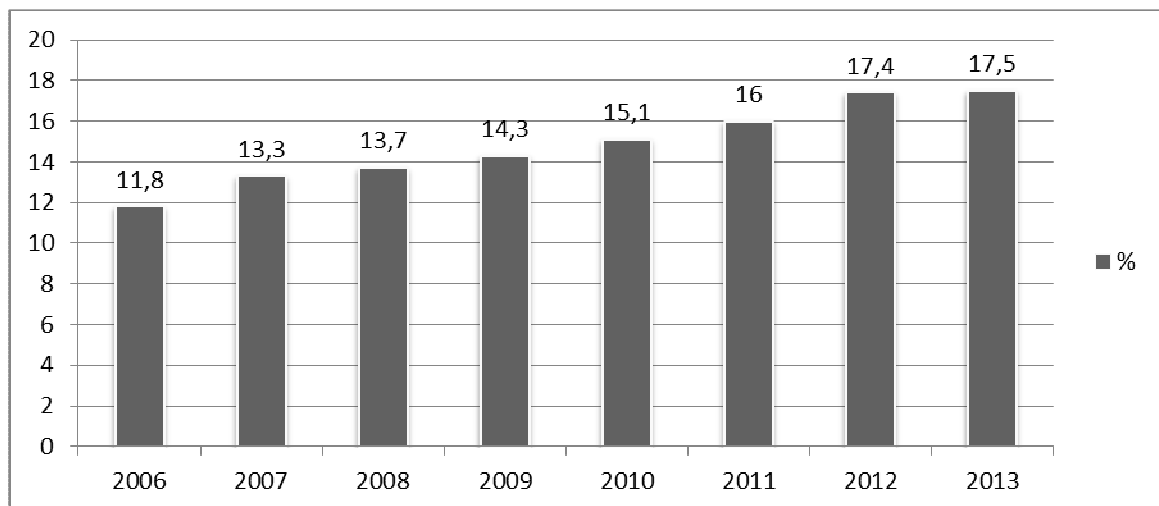
Nota: (1) IMC = Índice de Massa Corporal. O IMC é obtido dividindo-se o peso da pessoa pela altura ao quadrado. Um indivíduo é considerado obeso se IMC > 30 kg/m<sup>2</sup>; (2) Países que compõe esta tese foram destacados para melhor visualização.



Dados do Euromonitor (2014a) mostram a Índia em lugar de destaque no crescimento da obesidade no ano de 2013, seguido dos Estados Unidos da América. Uma evolução semelhante acontece no Brasil, que ocupa a terceira posição no ranking do instituto de pesquisa europeu, com cerca de 50 milhões de obesos na população com mais de 15 anos.

O Gráfico 2 mostra o crescimento de 5,7 pontos percentuais de 2006 para 2013. Algumas políticas públicas, juntamente com as indústrias alimentícias, são consideradas culpadas pelo avanço desenfreado da obesidade mundial, com destaque para a obesidade infantil. No Brasil, dados divulgados em 2014 apontam que o sobrepeso atinge mais de 30% das crianças entre 5 e 9 anos de idade; cerca de 20% da população entre 10 e 19 anos; 48% das mulheres e 50,1% dos homens acima de 20 anos. (IBGE, 2010; OECD, 2013; BRASIL, 2014).

Gráfico 2. Frequência da obesidade no Brasil (2006 a 2013)



Fonte: Brasil (2014)

Nota: Aumento significativo no período apresentado ( $p < 0,01$ )

A epidemia da obesidade é causada, principalmente, pela má alimentação – “*junk food*”, *fast food* – e pelo sedentarismo: hábitos contraídos na denominada vida moderna. A obesidade, no entanto, não caminha sozinha: ela aumenta drasticamente o número de casos de diabetes, de câncer, hipertensão, infarto do miocárdio e AVC, as chamadas DCNT. A incidência da DCNT é conhecida por estar relacionada a uma série de fatores de risco, incluindo dieta, tabagismo, sedentarismo e estresse, entre outros. (BRASIL, 2014).

As doenças associadas à obesidade aumentaram significativamente os custos com saúde pública, sendo que os investimentos em saúde não caminham na mesma velocidade da epidemia. Estima-se que a obesidade seja responsável por 1 a 3% do total de gastos com a

saúde na grande maioria dos países; nos Estados Unidos da América essa taxa sobre para 5 a 10%. (OECD; 2014).

Até recentemente, as DCNT eram vistas como um problema apenas do mundo industrializado – nos países mais desenvolvidos. É sabido agora, no entanto, que as taxas de DCNT crescem rapidamente também nos países em desenvolvimento e economias emergentes. Isso representa um duplo problema para essas sociedades, já que os custos econômicos e sociais relacionados a este aumento são reconhecidamente significativos, como ilustrado acima. O desafio para as economias emergentes é encontrar a forma de compensar as tendências de crescimento das DCNT, abordando esses fatores de risco, e mais profundamente, perseguir rotas para a prevenção destes riscos em primeiro lugar. (OECD, 2013).

Para Mazzocchi, Traill e Shogren (2009), o desafio da obesidade precisa ser encarado pela perspectiva econômica. Segundo os autores, a visão econômica pode auxiliar na compreensão do crescimento da obesidade no mundo a partir da metade da década de 1980. Além disso, essa abordagem mostra de forma clara por que as taxas de crescimento da obesidade são maiores entre as classes sociais mais baixas e países em desenvolvimento.

Nesta mesma perspectiva, é questionado se a obesidade seria reflexo de uma falha do mercado econômico. Há mercado para todos os tipos de alimentos – saudáveis e não saudáveis. Consumidores, produtores, intermediadores e varejistas podem ganhar com o comércio de bens e serviços definidos por direitos de propriedade e protegidos pelo governo. O poder do mercado está em sua habilidade em permitir que as pessoas comercializem tais bens e serviços, fazendo-os evoluir de baixo até alto valor agregado. (MAZZOCCHI; TRAILL; SHOGREN, 2009).

“*Are we what we eat?*” é a questão que vem norteando os pesquisadores das áreas de ciências da saúde, humanas, sociais, agrárias e também exatas. Os departamentos de *marketing* das empresas de alimentos, em conjunto com os setores de pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D), têm se questionado sobre o que os consumidores estão fazendo para serem saudáveis. (EUROMONITOR, 2012).

Tratando especificamente do contexto brasileiro, o Ministério da Saúde (MS) lançou, em agosto de 2011, o Plano Nacional de ações para o combate às DCNT. Uma das ações é um acordo com a indústria alimentícia para a redução da quantidade de sal (cloreto de sódio) e gordura *trans* nos alimentos. O MS enfatiza sua prerrogativa de que o aumento de peso dos brasileiros é um dos fatores de risco responsáveis pelo crescimento das DCNT no país. (BRASIL, 2011).

No Brasil, a última Pesquisa de Orçamento Familiar<sup>1</sup> (POF) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o MS e publicada em 2010, aponta que a desnutrição, nos primeiros anos de vida, e o excesso de peso e a obesidade em todas as demais idades, são problemas de grande relevância para a saúde pública do país. Problemas como estes são encontrados com certa frequência em todos os grupos de renda e em todas as regiões brasileiras.

O aumento do consumo de produtos industrializados, normalmente com alto aporte calórico, traz como consequência o aumento do número de indivíduos com sobrepeso ou obesidade. De acordo com os resultados apresentados pelas POF dos últimos seis anos, a frequência de indivíduos com sobrepeso aumentou em mais de um ponto percentual ao ano. Ademais, metade dos brasileiros enfrenta problemas com a obesidade ou o sobrepeso. Isto indica que, em cerca de dez anos, o excesso de peso poderá alcançar dois terços da população adulta do Brasil, magnitude idêntica à encontrada na população dos Estados Unidos. (IBGE, 2010).

O problema do excesso de peso e obesidade nas populações estimula o desenvolvimento de produtos com redução calórica, como os produtos *lights*. Nessa corrente, surge uma nova categoria de produtos: alimentos voltados à saúde e bem-estar (*health and wellness*). Nela estão presentes os (a) alimentos *Better For You (light, diet)*; (b) alimentos naturalmente saudáveis (frutas, cereais); (c) alimentos para intolerância (para celíacos, sem lactose); (d) alimentos orgânicos; e os (e) alimentos funcionais. (EUROMONITOR, 2007).

Seguindo esta trajetória, é visível a mudança dos hábitos dos consumidores de alimentos no Brasil: a categoria de alimentos e bebidas ligados à saúde e bem-estar obteve crescimento de 82% em cinco anos (2004 a 2009). A projeção para 2015 é de USD 71,9 milhões. Dados de 2013 mostram a China ocupando o primeiro lugar em gastos com produtos voltados à saúde e bem-estar em supermercados, seguido do Brasil, Estados Unidos da América, Rússia e México. (EUROMONITOR, 2007; 2014).

A ingestão de produtos industrializados segue sendo uma tendência nacional, como mostra a pesquisa publicada pela FIESP em parceria com o ITAL em 2010, denominada *Brasil Food Trends 2020*, cujas tendências de consumo observadas para a área de alimentos no país são destacadas. Entre os quesitos mais citados estão conveniência e praticidade, mas também salubridade e bem-estar. (FIESP, 2010). Estes dois últimos demonstram a

---

<sup>1</sup> A nova POF está em andamento (2014/2015).

preocupação do consumidor com sua saúde e conseqüente aumento da demanda por alimentos saudáveis e práticos.

Como afirmam a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a *Food and Agriculture Organization* (FAO), padrões de alimentação e mudanças nos hábitos de vida reduzem fatores de risco de doenças. Com a longevidade e diversas enfermidades que surgem com o avançar da idade, grande parte da sociedade vem procurando métodos de medicina preventiva, com o intuito não de tratar, mas sim de evitar ou amenizar o impacto de doenças que eventualmente possam surgir ao longo dos anos, buscando assim manter uma vida saudável e harmoniosa.

Os AF têm um papel importante neste contexto; a busca por hábitos de vida mais saudáveis tem levado milhões de pessoas no mundo a aderirem a uma alimentação mais balanceada e saudável. (EUROMONITOR, 2012). Por conseguinte, o setor de alimentos voltados à saúde e bem-estar, com especial atenção aos AF<sup>2</sup>, foi escolhido para o desenvolvimento deste estudo. Devido ao benefício implícito e alto potencial de agregação de valor ao produto final, essa categoria apresenta alto nível de complexidade e peculiaridades no que diz respeito aos relacionamentos das indústrias alimentícias com seus fornecedores, clientes e consumidores.

Uma dessas complexidades é a convergência de setores. A relação colaborativa entre C-F é central para a criação de valor, por isso a convergência de setores representa um contexto especial para sua análise. A criação de valor ocorre em redes de grandes empresas, já que as organizações estão cada vez mais focadas em suas competências essenciais (*core competences*). Isto é especialmente relevante para a criação de valor em projetos interorganizacionais de NPD, onde essas competências essenciais serão continuamente desafiadas. Como peculiaridades, pode-se citar o estabelecimento de parcerias entre indústria e fornecedores de ingredientes funcionais. Tais relações são encaradas como uma oportunidade para o lançamento de produtos inéditos no mercado brasileiro. Os fornecedores de ingredientes funcionais, entretanto, são poucos e grandes agentes internacionais. (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; BRÖRING; CLOUTIER, 2008; OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Entretanto, o maior desafio surge das mudanças econômicas e sociais do mercado consumidor, como o aumento de renda e do poder de compra da população, a crescente facilidade de acesso às informações e o incremento da urbanização. Isso requer que a indústria

---

<sup>2</sup> Neste estudo, a expressão “alimento funcional”, não se restringe àqueles produtos com alegação de funcionalidade registrados junto ao órgão regulador (ANVISA); utiliza-se a expressão de forma ampla, considerando produtos industrializados com ingredientes considerados funcionais pela indústria alimentícia.

de alimentos encare o consumidor de uma nova forma, procurando não apenas satisfazer uma necessidade dele, mas sim criando valor na relação com ele.

Neste caso, considera-se que o valor a ser criado e entregue ao consumidor é um produto com atributos relacionados à saúde e bem-estar. Por isso, as empresas alimentícias estão atentas às tendências e desafios mundiais na demanda por alimentos para manter seu posicionamento competitivo. Investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação, aliados ao monitoramento constante do ambiente regulatório são questões cruciais.

No que tange ao desenvolvimento, melhoramento ou mesmo reposicionamento de um produto ou marca, o envolvimento do consumidor mostra-se vital, desde o início até o final destes projetos. Pesquisas de mercado tradicionais já não são mais suficientes; elas não refletem os valores implícitos. Ademais, é latente demanda pela tradução do conhecimento incorporado nos projetos de NPD para aumentar a real compreensão do consumidor sobre os benefícios dos AF e não apenas trabalhar com a percepção do valor dos produtos pelos consumidores. Há um segmento voltado à saúde e bem-estar, porém com distintos valores e estilos de vida.

Aspectos como esses apontam para a necessidade permanente de compreensão do valor da relação. Sabe-se que o sucesso das inovações depende da aceitação dos consumidores aos novos produtos. Logo, a compreensão da criação de valor nos relacionamentos pode ser refletida nas iniciativas de desenvolvimento e, desse modo, beneficiar a comercialização de novas tecnologias e produtos alimentícios.

### 1.3 CONTRIBUIÇÕES

O tema valor da relação ainda carece de estudos que integrem o valor para empresas e o valor para o consumidor. (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Logo, como contribuição acadêmica, esta tese se propõe a analisar o valor da relação entre os agentes da cadeia de suprimentos em projetos interorganizacionais de NPD no, ainda emergente, setor brasileiro de alimentos voltados à saúde e bem-estar.

Como salientado por Choi e Wacker (2011), a grande maioria dos estudos de SCM utiliza teorias já existentes (como a Teoria de Custos de Transação ou a Visão Baseada em Recursos) para explicar suas questões problemas. Ainda são poucos os estudos que trazem contribuições teóricas a este campo de estudo. Com base em tais constatações, esta tese pretende, através de uma etapa de abordagem indutiva, contribuir com o avanço teórico da

área de valor da relação, mais especificamente, na maior integração entre a área de operações e *marketing*.

Pretende-se também auxiliar no desenvolvimento de um setor alimentício com a habilidade de se adaptar às novas circunstâncias e oportunidades, cuja cadeia de suprimentos seja responsiva e que possa se envolver, de forma significativa, com todos os agentes. Ademais, almeja-se propiciar o desenvolvimento do setor alimentar brasileiro, tendo como base a inovação, o conhecimento e orientação para o mercado. O alinhamento de estratégias de salubridade (*healthiness*), sustentabilidade e orientação para a inovação é a chave para o crescimento econômico do setor. Vários fatores, como a política a níveis nacional e global, incluindo um ambiente regulador robusto, irão influenciar o sucesso do Brasil em alcançar seus objetivos neste setor.

Este estudo foca na relação entre os agentes centrais da cadeia e também com os consumidores de dois distintos mercados, um considerado emergente e o outro, maduro: Brasil e Escandinávia – especificamente, consumidores porto-alegrenses e dinamarqueses. Estes dois contextos são muito distintos não apenas por razões culturais, mas também por uma série de outros fatores, como a demanda do consumidor, a capacidade tecnológica e a estrutura de mercado. Logo, o mercado escandinavo de alimentos voltados à saúde e bem-estar será considerado para análise comparativa (*case benchmark*).

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em nove capítulos. Ao término desta introdução, os leitores encontrarão dois capítulos (nº 2 e 3) focados em revisar a literatura, conceitos e abordagens teóricas envolvidas nos temas de valor da relação para empresas e para o consumidor. É importante ressaltar que a revisão da literatura não é utilizada para identificar e definir hipóteses ou proposições, mas sim para explicar a necessidade e motivação para a realização deste estudo, cuja abordagem é primordialmente indutiva. Por esse motivo, não há um modelo conceitual previamente estabelecido ao final destes dois capítulos. Na sequência, o capítulo 4 apresenta a metodologia empregada, esclarecendo a combinação de abordagens e técnicas aplicadas. Os capítulos seguintes trazem os resultados obtidos nas diferentes etapas realizadas. O primeiro deles, capítulo 5, apresenta os resultados exploratórios em formato de contextualização do setor, trazendo ao leitor dados sobre a cadeia de alimentos funcionais, sua estrutura, projetos de NPD e literatura acadêmica sobre o tema. O sexto capítulo apresenta o caso escandinavo. Já o sétimo, o caso brasileiro. No capítulo 8 o leitor encontrará a análise e

discussão dos casos. Nessa etapa, literaturas anteriormente não abordadas e que se fizeram importantes para a discussão foram adicionadas à análise, como sugere a abordagem indutiva. Por fim, o nono e último capítulo apresenta as conclusões e contribuições deste estudo, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.





## 2 VALOR DA RELAÇÃO

Valor é um dos conceitos mais debatidos na literatura de *marketing*, (DRUCKER, 1973; ANDERSON, NARUS, 1998; LIDNGREEN, WYNSTRA, 2005; DOYLE, 2008), sendo assim não é surpreendente que ainda haja uma lacuna nesta área de estudo; não há uma definição amplamente aceita. Valores são difíceis de serem definidos; além do mais, clientes possuem uma variedade de definições para o termo “valor”. (ZEITHAML, 1988). Esta afirmação é corroborada por uma série de estudos que apresentam definições variadas ao termo, como salientado por Lingreen e Wynstra (2005) ao afirmarem que valor da relação ainda carece de um conceito amplamente aceito.

Para Zeithaml (1988), valor pode ser visto como a razão entre os sacrifícios feitos e os benefícios desfrutados no contexto de uma díade empresarial. Já Anderson e Narus, (1998, p. 54) definem valor, em termos de mercados empresariais, como “o quanto vale a pena, em termos monetários, técnicos, econômicos, de serviços e benefícios sociais de uma empresa que o cliente recebe em troca pelo preço que ele paga por uma oferta de mercado”. Essa ideia de valor com um *trade-off* entre benefícios e sacrifícios tem origem na literatura de *customer lifetime value*. (RAMSAY, 2005).

No entanto, valor não é apenas um conceito relevante na área de *marketing*; também é de interesse para a economia e operações. (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). O mesmo vale para o conceito de “valor da relação”, cuja origem se dá na perspectiva de *marketing* de relacionamento e possui forte conexão com a SCM. O conceito de valor da relação tornou-se popular em pesquisas de negócios desde o início do século XX, quando as relações colaborativas foram reconhecidas como oportunidades significantes para empresas alcançarem resultados superiores. (ULAGA, 2003).

Pesquisadores conceitualizam valor de relações empresariais em termos dos benefícios e sacrifícios dos agentes envolvidos ao longo do tempo (ULAGA; EGGERT, 2006), afirmação corroborada com a definição de valor proposta por Zeithaml (1988). Conhecer o papel e as consequências econômicas dos relacionamentos entre compradores e fornecedores levou os pesquisadores a introduzir o conceito de valor da relação. O ponto de início, de acordo com Hunt (1991), está no fato de que a relação entre empresas e seus clientes contribui positivamente para seu capital, sendo assim, uma importante fonte de valor para os agentes.

De acordo com Lindgreen e Wynstra (2005), o argumento básico por trás do interesse do conceito de valor da relação é que empresas compradoras e fornecedoras não realizam negócios uma com a outra apenas por causa do valor e do bem transacionado. Além dos

benefícios explícitos – técnicos, de serviço, econômicos etc – na transação, há também outros fatores que fazem um comprador ou fornecedor ser mais atrativo do que os demais, como por exemplo a reputação, a localização e a capacidade para inovar.

Não obstante, assumir que valor é relevante para o comportamento de diversos agentes da cadeia é considerado pré-requisito para explicar qualquer atividade empresarial (HOLBROOK, 2006), com importantes implicações gerenciais. (CORSARO *et al.*, 2013). A difusão da visão relacional dos mercados pôs em andamento um considerável esforço em repensar o processo de criação de valor, reconhecendo que valor é originado em relações comerciais de longo prazo, ao invés de ser meramente incorporado em produtos ou serviços transacionados entre a díade C-F. (GRÖNROOS, 1997).

A literatura ligada ao valor da relação foi claramente dominada por uma alternância a partir da ideia de valor sendo baseada na troca entre produtos e serviços, para aquela onde é utilizado o valor de toda a relação de negócios. (WILSON, 2003; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). O valor não se limita a um objeto de troca; ele precisa incorporar os direcionadores de valor da relação entre empresas (ULAGA; EGGERT, 2006; PALMATIER, 2008) onde, por exemplo, a qualidade da interação torna-se uma dimensão do valor da relação.

Anderson e Narus (1998) salientam que uma infinidade de benefícios econômicos, técnicos e sociais geram valor monetário para a empresa compradora (*buyer*), em troca do preço pago por um produto ou serviço (*supplier*). Embora nenhuma referência explícita seja feita ao valor da relação em si, os autores dão início à conceitualização das dimensões do construto valor da relação, sendo ele emergente dos benefícios de relações sociais e interativas.

Wilson e Jantrania (1996) propuseram que o valor da relação é composto por três aspectos distintos: aspectos econômicos, estratégicos e comportamentais. Várias operacionalizações desses aspectos têm sido sugeridas. Krapfel *et al.* (1991) medem o valor da relação utilizando elementos de produto (como a replicabilidade), ao passo que Lapierre (2000) faz uma distinção entre elementos de produto e de relacionamento, tais como a capacidade de resposta, flexibilidade, confiabilidade e competências.

Enquanto isso, Ulaga e Eggert (2001) caracterizaram o valor da relação em termos de benefícios de produto (por exemplo, qualidade, serviços e desempenho), benefícios estratégicos relacionais (benefícios de longo prazo, tais como a transferência de conhecimento, NPD, entre outros) e benefícios pessoais (por exemplo, relações interpessoais entre os indivíduos, que se tornam as interações de negócios favoritas); e por fim, tempo e esforço como sacrifícios relacionais. Anos depois, Ulaga e Eggert (2005) refinaram seu

modelo, identificando os benefícios do valor da relação como produto, serviço, troca de conhecimento, redução da relação tempo-mercado e relacionamentos sociais.

Mais recentemente, ao aproximar clientes e fornecedores unindo-os em uma relação de interdependência, Henneberg *et al.* (2009) propuseram dimensões de valor da relação e estratégias nas trocas diádicas *business-to-business*, relativas ao grau de coincidência e complementação entre si das estratégias apresentadas pelos parceiros dentro dos relacionamentos.

Esta breve revisão da literatura sobre valor da relação mostra claramente que importantes consequências relacionadas às considerações de valor provenientes de relacionamentos se formam entre os agentes de negócios. O estudo de valor percebido fornece informações valiosas sobre o processo de tomada de decisão. No entanto, estudos realizados sobre o tema têm sido encarados com cautela, face às suas limitações, afirmam Corsaro *et al.* (2013).

Em um fluxo paralelo porém conectado à pesquisa atual, e partindo da ideia de que “todos os relacionamentos possuem valor, mas alguns deles possuem mais valor do que outros” (FORD; McDOWELL, 1999, p. 430), o debate sobre o valor da relação tem se tornado alvo de pesquisadores (por exemplo: Ravald; Grönroos, 1996; Anderson; Narus, 1998; Eggert *et al.*, 2005; Lindgreen; Wynstra, 2005; Ulaga; Eggert, 2006; Grönroos, 2011 Corsaro *et al.*, 2013; Grönroos; Voima, 2013).

Tais estudiosos têm proposto modelos para conceituar e medir o valor da relação cliente-fornecedor, através da identificação das dimensões que tal conceito, principalmente em termos de benefícios e sacrifícios, tanto do ponto de vista dos clientes quanto dos fornecedores. Por irrelevarem a natureza interacional do conceito de valor da relação, frequentemente aplicam-no de uma forma estática, apenas incorporando parcialmente suas características críticas.

Para preencher essa lacuna, estudos recentes demonstraram que considerar o valor em perspectiva relacional e interacional apresenta muito mais consequências de longo alcance. Tem sido postulado que as interações de negócios representam processos com consequências críticas para o valor de relacionamento: interações ocorridas entre as partes levam a considerações de valor como sendo específicas a um determinado tempo e espaço, bem como dependentes de um contexto. (FORD; HAKANSSON, 2006; CORSARO *et al.*, 2013).

Além disso, os conceitos de valor utilizados em relações de negócios que foram analisados até o momento têm refletido apenas parcialmente a complexidade da percepção de valor pelos agentes, particularmente relacionada aos numerosos fatores intangíveis,

intrínsecos e emocionais, partes importantes de formação do construto. Portanto, de forma sucinta, este estudo considera valor da relação o saldo positivo visto por uma empresa ao estabelecer relações com outra empresa; em outras palavras, o que uma determinada empresa vê de bom ao se relacionar com outra. Dando continuidade à discussão, o tópico a seguir aborda o conceito de criação de valor para a empresa.

## 2.1 CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA

Esta natureza fenomenológica de valor, que tem sido reconhecida em nível teórico, vem sendo negligenciada em termos de implicações gerenciais. Assim, o foco deveria alternar das características estruturais dos relacionamentos (por exemplo, do “objeto de valor”) para os agentes que avaliam esses objetos (por exemplo, aqueles que são o “sujeito de valor”).

Este estudo foca na criação de valor na relação para a empresa. Ou seja; uma relação cria valor para o comprador e para o fornecedor pois: (1) as trocas se tornam previsíveis e seguras, já que os agentes aprenderam como cada um organiza suas operações empresariais, e (2) o aprendizado e adaptação dos agentes envolvidos na relação podem resultar em um novo produto, serviço ou solução. (FORD *et al.*, 2011; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

A criação de valor passou a se destacar no âmbito empresarial no início do séc. XXI, quando Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmaram que o cliente de uma empresa poderia participar de forma ativa no processo pelo qual todas estas empresas geram valor. Isto quer dizer, o cliente e a empresa estariam intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, a qual seria diferencial para o cliente e sustentável para a empresa. O cliente poderia ser entendido como outra empresa ou mesmo o consumidor final.

A forma como o valor se desenvolve nas relações comerciais de *marketing* e como ele é gerenciado e seu impacto na força do relacionamento e duração são temas foco da edição de abertura do ano de 2012 (v. 41), da revista acadêmica *Industrial Marketing Management*. Esta edição especial, intitulada *Value in Business and Industrial Marketing*, foi editada pelo editor convidado Adam Lindgreen. Nela, Lindgreen *et al.* (2012) apresentam uma visão geral sobre as pesquisas realizadas sobre o ‘valor’ (aspas do original) que empresas/empresários analisam, criam e entregam.

Tal revisão destaca as mudanças em nossas noções de valor e identifica sete áreas passíveis de serem pesquisadas, sendo uma delas, a forma de relacionamento. As demais são: proposição de valor, gestão de *capabilities*, métricas de valor, horizonte temporal, imperativo da inovação e foco tático. Com respeito ao relacionamento, os autores reafirmam que a

compreensão da relação colaborativa entre C-F é questão-chave para a compreensão do processo de criação de valor nos chamados negócios *business to business* (B2B).

Smals e Smits (2012) adotam a divisão entre valores tangíveis e intangíveis (ou ainda, diretos e indiretos), de acordo com o conceito de benefícios *versus* sacrifícios citados no início deste capítulo (como Zeithaml, 1988). A criação deste valor, entretanto, pode ser compreendida de diferentes formas, de acordo com a visão de cada agente envolvido na relação. Por exemplo, tangível pode ser o valor relacionado a questões monetárias para o fornecedor de um ingrediente altamente tecnológico e exclusivo – porém considerado intangível para a empresa compradora, que terá em seu portfólio um produto diferenciado. Permanece, portanto, a dificuldade em conceituar e igualmente mensurar o valor da relação.

Dentre os valores intangíveis elencados pela literatura pode-se citar a confiança, reputação e comprometimento, habilidades e conhecimento adquirido. Já tangíveis podem ser o rendimento, volume e salvaguardas. Alguns são considerados mais fáceis de criar pela perspectiva da empresa compradora, outros pela empresa fornecedora, sem olvidarmos também de outros agentes, tais como instituições/centros de pesquisa. (WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001; TERPEND *et al.*, 2008; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; SMALS; SMITS, 2012). Por conseguinte, o próximo tópico aborda o estabelecimento de relações interorganizacionais, suas motivações e resultados.

## 2.2 ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Estudos em relações interorganizacionais têm evoluído constantemente, fornecendo questões teóricas e empíricas para serem exploradas. (BRASS *et al.*, 2004; CROPPER *et al.*, 2008). O estudo de Brass *et al.* (2004) mostra que o estabelecimento de RIO, como redes, transferem informação que proporciona similaridade, imitação e geração de inovações; mediam transações entre organizações e cooperação entre pessoas; e proporcionam acesso diferenciado a recursos e poder.

Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), a formação de redes estratégicas é definida como uma composição de laços interorganizacionais duradouros e de significância estratégica para os envolvidos. Podem fornecer à empresa acesso às informações, recursos, mercados e tecnologias, com a vantagem do conhecimento, escala e economias de escala, além de permitir às organizações alcançarem objetivos estratégicos, como o compartilhamento de riscos, terceirização de estágios da cadeia de valor e divisão de funções organizacionais.

Oliver (1990) apresenta, em seu estudo, seis contingências consideradas críticas para o estabelecimento de RIO. São elas: (1) necessidade – quando há requisitos legais ou regulatórios que podem impelir as organizações a estabelecerem RIO; (2) assimetria – diz respeito às RIO direcionadas pela busca da capacidade em exercer poder sobre outra organização ou sobre os seus recursos (competição); (3) reciprocidade – a RIO é estimulada por um objetivo/interesse em comum (colaboração, cooperação); (4) eficiência – contingência orientada internamente: a formação da RIO é voltada à melhoria da taxa de input/output de processos; (5) estabilidade – o estabelecimento da RIO pode ser uma resposta adaptativa às incertezas impostas pelo ambiente, e (6) legitimidade – pressões do ambiente institucional fazendo com que as organizações incrementem sua legitimidade, possivelmente através de RIOS.

Dentre as seis contingências apresentadas por Oliver (1990), três delas abordam a questão do recurso da empresa como motivo para haver RIO, fazendo referência à Teoria da Dependência de Recursos. Ao realizarem uma *network analysis* sobre RIO, Oliver e Ebers (1998) mostraram que essa é a teoria dominante neste campo de estudo. No mesmo estudo, Oliver (1990) traz um quadro com cinco das seis contingências anteriormente apresentadas, ilustrando suas características em cinco tipos de relacionamentos, dentre os quais estão os projetos conjuntos.

Os projetos em conjunto podem ser compreendidos como projetos interorganizacionais. Para Oliver (1990), essa RIO existe quando (de acordo com o foco da autora), duas agências trabalham em conjunto para planejar e implementar uma atividade específica, um projeto, sem formar uma nova organização (uma *newco*, segundo Dacin; Reid e Ring, 2008). Ainda, a autora reforça a ideia de que a escassez de recursos é uma forte condição para o desenvolvimento de RIO, pois quando a magnanimidade dos recursos no ambiente é insuficiente, as organizações não tem capacidade para gerá-los individualmente. Logo, o estabelecimento de RIO surge como alternativa para a execução de projetos. Suas motivações e resultados são abordados a seguir.

### **2.2.1 Antecedentes ou Motivações; Consequências ou Resultados**

Compreender as questões que antecedem a formação de uma RIO é relevante para compreender suas barreiras e resultados. Brass *et al.* (2004) avaliaram os estudos realizados no âmbito das redes e organizações. A análise dos autores está organizada em torno de antecedentes e consequências de redes por níveis de análise (interpessoal; interunidades;

interorganizacionais). Eles apontam os projetos interorganizacionais como uma modalidade de relacionamento interorganizacional. No Quadro 1 estão apresentados os antecedentes e consequências das redes interorganizacionais apontados por Brass *et al.* (2004).

Quadro 1. Antecedentes e consequências das redes interorganizacionais

	Antecedentes	Consequências
<b>Redes Interorganizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos</li> <li>• Aprendizado</li> <li>• Confiança</li> <li>• Normas e monitoramento</li> <li>• Equidade</li> <li>• Contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imitação</li> <li>• Inovação</li> <li>• Sobrevivência organizacional</li> <li>• Desempenho</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Brass *et al.* (2004)

Como pode ser visualizado no Quadro 1, de acordo com Brass *et al.* (2004), os antecedentes das redes interorganizacionais são os motivos, o aprendizado, a confiança, as normas e monitoramento, a equidade e o contexto. Os motivos destacados na pesquisa são a aquisição e acesso a recursos, a incerteza envolvida, a necessidade de legitimidade, o alcance de objetivos coletivos (condizente com Oliver, 1990), o acesso a mercados e tecnologias, ganhos de escala e escopo, o aprendizado compartilhado, a redução do oportunismo e o compartilhamento de riscos. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

O aprendizado conjunto, e a experiência obtida através dele, é visto como uma forma de obter destaque dentro da rede. A confiança, por sua vez, é considerada fator chave para o sucesso da RIO. Já as normas e monitoramento podem ter melhor aproveitamento quando estabelecida uma RIO, pois a cobrança vem de ambas (ou mais) as partes. A equidade aparece como antecedente por considerar que a similaridade pode facilitar a parceria. Por fim, o contexto (histórico, institucional, cultural) como em grande parte das relações, também recebe atenção ao firmar-se uma RIO. (BRASS *et al.*, 2004).

Como consequência, são apontadas a imitação, a inovação, a sobrevivência e o desempenho da organização. A imitação aparece como consequência por ser facilitada por este tipo de configuração interorganizacional. Já a inovação é estimulada pelo compartilhamento de informações, em especial entre as empresas que cooperam, porém não concorrem entre si. Os autores afirmam que a formação de RIO não condiciona apenas a inovação como resultado, mas também a inovação interna, como o investimento em P&D.

A sobrevivência da organização também é considerada uma consequência por ser favorecida pela troca de conhecimentos, acesso a informações e recursos, entre outros. Por

último, os autores destacam o desempenho: o compartilhamento de diferentes aspectos entre os participantes da RIO favorece o alcance de melhores resultados individuais das organizações envolvidas. (BRASS *et al.*, 2004).

### 2.3 RELAÇÃO DIÁDICA: COMPRADOR-FORNECEDOR

Este tópico apresenta uma breve revisão sobre a relação entre C-F pois, como mencionado no capítulo 1, esta é uma relação importante no estudo da SCM. Ela costuma ser, de forma geral, classificada de dois modos: cooperativa ou competitiva. A decisão de manter uma relação competitiva é baseada na lógica dos riscos econômicos. Os riscos associados com a transação influenciam o tipo de relacionamento que eventualmente emerge de uma relação contratual. Muitos pesquisadores investigaram a dinâmica da relação C-F e, geralmente, postulam a importância de relacionamentos cooperativos e de longo prazo. (CHOI *et al.*, 2006). Por isso, a relação colaborativa entre C-F tem se destacado na literatura desde o ano 2000.

Neste tipo de relação, o comprador e o fornecedor trabalham juntos, como uma equipe, para alcançar um objetivo em comum. São compartilhadas informações, recursos, pesquisa e desenvolvimento e processos. Reconhece-se que a dinâmica entre os fornecedores parceiros é diferente daquela entre competidores. Sendo assim, é necessário que os compradores conheçam a dinâmica existente entre fornecedores para geri-las de forma adequada. (CHEN; PAULRAJ, 2004; CROPPER *et al.* 2014).

A necessidade de trabalhar em conjunto foi desencadeada por fatores oriundos da própria sociedade, da mudança de seus padrões de consumo. O mercado enfrenta transformações tais como a diminuição do ciclo de vida dos produtos, a tendência da customização em massa e a inovação de produtos. (D. SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; E. SIMCHI-LEVI, 2003; CHOI *et al.*, 2006).

Essas alterações ressaltam a necessidade de investimentos em ativos específicos, alto nível de troca de informações e confiança. Compradores reconhecem sua interdependência no trabalho dos fornecedores ao consolidarem contratos de longo prazo. A tomada de decisão e a articulação para resolução de problemas são feitas de modo consensual.

Em seu estudo, Chen e Paulraj (2004) desenvolveram um modelo conceitual, com base em uma perspectiva estratégica para a gestão da cadeia de suprimentos, onde o melhor desempenho é alcançado com a construção de um sólido relacionamento C-F. Os autores propuseram cinco elementos a serem observados na gestão destes relacionamentos. São eles:



(1) redução da base de fornecedores; (2) relacionamentos de longo prazo; (3) comunicação; (4) equipes multifuncionais, e (5) envolvimento do fornecedor.

Primeiramente, com respeito à redução da base de fornecedores, Chen e Paulraj (2004) postulam ser adequado trabalhar com um número limitado de fornecedores qualificados. Essa decisão pode trazer benefícios como maior facilidade na troca de informações, a redução de custos da gestão de inventários, descontos por volume e quantidade – economias de escala e tempo. Relações com tais características necessitam de esforço e confiança de ambas as partes. (CHARVET; COOPER; GARDNER, 2008).

De maneira complementar, o relacionamento a longo prazo pode também ser considerado uma estratégia para se diferenciar em um mercado extremamente competitivo. Através de relacionamentos longos e próximos, os parceiros podem compartilhar riscos e recompensas. As alianças estratégicas de longo prazo são desenvolvidas com um grupo pequeno de fornecedores. A SCM quebra a visão tradicional de que as empresas que participam da mesma cadeia de suprimentos funcionam como entidades isoladas cuja sobrevivência depende da competição. Essa visão tem sido substituída por uma visão de cooperação para competir. O resultado é uma relação ganha-ganha, onde ambas as partes têm benefícios. (LAMBERT; COOPER, 2000; CHEN; PAULRAJ, 2004; CROPPER *et al.*, 2014).

A comunicação também é fator importante para o sucesso do relacionamento C-F. (CHEN; PAULRAJ, 2004). O mesmo é válido para os demais agentes da cadeia de suprimentos. O fluxo unidirecional de informações pode acarretar problemas no relacionamento. Para trabalhar, achar e propor soluções em conjunto, os parceiros precisam estar dispostos a se comunicarem exaustivamente e a tecnologia da informação auxilia neste sentido.

Outro componente que pode influenciar o sucesso de relacionamentos na cadeia de suprimentos são as chamadas equipes multifuncionais. Elas contribuem para a seleção adequada de fornecedores, ou para a definição/*design* de produtos, exatamente por conter *experts* de diferentes áreas de atuação. As equipes podem interagir e assim proporcionar, de maneira efetiva, maior integração na cadeia. (LAMBERT; COOPER, 2000; CHEN; PAULRAJ, 2004). Por fim, de acordo com Chen e Paulraj (2004), o envolvimento, a integração do fornecedor é ponto importante para um relacionamento bem sucedido, principalmente na etapa de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e planejamento estratégico.

A decisão de manter uma relação competitiva é baseada na lógica dos riscos econômicos. Os riscos associados com a transação influenciam o tipo de relacionamento que

eventualmente emerge de uma relação contratual. Quando houver um contexto de ganhar-perde, o custo de deixar a relação é baixo; a preocupação principal passa a ser o risco econômico. Por outro lado, quando o contexto conduzir ao relacionamento mutuamente benéfico, tem-se uma relação de cooperação.

Em geral, ambos os tipos de relacionamento descrevem um estado de interdependência, onde o futuro de ambas as partes tornam-se entrelaçados, pois a decisão de uma empresa em cooperar ou competir acaba afetando a outra parte.

### **2.3.1 Revisão da Literatura de Relacionamento Comprador-Fornecedor na Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Com o intuito de identificar as principais temáticas estudadas no âmbito de relações C-F na SCM, bem como suas abordagens teóricas, realizou-se uma revisão da literatura publicada nos últimos anos. A discussão a seguir é meramente descritiva em relação à frequência das temáticas emergentes nesse campo de estudo, pois visa, sobretudo, identificar as teorias econômicas e/ou social seminais utilizadas como base em tais pesquisas.

Para tal, utilizou-se como palavras-chave os seguintes termos (em inglês): (1) *supply chain management* e (2) *buyer-supplier relationship*. A busca por estes termos foi restringida aos seguintes campos: título, resumo e palavras-chave, no período de 2007 a 2012. Foram utilizadas para esta pesquisa as bases de dados *Emerald Insight*, *Science Direct* e *Ebscohost*. Com estas definições de pesquisa, foi identificado um total de 21 artigos publicados em revistas relacionadas à área de ciências econômicas.

O primeiro deles, em ordem cronológica, é o artigo de Kelle, Miller e Akbulut (2007). Nele, os autores ajustaram falhas de modelos quantitativos para a coordenação de relacionamentos C-F no ambiente *Just-in-time* já consolidados. Além disso, desenvolveram um modelo ampliado, incorporando fatores adicionais. Os resultados obtidos matematicamente foram confrontados com uma série de entrevistas com representantes e fornecedores.

No segundo artigo identificado, Krause, Handfield e Tyler (2007) investigaram os esforços para o desenvolvimento de bons relacionamentos C-F de empresas americanas, tais como comprometimento, acumulação de capital social e desempenho de compra. Os autores identificaram inter-relações, entre a pesquisa em SCM no desenvolvimento de fornecedores e a pesquisa em teoria organizacional em capital social, capazes de explicar como o comprometimento de uma empresa compradora em um relacionamento de longo prazo, o

capital cognitivo (objetivos e valores), a estrutura de capital (compartilhamento de informações, avaliação e desenvolvimento de fornecedores) e o capital relacional (duração do relacionamento, dependência do comprador/fornecedor) estão relacionados com a melhora do desempenho da empresa compradora (melhora no preço, qualidade, entrega e flexibilidade). Os resultados sugerem que as relações estruturais e de capital relacional variam de acordo com o tipo de melhoria de desempenho considerado.

No ano de 2008 foi publicado o artigo de Kim e Park (2008). A proposta dos autores é sugerir um *framework* conceitual para alinhar questões estratégicas e estruturais da SCM, bem como discutir o efeito do *e-business* neste alinhamento. O *e-business* é utilizado como variável moderadora para o alinhamento entre questões estruturais (número de fornecedores, nível de integração da cadeia, etc.) e questões estratégicas (relacionamento C-F) da SCM. Kim e Park (2008, p. 1044) propõem a utilização de seu modelo para estabelecer o “*e-supply chain progression paradigm*”.

Diferentemente, Lawson, Tyler e Cousins (2008) afirmam que, apesar da importância de parcerias estratégicas, o processo de acúmulo de capital social no relacionamento C-F que acaba contribuindo para melhorar o desempenho do comprador ainda não está bem compreendido. Por isso, os autores se ampararam na Teoria do Capital Social para desenvolver um modelo capaz de interligar o capital relacional positivo, seus antecedentes, integração e proximidade de fornecedores, para melhorar o desempenho do comprador.

Paulraj, Lado e Chen (2008) realizam uma revisão sistemática para investigar os antecedentes e resultados de desempenho da comunicação interorganizacional, visto que ela é considerada um fator crítico na promoção da colaboração estratégica entre empresas. Amparados pela Visão Relacional, a comunicação interorganizacional é proposta pelos autores como uma competência relacional, que pode trazer vantagens estratégicas para os parceiros da cadeia de suprimentos. Os resultados corroboram com essa proposição.

Por fim, ainda em 2008, com base em algumas preocupações sobre as construções, medições e itens utilizados, van der Vaart e van Donk (2008) analisam pesquisas do tipo *survey* no que diz respeito aos relacionamentos na cadeia de suprimentos para melhorar a integração e, conseqüentemente, o desempenho. A análise detalhada revela que, no nível de elementos que compõe os construtos usados para mensurar a integração da cadeia de suprimentos, três categorias podem ser distinguidas: atitudes, práticas e padrões.

Publicado no ano de 2009, tem-se o estudo de Cai, Yang e Hu (2009). Eles abordam, com base nas teorias econômicas (TCE, do inglês *Transaction Cost Economics* ou Economia dos Custos de Transação; e RBV, do inglês *Relational Based View*, ou Visão Baseada em

Recursos), os mecanismos de governança *quasi-integration* no contexto de relacionamentos *buyer-seller*. Eles identificaram quatro elementos de *quasi-integration*; são eles: contratos legais, resolução conjunta de problemas; planejamento em conjunto e comunicação colaborativa. Os autores examinaram, pela perspectiva da RBV, a interdependência destes quatro elementos. Como resultado da *survey* realizada, eles afirmam que contrato legal, planejamento em conjunto e comunicação colaborativa afetam positivamente o desempenho do fornecedor, enquanto a resolução conjunta de problemas e a comunicação colaborativa aumentam significativamente o comprometimento do comprador no relacionamento.

Já Y. Liu, Lo e T. Liu (2009) utilizam como alicerce as teorias econômica e social. Os fundamentos da TCE e da Mudança Social são aplicados investigar os diferentes papéis que mecanismos de governança transacional e relacional exercem em dificultar o oportunismo e melhorar o desempenho em um relacionamento de uma economia emergente – no caso, a China. Os autores apresentam como uma das limitações o fato deles terem optado por investigar apenas quatro mecanismos de governança, enfatizando a necessidade de se explorar este tema de forma mais abrangente, também em outros países emergentes.

Ainda, Narasimhan *et al.* (2009) também utilizam a teoria da Mudança Social para uma melhor compreensão do relacionamento C-F, utilizando uma multinacional dinamarquesa como exemplo para demonstrar a complexidade da situação de *lock-in* envolvida nesta relação. Os resultados indicam que, com uma maior eficiência, o fornecedor pode transferir a redução de custos adquirida pelas economias de escada e efeitos de aprendizagem com a redução do preço.

Já em 2010, Cai, Yang e Hu (2010), sustentados pela TCE, exploram a relação entre o volume consolidado e os resultados da cadeia de suprimentos, tais como custos de coordenação do comprador, desempenho do fornecedor, capacidade de aprendizagem do comprador e do fornecedor. A satisfação do comprador também foi examinada. Como resultado, os efeitos da consolidação do volume não estão limitados à melhora do desempenho da cadeia de suprimentos, mas também à aprendizagem organizacional.

Cannon *et al.* (2010), investigam o relacionamento de longo-prazo entre C-F em mercados internacionais. Para os autores, efeitos relativos da confiança e desempenho neste tipo de relação são moderados pela cultura (mais especificamente, pela dimensão de individualismo/coletivismo). Os resultados sugerem que as diferenças culturais de fato merecem consideração no desenvolvimento de estratégias de sucesso.

O estudo de Kim *et al.* (2010) examina ambas as perspectivas do relacionamento C-F, explicando o porquê de suas diferenças (quando existem). Os autores utilizam como vertentes teóricas a Dependência de Recursos, a TCE e a teoria de Capital Social.

O último artigo do ano de 2010 é de autoria de Pfeiffer (2010). Para o autor, é numerosa a literatura cujo foco seja o desenvolvimento de relacionamentos C-F, porém escassa a literatura sobre em quais circunstâncias um comprador deve encerrar essa relação e mudar para um novo fornecedor. Por isso, o autor se propõe a expandir o *framework* desenvolvido por Wagner e Friedl (2007) para analisar uma decisão estratégica deste tipo. Os níveis de análise são sustentados pela TCE.

Seguindo os critérios de busca elucidados no início desta seção, pode-se identificar dois estudos publicados no ano de 2011. O de Villena, Revilla e Choi (2011), na onda contrária dos estudos que enfatizam o lado positivo dos relacionamentos colaborativos entre C-F, com base nos argumentos do capital social, os autores em questão apresentam o “lado negro” do Capital Social neste tipo de relacionamento.

O segundo artigo do mesmo ano é de Zacharia, Nix e Lusch (2011). Os autores comentam que as empresas estão cada vez mais dependentes do conhecimento e da experiência em organizações – para inovar, resolver problemas e melhorar o desempenho. Levando isso em conta, os pesquisadores examinaram duas *capabilities* que podem permitir às empresas colaborar de forma efetiva, combinando conhecimento e *expertise* em uma iniciativa de colaboração. Como bases teóricas, os autores apresentam a Visão Baseada em Conhecimento (KBV) e a Visão Relacional.

Dentre os estudos mais recentes, tem-se o artigo de Giannakis, Doran e Chen (2012). Nele, os pesquisadores investigam como as empresas podem estabelecer relações de negócios bem sucedidas com fornecedores chineses, explorando as características marcantes da natureza do relacionamento C-F com a emergência da China como uma potência econômica dominante.

O impacto das características culturais da gestão chinesa (*guanxi*) na natureza e desempenho dos relacionamentos de fornecedores também foi analisado. Os resultados apontam a importância do controle social da estrutura de governança do relacionamento do fornecedor e aponta que ambos os mecanismos de controle (social e formal) devem ser implementados para relacionamentos mais efetivos com fornecedores chineses. Os autores destacam a necessidade de um novo paradigma de SCM delineado para a cultura chinesa. Para eles, os modelos ocidentais baseados na teoria da contingência e teoria organizacional não são suficientes para o contexto chinês.

Em outro artigo também publicado em 2012, Hoejmosé, Brammer e Millington (2012) abordam o emergente tópico *Green Supply Chain Management* (GSCM) através da análise de relacionamentos C-F no contexto do Reino Unido. Os autores mostram a importância da confiança nesta relação.

Também Kudla e Klaas-Wissing (2012) analisam o relacionamento diádico C-F no contexto da sustentabilidade, utilizando como objeto empírico a área de serviços logísticos e, como base, a Teoria da Agência. Ainda no ano de 2012, Liu *et al.* (2012) exploram como os chamados quatro tipos de justiça (distributiva, processual, interpessoal e informacional) influenciam o desempenho de relacionamentos diádicos no contexto C-F.

Já Lumineau e Henderson (2012) refinam teoricamente e estendem empiricamente o debate sobre o tipo de interação entre a experiência relacional e a governança contratual (Visão Relacional e TCE) em uma área ainda pouco estudada: as disputas da cadeia de suprimentos. Por último, Oosterhuis, Molleman e van der Vaart (2012) apresentam, em seu artigo, um modelo amparado na teoria do Capital Social para explicar por que e quando compradores e fornecedores diferem entre si na percepção de determinados atributos do relacionamento.

De acordo com a análise de citações realizada por Charvet, Cooper e Gardner (2008), as publicações sobre SCM estão mais presentes na área de gestão da produção e operações e logística. Os autores afirmam que é crescente, dentro da literatura de SCM, o foco em relacionamentos diádicos entre firmas, mas que ainda é incipiente o seu desenvolvimento teórico. Desse modo, a identificação das correntes teóricas estudadas nas RIO em cadeias de suprimentos pode auxiliar no desenvolvimento teórico desta temática.

Logo, na próxima seção serão apreciadas as teorias identificadas na revisão realizada sobre a SCM e a relação diádica entre C-F. Serão abordados os elementos que emergiram da revisão da literatura e que podem explicar o estágio de desenvolvimento do tema.

### *2.3.1.1 Perspectivas Teóricas Identificadas*

A constante evolução do ambiente de negócios enfatiza a necessidade de se repensar a cadeia de suprimentos como um todo, e isso inclui a gestão da mesma. Como se pode perceber pela revisão realizada, o tema SCM é emergente e multidisciplinar. Os acadêmicos, por derivarem de disciplinas diversas, adotam distintas perspectivas – correntes teóricas econômicas e organizacionais – para analisar a SCM. A ideia fundamental por trás da gestão

da cadeia de suprimentos é baseada na crença de que a eficiência pode ser melhorada pelo compartilhamento de informação e planejamento em conjunto.

A visão sobre relacionamento C-F vem evoluindo desde a década de 1980. Naquela época, compradores e fornecedores eram vistos como parte de um jogo de soma zero. Na década seguinte (1990), a colaboração começou a ser vista como uma possibilidade, mostrando aos compradores e fornecedores que a cooperação poderia trazer benefícios para ambos.

Já no século XXI, percebe-se a evolução para uma visão orientada por redes, onde compradores e fornecedores fazem parte de um ecossistema econômico de negócios. Hoje é fácil perceber o que Lambert e Cooper (2000) ressaltaram em seu estudo: que a identificação dos agentes da cadeia de suprimentos é vital para o sucesso da gestão.

Nessa evolução, percebeu-se que diferentes teorias, individualmente ou em conjunto, vêm sendo empregadas para o estudo dos relacionamentos entre C-F no âmbito da SCM, apesar de ainda se destacar a TCE. É interessante ressaltar que todas as correntes teóricas identificadas provêm de outras áreas de estudo, de outras problemáticas, tendo sido adaptadas para o entendimento dos relacionamentos da cadeia de suprimentos.

A integração de toda a cadeia, a interação para a tomada de decisão em processos e desenvolvimento de produtos e serviços pode trazer benefícios para todos os agentes. Sendo assim, a união de perspectivas teóricas diversificadas é bem vinda para a análise dos recentes fenômenos na SCM e seus relacionamentos. Tamanha multidisciplinariedade pode ter ocasionado a falta de robustez teórica por trás da SCM. Percebe-se que, salvo exceções, os modelos teóricos de SCM são validados apenas de forma empírica, deixando aberta uma lacuna entre teoria e prática. Burgess, Singh e Koroglu (2006) relatam que 20% dos artigos por eles analisados não apresentam uma teoria de forma discernível.

Utilizando como base a revisão acima, percebe-se que são diversos os temas estudados e publicados pelos pesquisadores da área. Não foi encontrada convergência entre as perspectivas teóricas utilizadas nestes artigos, mas pode-se destacar a presença de algumas teorias. A Figura 1 resume as abordagens identificadas na revisão da literatura realizada. Nas seções seguintes, as abordagens aqui identificadas serão brevemente descritas; serão aprofundadas aquelas consideradas fundamentais para o prosseguimento desta pesquisa.

Figura 1. Abordagens teóricas e vertentes identificadas nas revisões realizadas



Fonte: Elaborado pela autora (2013).

De forma complementar, ressalta-se que com respeito à abordagem metodológica, 90,5% da amostra de artigos com foco em relacionamento C-F no âmbito da SCM são quantitativos. Dois deles são revisões sistemáticas da literatura. O restante (9,5%) emprega técnicas qualitativas de pesquisa.

#### 2.3.1.1.1 Economia dos Custos de Transação

A primeira delas é a TCE. Dentre as vertentes da teoria econômica, ela é a mais utilizada, correspondendo a 25,6% dos artigos com foco no relacionamento C-F. De acordo com a TCE, um contrato formal usado como um mecanismo transacional é a principal ferramenta utilizada para assegurar uma transação, evitando o oportunismo. A teoria apresenta três possíveis formas de governança: o mercado, a hierarquia e as formas híbridas. A escolha entre cada uma dessas formas depende da análise dos custos de produção e de transação da firma. (WILLIAMSON, 1979; 1985). Por sua relevância no contexto de relações interorganizacionais – bem evidenciado ao longo da revisão anterior – esta perspectiva teórica será aprofundada ao final desta seção.

#### 2.3.1.1.2 Capital Social



Uma delas é a teoria de Capital Social. Ela aparece em aproximadamente 23,8% dos artigos levantados. O Capital Social é uma teoria relacional que, segundo Nahapiet (2008), tem as conexões entre agentes como sua unidade de análise.

Não há uma definição amplamente aceita para a expressão “capital social”. De acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998), ele pode ser definido como a soma dos recursos atuais e potenciais embebidos, disponíveis através e derivados da rede de relacionamentos. Tal abordagem afirma que as redes de relacionamento são um recurso valioso para as interações sociais. (BORDIEU, 1986 *apud* NAHAPIET, 2008).

O estudo do relacionamento diádico C-F sob a ótica da teoria do Capital Social pode evidenciar as capacidades coletivas, auxiliando na análise dos relacionamentos entre duas ou mais instituições, com a finalidade de atingir objetivos comuns. Pode trazer respostas sobre por que algumas organizações e pessoas se destacam na esfera de RIOs. Ademais, pode encorajar o comportamento cooperativo, como a formação de alianças.

#### 2.3.1.1.3 Mudança Social

Foi utilizada também a ótica da Teoria da Mudança Social, presente em 9,5% da amostra trabalhada. São diversas as teorias sociológicas que compõe a mudança social. Suas origens estão em Auguste Comte, Émile Durkheim e Karl Marx, por exemplo. As grandes teorias sobre as mudanças sociais são as teorias cíclicas e as perspectivas *marxiana*, *weberiana* e funcionalista ou *durkheimiana*. Concepções mais contemporâneas trazem a perspectiva culturalista de Parsons, os individualistas metodológicos e os neofuncionalistas.

De forma resumida, a Teoria da Mudança Social, baseada nos trabalhos de George Homans e continuada por Blau (1964) propõe que o comportamento social é o resultado de um processo de troca. O objetivo desta troca é maximizar os benefícios e minimizar os custos. Os indivíduos pesam os benefícios e riscos potenciais de relações sociais: quando os riscos superam os benefícios, o indivíduo irá terminar ou abandonar essa relação.

Ainda, de acordo com a Teoria da Mudança Social, os mecanismos relacionais focam nos papéis das interações sociais e relacionamentos socialmente enraizados (*embeddness*) em atividades econômicas. (GRANOVETTER, 1985). Estes mecanismos relacionais são reconhecidos como instrumentos de controle do oportunismo e capazes de nutrir a cooperação entre C-F.

Os teóricos da mudança social sugerem que o desejo do oportunismo individual é controlado pela perspectiva de ostracismo do parceiro, quando mecanismos relacionais

apoiam a cortesia entre eles. (LEVINTHAL; FICHMAN, 1988 *apud* Y. LIU; LO; T. LIU, 2009). Portanto, a contribuição desta lente teórica para a compreensão do relacionamento C-F na SCM vem ao enfatizar processos direcionados à satisfação para a troca entre as partes, e técnicas para administrar a incerteza e a dependência em relacionamentos.

#### 2.3.1.1.4 Visão Baseada em Recursos

Esta vertente teórica foi aplicada em 4,8% da amostra de artigos. A RBV, termo cunhado por Wernerfelt em 1984, foi uma das abordagens teóricas mais utilizadas na área de cadeia de suprimentos durante as décadas de 70, 80 e 90, segundo Miles e Snow (2007). Ela é hoje considerada uma das teorias mais proeminentes para descrever, explicar e prever relacionamentos organizacionais (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

A ideia central da abordagem é de que os retornos acima da média são resultados dos recursos internos de uma empresa. Ou seja, a RBV entende a empresa como uma coletânea de recursos produtivos, e seu crescimento depende da utilização destes. São quatro os atributos para que o recurso provenha vantagem competitiva para a empresa: (1) valor; (2) raridade; (3) imitabilidade imperfeita, e (4) não-substituição. Tais recursos podem ser categorizados como (a) físicos; (b) humanos e (c) organizacionais; e ainda classificados como tangíveis e intangíveis. Ainda, como a RBV sugere, a capacidade de um recurso em gerar lucro ou evitar perdas depende muito do ajuste para o ambiente externo de uma determinada estratégia. (WERNERFELT, 1987; BARNEY, 1991).

Ao incorporar as ideias e conhecimento de seus parceiros da cadeia de suprimentos, as empresas líderes podem direcionar a rede para a inovação, bem como redução de custos – a indústria pode tanto ser inovadora quanto eficiente. Tendo visão e investimentos baseados na RBV, as empresas podem não apenas usar as habilidades de seus parceiros para melhorar sua própria eficiência, mas também utilizar seus conhecimentos para melhorar produtos, serviços, processo de P&D e, inclusive, inovar em outras áreas.

#### 2.3.1.1.5 Visão Baseada em Conhecimento

Foi identificada também a aplicação da Visão Baseada em Conhecimento (correspondente a 4,8% na amostra anteriormente citada) (KBV, do inglês *Knowledge based-view*). KBV é uma expansão da RBV. Esta abordagem sugere que a razão primária de uma organização é a criação e aplicação do conhecimento (DEMSETZ, 1991); ou seja, que o papel

da empresa é criar, adquirir e implantar conhecimento organizacional que leve a um desempenho superior. (NONAKA, 1994).

A utilização da KBV no entendimento do relacionamento C-F e na SCM considera que o conhecimento é o recurso estratégico mais significativo de uma organização; ao traçar um relacionamento, a junção e gestão das distintas expertises de ambas as organizações pode levar à obtenção de vantagem competitiva sustentável e, por consequência, desempenho superior.

#### 2.3.1.1.6 Visão Relacional

A Visão Relacional, também considerada uma extensão da RBV, foi utilizada em 14,3% dos artigos analisados. Esta perspectiva sugere que as relações idiossincráticas entre organizações são fonte importante de vantagem competitiva. (DYER; SINGH, 1998).

O desenvolvimento de relacionamentos, alianças com fornecedores que tenham as competências chave para um determinado projeto, ou mesmo competências suplementares que venham a agregar à empresa em questão, são essenciais no atual cenário competitivo.

Por isso, na temática da SCM e seus relacionamentos, a Visão Relacional pode vir a complementar a outras abordagens teóricas, como a TCE, mostrando a possibilidade de uso de recursos relacionais para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, ou ainda a criação de valor nos relacionamentos. Mais detalhes sobre esta abordagem serão apresentados na próxima seção.

#### 2.3.1.1.7 Teoria da Dependência de Recursos

Ainda, foi utilizada em um dos artigos a Teoria da Dependência de Recursos (4,8% da amostra). De acordo com esta teoria, são poucas as empresas que podem controlar internamente todos os recursos necessários para que a empresa funcione de forma eficaz. A terceirização faz com que a empresa dependa de outras empresas para obtenção de recursos críticos, aumentando assim a probabilidade de eventos imprevisíveis. Esta teoria sugere que relacionamentos bilaterais emergem com organizações individuais para assegurar recursos indispensáveis. (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Algumas dessas características puderam ser identificadas durante a análise de casos desta tese. Por isso, esta teoria será retomada na próxima seção.

#### 2.3.1.1.8 Teoria da Agência

A Teoria da Agência, apreciada também em 4,8% da amostra, se propõe a explicar as relações contratuais entre os indivíduos de uma organização, considerando que estes indivíduos são motivados, em essência, por seus interesses. Sempre que há conflitos entre as partes surgem os problemas de agência, que resultam em custos de agência. (JENSEN; MECKLING, 1976).

O uso da Teoria da Agência – e também da TCE – se dá por fornecer justificativas para as decisões de fazer ou comprar. Os mecanismos transacionais (contratos e investimentos em transações específicas) e relacionais (confiança interorganizacional e normas relacionais) são fatores importantes na redução do oportunismo e na melhora do desempenho do relacionamento diádico C-F.

A junção de teorias preocupadas com as relações de governança da cooperação organizacional, integrando pontos de vista da economia e da teoria organizacional, parece ser um importante caminho para a gestão das cadeias de suprimentos, apesar de ainda se ter o predomínio de teorias econômicas como corrente teórica.

## 2.4 ABORDAGENS TEÓRICAS DESTA PESQUISA

Como apresentado previamente, a análise da literatura acadêmica publicada na área de SCM nos últimos 10 anos – especificamente nos relacionamentos entre comprador e fornecedor (HOPPE; VIEIRA; DE BARCELLOS, 2014) – nos desafia a pensar como poder-se-á formalizar as definições e conceitos elaborados até hoje. Apesar da predominância de teorias de caráter econômico, fica claro que não há uma perspectiva teórica mais adequada para sustentar a complexidade envolvida no tema. Cada objeto empírico demanda uma abordagem teórica distinta. Além disso, para a compreensão do problema de pesquisa, os pesquisadores utilizam as teorias tanto de forma individual como em conjunto.

Percebe-se a integração de teorias de vertente econômica e social para o entendimento do relacionamento C-F. Essas teorias estão preocupadas com as relações de governança da cooperação organizacional, integrando pontos de vista da economia e da teoria organizacional. A teoria organizacional de fato pode auxiliar na gestão das cadeias de suprimentos. O principal propósito do estudo da gestão da cadeia de suprimentos é dar suporte às estratégias competitivas e metas traçadas pelas empresas. Por isso, a cadeia de suprimentos precisa estar alinhada com as estratégias das empresas.

Evidentemente, não é possível considerar todas as dimensões destas condições em um único estudo. A intenção deste trabalho não é ser exaustivo, mas sim estudar um subconjunto dessas possíveis variáveis e produzir um passo incremental para uma melhor compreensão do complexo fenômeno interorganizacional em um contexto global. (HOPPE; VIEIRA; DE BARCELLOS, 2014).

Por isso, em seguida serão brevemente elucidadas as teorias identificadas como base para este estudo. Primeiramente será apresentada a Economia de Custos de Transação. Por ter sido identificada como teoria de destaque na revisão da literatura de relações interorganizacionais na gestão da cadeia de suprimentos, ela foi utilizada como base para o desenvolvimento das primeiras categorias de análise deste estudo. Valendo-se da abordagem indutiva desta pesquisa (descrita com mais detalhes no capítulo 4), ao decorrer da análise de dados pode-se identificar outras abordagens teóricas sendo utilizadas em conjunto com a TCE. Dentre elas, duas receberam destaque. Deste modo, serão aqui também aprofundadas as perspectivas de Dependência de Recursos e Visão Relacional.

#### **2.4.1 Economia de Custos de Transação**

Ronald Coase (1937) deu início ao estudo da economia dos custos de transação ao afirmar a existência de custos além dos tradicionalmente tratados pela economia industrial. Para o autor, transações são compostas por operações que, por sua vez, envolvem custos para serem realizadas. Portanto, definem-se como custos de transação aqueles próprios do desenvolvimento da transação, ou seja, aquilo que se despende ao efetivar a transferência de um bem.

De acordo com essa abordagem, um contrato formal usado como um mecanismo transacional é a principal ferramenta utilizada para assegurar uma transação, evitando o oportunismo. Os custos de transação podem ser classificados como *ex-ante* e *ex-post*. Os custos *ex-ante* referem-se aos custos de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação, seja por contratos formais ou informais. Já os *ex-post* estão relacionados à gestão, monitoramento, ajustes e adaptações que se façam necessárias ao longo do processo. (WILLIAMSON, 1985).

São os custos de transação os responsáveis por definir a empresa. O mercado, entendido como provedor eficiente pela teoria econômica clássica, disponibiliza ativos para serem consumidos a um determinado custo. Enquanto o custo da aquisição dos ativos do mercado é alto, a empresa surge como um conjunto de transações de longo prazo menos

custosas do que aquelas a curto prazo – representadas pelas relações de mercado – ficando estas sujeitas a gerar maiores custos de transação. (COASE, 1937).

Para Williamson (1979, 1981, 1985) a ocorrência de uma transação se dá em face da existência de partes, as quais o autor define como atividades. Uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido de uma atividade para outra, sendo estas atividades delimitadas por interfaces tecnológicas diversificadas. Ademais, a análise dos custos de transação desenvolve-se em três níveis: (1) a estrutura do negócio; (2) as partes operacionais – quais atividades devem ser desempenhadas pela empresa e com qual finalidade, e (3) a organização dos ativos humanos. Cada nível utiliza formas de controle para a realização de suas transações, que variam de acordo com a natureza tecnológica das atividades envolvidas.

Por esta perspectiva, a análise dos custos de transação constitui-se como um relevante elemento na estratégia empresarial, já que ela depende dos custos que representam a eficiência; ou seja, o foco econômico. Diversas reflexões foram aprofundadas em trabalhos posteriores e, apesar de criticada (ex.: Noteboom, 1992; Ghosal e Moral, 1996) por não considerar aspectos da organização (como dinamismo, estruturas informais, regras culturais, normas sociais e redes), a TCE aborda um nível de análise analítico para compreender o impacto das transações na estrutura de custos de uma empresa. Em realidade, não apenas a transação em si, mas também seu tempo de duração determina os custos que tendem a ser minimizados pela empresa, uma vez que serão diluídos em um maior tempo.

A TCE é apresentada em duas dimensões. A primeira são os pressupostos comportamentais: a TCE considera que as características comportamentais dos agentes envolvidos nas transações influenciam os contratos estabelecidos e, por conseguinte, a governança utilizada. As características de destaque neste contexto são a racionalidade limitada e o oportunismo.

O pressuposto da racionalidade limitada, conceito com origem nos trabalhos de Simon (1957), se refere ao fato das decisões não serem totalmente racionais. O indivíduo, apesar de pensar agir racionalmente, não é capaz de prever todos os eventos relacionados a um determinado fenômeno – que, aplicado à TCE, seria a transação. Sempre há margem para falhas e suas adaptações. Ou seja, os agentes envolvidos são intencionalmente racionais, porém há limitações de natureza cognitiva envolvidas na transação.

O oportunismo, por outro lado, caracteriza-se como a ação não cooperativa de agentes em uma transação, primordialmente pela assimetria informacional entre eles (conceito introduzido por Akerlof, 1970). É possível que, devido a ela, um dos agentes obtenha vantagem em uma negociação em decorrência do desconhecimento da outra parte. De acordo

com a TCE, nem sempre os agentes agirão desta forma em todas as transações; ela indica a possibilidade do comportamento oportunista existir em uma relação.

Ambos os pressupostos comportamentais destacam a impossibilidade de elaboração de contratos completos. Por instante, são necessárias negociações contínuas – refletindo a necessidade de flexibilidade entre os agentes envolvidos na relação.

Já a segunda dimensão é econômica e denominada dimensões das transações. Elas são entendidas como (a) incerteza (primária, secundária, estratégica ou comportamental); (b) frequência de ocorrência (ocasional; recorrente) e (c) especificidade do ativo (não específico; misto, idiossincrático), cujas oscilações expõem os limites da racionalidade limitada e facilitam a ação oportunista. (WILLIAMSON, 1985; CARSON; MADHOK; WU, 2006).

Dentre elas, a especificidade de ativos recebe destaque por ser considerada no processo decisório para eleição da melhor forma organizacional, já que pode incorrer em elevados custos para seu estabelecimento. Quanto maior for a especialização da transação, mais difícil será sua utilização por outra organização. Já ativos pouco especializados provocam um comportamento oportunista nos envolvidos na transação que, utilizando do poder de mercado, buscam eficiência através das oportunidades que lhes favoreçam. (WILLIAMSON, 1979, 1981, 1985).

Com relação à frequência da transação, ela possibilita a obtenção de conhecimento mútuo dos agentes envolvidos na transação, permitindo também o desenvolvimento da confiança entre eles para o alcance de um objetivo comum. Logo, em estudos longitudinais, os efeitos da frequência na evolução de contratos podem ser acompanhados. (SILVA; BRITO, 2013).

Por último, o conceito de incerteza foi utilizado por Coase (1937) para explicar a existência da firma. Para o autor, a firma é justificada como um método eficaz para organização da produção, visando economizar custos decorrentes de falhas de mercado. Já Williamson (1975) usa o conceito em termos da complexidade dos eventos, evidenciando a racionalidade limitada dos gestores. As incertezas primárias se referem, entre outros, às mudanças imprevisíveis nas preferências dos consumidores. Já as secundárias estão relacionadas com a falta de informações dos gestores com relação aos seus concorrentes. As incertezas estratégicas, por fim, estão ligadas ao oportunismo.

A incerteza exerce influência sobre as características das instituições, pois a capacidade dos agentes em prever acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis, regulando a relação entre as partes envolvidas na transação. Tal flexibilidade é fundamental em um contexto de incerteza, onde o surgimento de eventos não

antecipados implica a necessidade de mecanismos que viabilizem a adaptação da relação entre os agentes da cadeia de suprimentos.

De forma geral, no contexto da teoria das organizações, a incerteza vem sendo compreendida como “o grau de imprevisibilidade das mudanças e do grau de dissimilaridade dos seus elementos, caracterizados e consolidados ao longo dessas últimas décadas nas dimensões dinamismo e complexidade ambiental” (SILVA; BRITO, 2013, p. 183), não estando relacionada à temporalidade.

A TCE é uma importante teoria de análise dos relacionamentos entre C-F e representa a visão mais amplamente aceita na qual uma empresa toma decisões de terceirização, com base em razões econômicas. Ela possibilita a análise do relacionamento por três possíveis formas de governança: o mercado, a hierarquia e as formas híbridas (Quadro 2), sendo a escolha entre elas relacionada com os pressupostos anteriormente apresentados. (WILLIAMSON, 1985).

Quadro 2. Tipos e características das estruturas de governança

<b>Mercado</b>	<b>Híbrida</b>	<b>Hierarquia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos fortes, ajuste via preço;</li> <li>• Pouca necessidade de controles administrativos;</li> <li>• Contratos cumpridos sem risco de comportamento oportunista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos médios, há falhas que impossibilitam ajustes autônomos via preço;</li> <li>• Necessidade de coordenação dos indivíduos dentro de sistemas de incentivos e contratos para coibir comportamento oportunista e reduzir os custos de transação em um ambiente de assimetria informacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos fracos;</li> <li>• Forte impacto de falhas de mercado;</li> <li>• Cumprimento de contratos prejudicado, sujeito à ação oportunista;</li> <li>• Barganha pode ser ineficiente; necessidade de coordenação e imposição da autoridade para alcançar resultados eficientes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

A forma híbrida combina vantagens das outras duas formas de governança; mas a escolha entre cada uma dessas formas depende da análise dos custos de produção e de transação da firma. No entanto, os relacionamentos não costumam ser nem puramente colaborativos nem oportunistas.

Por isso, é necessário ter atenção às classificações utilizadas na análise do valor da relação. A complementariedade com outras abordagens é oportuna para driblar possíveis limitações – a TCE aparece, na maioria das vezes, sendo usada em conjunto com outras



abordagens, apesar de se destacar dentre as vertentes da teoria econômica para a análise de relações diádicas, entre C-F.

As categorias de análise prévias deste estudo (apresentadas no capítulo 4) foram construídas com base na lógica da TCE. A proposta é entender quais pressupostos e dimensões das transações estão associadas à criação de valor nas relações para o desenvolvimento de projetos de NPD de alimentos voltados à saúde e bem-estar.

#### **2.4.2 Teoria da Dependência de Recursos**

A Teoria da Dependência de Recursos (RDT, do inglês *Resource Dependency Theory*) afirma que as empresas estão enraizadas em uma rede de relações de troca e que, a fim de lidar com o seu ambiente de incerteza, tornam-se dependentes de outras empresas para a sua sobrevivência. (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Assim, o poder de uma empresa depende das relações de dependência de recursos que tem com outras empresas.

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), são poucas as empresas que podem controlar internamente todos os recursos necessários para que a empresa funcione de forma eficaz. A terceirização faz com que a empresa dependa de outras empresas para os recursos críticos e, assim, aumenta a probabilidade de eventos imprevisíveis.

Em outras palavras, ela sugere que o comportamento organizacional é um reflexo da administração de sua dependência em recursos externos e da demanda exigida por quem controla os recursos. O grau de dependência é quem determina a resposta da empresa. Para os autores, interdependência é um fenômeno que existe em qualquer situação que um agente não controle inteiramente as condições necessárias para alcançar o resultado desejado. O Quadro 3 apresenta as principais características da Teoria de Dependência de Recursos, dando ênfase ao foco de suas suposições com respeito ao comportamento organizacional.

Quadro 3. Características da Teoria de Dependência de Recursos

Fator de Explicação	Suposições	Foco
Contexto do comportamento organizacional	A escolha organizacional é restringida pelas múltiplas pressões externas	Ambiente da tarefa; Comportamento de escolha ativo;
	Os ambientes organizacionais são coletivos e interconectados	Lidando com interdependências; Pressões visíveis;
	A sobrevivência organizacional depende da capacidade de resposta às demandas e expectativas externas	Adaptação; Gerenciamento de recursos escassos;
	A organização busca estabilidade de previsibilidade	Redução da incerteza; Poder e influência;
Motivos do comportamento organizacional	As organizações buscam legitimidade	Mobilização de recursos; Controle dos critérios externos;
	As organizações são impulsionadas pelo interesse	Interesses políticos e calculistas; Não submissão.

Fonte: Adaptado de Oliver (1991)

Como se pode perceber pelo Quadro 3, a escolha organizacional é limitada por diferentes pressões externas; os ambientes são coletivos e interconectados, e as organizações, para sobreviverem, devem ser capazes de responder às demandas e expectativas externas. Ainda, a teoria ressalta o aparecimento de demandas incompatíveis e agentes externos que podem alterar o ambiente anteriormente existente. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Pfeffer e Salancik (1978) propõem cinco formas para minimizar as dependências, sendo uma delas *joint ventures* e outras formas de RIO. O aumento da assimetria fornece vantagem de poder para uma das partes, podendo resultar no aumento simultâneo da dependência entre as partes, já que a interdependência pode variar para ambas as dimensões, afirmam Gulati e Sytch (2007).

Portanto, altos níveis de dependência conjunta necessariamente elevam a interação econômica entre as partes, levando-as a uma orientação relacional mais profunda. Isso resulta no aumento do grau de ações conjuntas, maior confiança entre as partes e aprimora a troca informacional da relação diádica. Essa perspectiva é denominada lógica do imbricamento.

Tal perspectiva sugere que o aumento da qualidade da interação entre os agentes interdependentes aumenta o valor da relação, uma vez que seus valores, atitudes e desejos tendem a convergir. Assim, as relações entre comprador e fornecedor caracterizadas pela dependência conjunta seriam regidas pela lógica do imbricamento, o que implica em custos reduzidos de transação, maior resistência frente aos riscos relacionais e aumento das oportunidades de criação de valor. (DYER, 1996; GULATI; SYTCH, 2007).

Há também a chamada lógica do poder – quando relações diádicas colaborativas e de longa duração são vistas como uma hierarquia e dominação; considera-se que esse tipo de relação não necessariamente implica em maior confiança entre as partes. Nessa perspectiva, os fornecedores veem valor na relação, porém o comprador posiciona-se com superioridade no relacionamento quando possível, caracterizando uma relação de poder e domínio por parte do comprador. Deste ponto de vista, analisa-se a questão de como as diferentes facetas da interdependência podem impactar sobre o valor total criado no relacionamento e, dessa forma, afetar o desempenho das empresas envolvidas. (COX, 2001; GULATI; SYTCH, 2007).

Para a RDT, as empresas não respondem meramente a restrições externas e controle por meio de conformidades. Deste modo, diversas estratégias podem ser investigadas para alterar o *status quo*. A habilidade de manter autonomia sobre novas contingências organizacionais são uma vantagem da não conformidade. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O problema das salvaguardas, discutido na TCE, é semelhante à discussão da dependência na RDT. Isso porque os ativos específicos dão origem a problemas de substituição. No entanto, a TCE difere dessa perspectiva por concentrar-se em problemas de governança e suas soluções concomitantemente, em vez de administrar a dependência *ex post*, com destaque para a eficiência das implicações das escolhas de governança de uma empresa. (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

No contexto desse trabalho, as relações entre comprador e fornecedor caracterizadas pela dependência conjunta são regidas pela lógica do imbricamento, o que implica em redução dos custos de transação, maior resistência face aos riscos relacionais e aumento das oportunidades de criação de valor. (GULATI; SYTCH, 2007).

### **2.4.3 Visão Relacional**

A Visão Relacional (RV, do inglês *Relational View*) pode ser considerada uma extensão da RBV. De acordo com ambas as abordagens, as empresas são consideradas um conjunto de recursos, cruciais para a formulação de estratégias. Enquanto a RBV foca nos recursos internos da empresa, a RV sugere que as relações idiossincráticas entre organizações são fonte importante de vantagem competitiva. (DYER; SINGH, 1998).

Ou seja, o valor gerado pela relação entre as empresas não pode ser adquirido individualmente pelas partes; eles são o resultado dos recursos combinados dos agentes. O desenvolvimento de relacionamentos, alianças com fornecedores que tenham as competências

chave para um determinado projeto, ou mesmo competências suplementares que venham a agregar à empresa em questão, são essenciais no cenário competitivo.

Dyer e Singh (1998) propõem que a relação pode gerar quatro benefícios: (1) investimentos em ativos específicos de uma relação – passível apenas nas RIO com base na confiança); (2) troca de conhecimento – que ocorre devido a processos e rotinas de integração e compartilhamento de informações; (3) Recursos escassos porém complementários – o que resulta em maior sinergia e melhor comunicação; e por fim (4) menores custos de transação – devido a mecanismos de governança mais eficazes, com base em garantias informais, tais como confiança e reputação. (DYER, 1996; DYER; SINGH, 1998).

A Visão Relacional pode valorizar perspectivas estratégicas clássicas como a TCE, sugerem Balestrin, Verschoore e Perúcia (2014). Os autores investigaram como ações coletivas interorganizacionais reveem e complementam as visões dominantes no campo da estratégia. Para eles, no contexto de redes, a redução dos custos de transação pode ocorrer através do estreitamento das relações, minimizando as exigências contratuais e aumentando a confiança entre as partes. As características da TCE sob essa ótica são: (1) desenvolvimento de mecanismos que fortaleçam os níveis de confiança e reputação por meio de relacionamentos de longo prazo entre os agentes; (2) redução de custos através de ativos específicos coletivos e redução do oportunismo pelo estabelecimento da confiança entre os agentes, e (3) maiores lucros decorrentes da mitigação dos custos de transação.

Percebe-se que, na temática de valor da relação, a Visão Relacional pode vir a complementar outras abordagens teóricas, como a TCE e a RDT. Ela demonstra a potencialidade e possibilidade do uso de recursos relacionais – como a confiança, para a obtenção de vantagem competitiva e criação de valor em RIO. Isso não se restringe aos agentes envolvidos nas clássicas transações diádicas, mas também ao consumidor final, agente tradicionalmente posicionado ao final da cadeia de suprimentos, como discutido no capítulo seguinte.

### 3 VALOR PARA O CONSUMIDOR

No mercado atual, o cliente final não é mais meramente o último agente da cadeia de suprimentos, mas sim a razão principal das ações tomadas por todos os demais agentes envolvidos na mesma cadeia de suprimentos. Porém apenas a entrega do serviço e a logística envolvida para tal não é mais suficiente por si só para este cliente. O valor percebido pelo cliente no relacionamento com a empresa também é essencial para os agentes envolvidos. (ANDERSON; NARUS; VAN ROSSUM, 2006; GRÖNROOS, 2011)

Os consumidores têm se tornado mais conscientes sobre os produtos que adquirem. A psicologia do consumidor está baseada nas questões abordadas pela a psicologia em geral: memória e cognição, afeto e emoção, julgamentos e tomadas de decisão, dinâmicas de grupo, entre outros. (AJZEN, 2008). Muitos consumidores não são mais orientados pela marca; ao invés disso, eles estão orientados pelo estilo de vida que levam. Isso significa que, ao comprar determinada marca de produto, o consumidor está o fazendo pelo o que ele representa, ou porque o produto se adequa ao estilo de vida que ele escolheu seguir. (LANDSTRÖM; HURSTI; MAGNUSSON, 2009).

Ajzen (2008) afirma que o comportamento humano individual é uma função da intenção de comportamento. Outros autores (como Mowen; Minor, 2006; Blackwell; Miniard; Engel, 2011; Solomon, 2011) conceitualizam o processo decisório de compra como sendo a busca da resolução de um problema. Por resolução de problemas entende-se uma ação pensada, tomada a fim de promover a satisfação das necessidades. Muitos fatores podem modelar o resultado final do processo decisório, incluindo-se inúmeras motivações internas e influências externas. (DE BARCELLOS; CALLEGARO, 2002).

Às vezes, a resolução de problemas no contexto do comportamento do consumidor envolve o peso e avaliação de atributos funcionais dos produtos. (DE BARCELLOS; CALLEGARO, 2002). Dhar e Wertenbroch (2000) definem bens funcionais ou utilitários como aqueles cujo consumo é guiado de forma cognitiva, instrumental e orientada por objetivos, além de desempenhar uma tarefa funcional ou prática – caracterizando a tomada de decisão como algo racional.

Outras vezes, preocupações como os benefícios hedônicos predominam e o objeto a ser consumido é visto simbolicamente, em termos de respostas emocionais. Para Dhar e Wertenbroch (2000), os bens hedônicos são aqueles cujo consumo é caracterizado primeiramente por uma experiência afetiva e sensorial de estética ou prazer sensual, de

fantasia ou divertimento. Considera-se que a maioria das ações de compra e consumo reflita uma mistura destes. (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

A teoria da tomada de decisão do consumidor é bastante utilizada em estudos que procuram investigar o consumo de alimentos (NØRGAARD *et al.*, 2007; ESSOUSSI; ZAHAF, 2008, 2009; MAGISTRIS; GRACIA, 2008; VAN DER MERWE *et al.*, 2010). Seu interesse resulta do fato de que normalmente a maioria das compras de *commodities* é feita de forma repetitiva, de modo que o processo decisório fica bastante reduzido. No entanto, na medida em que o produto apresenta diferencial competitivo (tais como no caso de alimentos inovadores, como os orgânicos e funcionais), o processo tende à complexidade, o que torna relevante o estudo do valor para o consumidor. (DE BARCELLOS; CALLEGARO, 2002).

A mudança deste comportamento se dá por motivos diversos. Influências externas, do ambiente, parecem ser possíveis norteadoras das mudanças do consumidor. Dentre elas, podemos citar: as leis e normas regulatórias; os modismos e contexto de consumo; a inovação tecnológica e social e, possivelmente como consequência, os valores individuais do próprio consumidor final.

Semelhante aos estudos de valor da relação (capítulo 2), a pesquisa sobre valor para o cliente também sustenta que a rentabilidade de um cliente depende de todos os custos monetários e não monetários, além dos benefícios que o relacionamento com o cliente gera ao longo do tempo. (HEINZ *et al.*, 2003; PAYNE; FROW, 2005; RYALS; KNOX, 2005).

O papel da funcionalidade e do desempenho de uma empresa é creditado ao valor, afirmam Anderson e Narus (1998). As empresas necessitam compreender quais são os mecanismos utilizados para criar valor para o consumidor, lembrando-se de sua interligação com diversos outros fatores como preço, qualidade, satisfação e o próprio comportamento do consumidor.

A criação de valor na interação entre o consumidor e uma empresa (*business. to consumer*, B2C) é considerada questão-chave pelo *marketing*. Além disso, o valor percebido pelo consumidor é tido como essencial para a criação de vantagem competitiva para uma empresa, e a criação de valor é uma das razões de ser do relacionamento C-F. Assim como o relacionamento entre estes dois agentes, a relação entre criação de valor e RIO tem sido estudada sob diferentes perspectivas teóricas. Estudos como o de Ulaga (2003) enfatizam que o valor emerge do processo de interação recíproco entre consumidores e fornecedores, e não apenas através do uso do bem ou serviço.

Nessa mesma lógica, Grönroos e Voima (2013) afirmam que a criação de valor é diferente para cada um dos agentes, porém complementares: (a) a empresa como facilitadora

de valor, e (b) o cliente como criador de valor. Fundamentalmente, ao prover valor em potencial, a empresa é uma facilitadora de valor para o consumidor. Já o consumidor é o próprio criador de valor.

Possibilitar que o consumidor crie valor, portanto, é mais um dos desafios da empresa. A intensa competição entre os mercados exige das empresas a capacidade de desenvolver e gerenciar recursos de forma eficaz. É necessário, para criar valor para o consumidor de forma efetiva, o gerenciamento de recursos anteriormente não considerados, tais como rapidez, flexibilidade e inovação. Desse modo, o conhecimento precisa ser visto como um recurso estratégico e valioso nas organizações cujo objetivo seja alcançar uma vantagem competitiva sustentável. (AFONSO; CALADO, 2011). Uma dessas possibilidades é ilustrada pela abordagem de cocriação de valor, a seguir apresentada.

### 3.1 COCRIAÇÃO DE VALOR E O CONSUMIDOR

A tecnologia da informação fornece aos consumidores acesso às informações ilimitadas, e também à comunicação com outros consumidores e empresas. Isso é visto como senso do consumidor de empoderar-se, de assumir um papel junto às empresas. Um resultado disso é o desejo dos consumidores em desempenhar um papel maior no processo de criação de valor – o que pode ser chamado de cocriação. (HOYER *et al.*, 2010).

A cocriação, importante manifestação do engajamento do consumidor, é uma tendência em vários tipos de negócios. Ela consiste na interação entre diferentes agentes da cadeia de suprimentos – organizações ou indivíduos. O objetivo comum é criar valor para todos os agentes envolvidos.

O conceito cocriação passou a ser debatido com mais intensidade no início do século XXI. Vargo e Lusch (2004) passaram a discutir tal abordagem a partir da chamada lógica do serviço dominante (do inglês *Service Dominant Logic*, SDL). De acordo com esta lógica, a cocriação de valor no contexto B2C ocorre quando ambos agentes se relacionam para criar, em conjunto, um valor único para o consumidor e também para a empresa alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Uma das contribuições da SDL é a indivisão de produto e serviço. Para Vargo e Lusch (2011), serviço é fundamentalmente a base de toda a troca, não importando se a empresa está fornecendo um serviço ou um produto. Seguindo a SDL, o produto é um mecanismo usado na provisão de um serviço. Uma das premissas é que o valor é definido e cocriado por e com o consumidor final; não incorporado na produção.

O consumidor perceberá o valor do produto ao utilizá-lo, de acordo com os seus benefícios implícitos. O produto, de natureza tangível, reflete na verdade um serviço: os consumidores investem em um benefício ou valor, e não no produto físico em si. Isto implica na necessidade da empresa encarar o consumidor como um coprodutor e procurar maximizar as ofertas de acordo com suas necessidades. Apesar do conceito de cocriação de valor ter sua origem associada à SDL, existem muitas críticas a essa abordagem.

Pela perspectiva do cliente, o valor não é criado pela empresa; a empresa é um facilitador e apenas o consumidor pode criar valor – através de sua experiência com o produto. (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Em suma, a cocriação de valor, conceito originado no *marketing* de serviços, traz consigo aspectos relacionados com a abordagem econômica, de redes e gestão.

A empresa é responsável por permitir, entregar ou facilitar o uso de um serviço, e é apenas através do uso que o cliente poderá criar valor. Essa noção determina que a empresa e o cliente estão envolvidos em diferentes processos. Usar a perspectiva de valor de uso implica no envolvimento da empresa na geração de valor em potencial, enquanto o cliente, sozinho, é o responsável pelo seu uso, criando assim o real valor. (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

A cocriação de valor pode ser compreendida como uma estratégia empresarial. Identificar oportunidades para trazer valor para clientes – e transformá-lo em lucro para a empresa – é uma questão estratégica. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), apesar da cocriação sempre ter existido, as empresas devem intensificar a interação com os agentes da cadeia – e também colaboradores – para criar valor. Por isso, olhar para diferentes tipos de relacionamentos pode auxiliar no desenvolvimento do tema de cocriação de valor.

Além disto, a cocriação pode ocorrer de várias formas, como por exemplo a inovação aberta e a coinovação. É importante ressaltar que inovação é um conceito amplo, pois pode estar relacionado a invenções, patentes, desenvolvimento tecnológico ou de produto. Seguindo as considerações de Lee, Olson e Trim (2012, p. 818), a inovação pode ser compreendida como:

(...) qualquer nova ideia ou abordagem que implica fundamentalmente em diferentes modos de criar valor para a organização e demais *stakeholders*, como clientes, fornecedores, organizações parceiras, comunidades, governos, ou mesmo o bem à humanidade. Portanto, a inovação é diretamente ligada à criação de valor.



Este conceito surge da percepção de que é necessário mais do que recursos internos para alavancar a dinâmica da inovação. Para Chesbrough (2006), a inovação aberta (do inglês *open innovation*) é a troca proposital de conhecimento com o ambiente externo para acelerar a inovação interna e assim expandir o mercado para o uso desta inovação. Isso inclui o estabelecimento de meios para ouvir as necessidades do consumidor. De acordo com von Hippel (2005), o desenvolvimento de métodos para encorajar a interação do consumidor permite a democratização da inovação.

Nesse sentido, a expressão inovação aberta pode ser compreendida na abertura das organizações às redes externas e *stakeholders*, buscando a colaboração e criação conjunta de novos produtos, sistemas e soluções que tenham como foco a criação de valor. (CHESBROUGH, 2006). Seguindo esta linha, Lee, Olson e Trimi (2012, p. 817) sugerem a adoção de um novo conceito: a coinovação (do inglês *co-innovation*):

Coinovação é um novo paradigma da inovação onde novas ideias e abordagens de várias fontes internas e externas são integradas em uma plataforma para gerar novos e compartilhados valores organizacionais. O cerne da coinovação inclui envolvimento, cocriação e compilação de experiências para criação de valor. Assim, as práticas de organizações coinovativas são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Para os autores, a coinovação é uma nova abordagem para criar valor e alcançar vantagem competitiva. Von Hippel (2005) afirma que o desenvolvimento de métodos para encorajar a interação com o consumidor permite a democratização da inovação. No entanto, apesar do crescimento e proliferação da cocriação, muitas empresas ainda esbarram no desafio de identificar quais consumidores estariam interessados em colaborar em dividir suas ideias e conhecimentos. (LEE; OLSON; TRIMI, 2012). Por isso, é crucial para a empresa entender quais são os motivos que fazem um consumidor se engajar em processos de cocriação. Esse aspecto será abordado na próxima seção.

### **3.1.1 Consumidor Moderno, o *Prosumer* e a Cocriação**

A sociedade é influenciada por diversos tipos de consumidores. Pode-se citar os consumidores políticos, cuja intenção é influenciar empresas, políticos e demais tomadores de decisões a engajarem-se em atividades políticas. (AUSTIN; AITCHISON, 2007). Existe também o consumidor consciente, caracterizado por demonstrar sua conduta ética em seus rituais de compra, seja através da compra de produtos orgânicos, ou não-transgênicos, ou

provenientes de “abate humanitário”. A tomada de decisão destes consumidores conscientes é baseada na conduta ética transmitida pela empresa através da sua imagem. Por esta razão, percebe-se como os consumidores têm se tornado mais atentos e críticos.

Indo mais além, surge a expressão “consumidor moderno”, que se tornou popular nos estudos de comportamento do consumidor no início do século XXI. O produto passou a ser visto como parte de nossa identidade (ARNOULD *et al.*, 2004), devido à crescente necessidade de individualização do consumidor: ele quer produtos e serviços especializados à sua necessidade e desejos.

O consumidor moderno prefere economizar em produtos do dia a dia e investir em experiências e produtos que o realizem e criem uma identidade. Marcas, comerciais e a identidade da empresa estão conectadas nessa busca por uma identidade. Muitos produtos disponíveis no mercado, no entanto, são similares em função. Sendo assim, a experiência passou a ser uma forma de abordagem para conquistar a atenção do consumidor. Afinal, as emoções têm grande impacto na tomada de decisão.

Nos últimos anos, pesquisadores têm identificado segmentos de consumidores com especial pré-disposição e capacidade de participação em atividades de cocriação. Eles são apresentados como os inovadores, os usuários líderes, os consumidores emergentes e os especialistas em mercado. (HOYER *et al.*, 2010).

Inovadores, neste contexto, são aqueles consumidores que apresentam a iniciativa de serem os primeiros a adotarem novos produtos. (MOORE, 1991). Usuários líderes, por sua vez, são indivíduos que em algum momento precisam lidar com necessidades particulares, necessidades estas que posteriormente acabam se transformando em comuns ao mercado. E por terem confrontado essas necessidades antes dos demais, acabam tornando-se capacitados a buscarem por conta própria as soluções para suas necessidades. (VON HIPPEL, 2005).

Consumidores emergentes são indivíduos com especial intuição e capacidade de julgamento, voltados à melhoria de conceitos de produtos, de tal forma que estes produtos acabam posteriormente sendo considerados atraentes e úteis pelos demais consumidores (HOFFMAN; KOPALLE; NOVAK 2010). Já os especialistas, por sua vez, são indivíduos possuidores de informações sobre vários tipos de produtos, locais de compra, além de outras particularidades de mercado, apresentando desta forma grande propensão a iniciarem discussões junto a outros consumidores ou mesmo responder a questionamentos provindos dos mesmos. (FEICK; PRICE, 1987 *apud* HOYER *et al.*, 2010).

Além do mais há os *prosumers*, cujo conceito surgiu na década de 80 com o intuito de explicar o consumidor que também é um coprodutor; refere-se àquele consumidor engajado

com o significado da marca e envolvido na concepção de novas ideias, produtos e processos. Ele possui um perfil dinâmico, é comunicativo e se engaja de forma proativa em projetos de NPD. (TORNELL, 2013).

Considera-se que o *prosumer* é a parcela de 20 a 30% de consumidores que determinarão o sucesso de uma marca. Eles são a geração de consumidores mais atentos às estratégias de *marketing*, os mais exigentes e proativos na busca por informações e opiniões. Além disso, são ávidos em compartilhar suas próprias considerações e experiências, e estão à frente dos demais consumidores no que tange suas atitudes e comportamento. Em geral, o *prosumer* médio tem influência cinco vezes maior do que o consumidor médio, público-alvo do marketing de massas. (EURORSCG, 2014).

### 3.1.2 Motivadores à Cocriação de Valor pelo Consumidor

Pesquisadores reconhecem a importância de consumidores se engajarem em estratégias de cocriação (FILIERI, 2013) e ressaltam a relevância de compreender suas motivações para tal. Ao analisarem os motivos por trás de compras de comércio justo<sup>3</sup> por exemplo, Kimura *et al.* (2012) constataram que elas não são desencadeadas apenas por motivos intrínsecos a questões éticas, mas também podem ser afetadas por fatores sociais extrínsecos, como a preocupação com a própria reputação entre os seus.

Os autores sugerem que o consumo sustentável de alimentos pode ser estimulado com maior envolvimento dos consumidores, a efetividade percebida e a elevação da pressão social. Outros pesquisadores também analisaram as motivações mais básicas subjacentes às escolhas sustentáveis, tentando vincular o interesse por produtos sustentáveis para os valores humanos como o universalismo. (HOOGLAND *et al.*, 2007; HOPPE *et al.* 2013).

Não obstante, existe uma variação muito grande no nível de interesse e capacidade dos consumidores no que se refere à sua participação efetiva em tarefas de cocriação. Mesmo nas empresas com milhões de consumidores, apenas uma quantidade relativamente pequena mostra-se totalmente engajada ou com as habilidades requeridas para apresentarem contribuições relevantes aos processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. (O'HERN; RINDFLEISCH, 2009).

---

<sup>3</sup> Comércio justo é uma abordagem alternativa ao comércio tradicional, baseado em uma parceria entre produtores e consumidores; uma certificação que garante melhores oportunidades e condições financeiras para pequenos agricultores (fonte: [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net))

Os *prosumers* e demais segmentos de consumidores listados anteriormente são os que tendem a alcançar um maior envolvimento em atividades de cocriação. No entanto, os motivadores específicos da participação destes consumidores na cocriação são pouco conhecidos. (HOYER *et al.*, 2010) A cocriação implica, por parte dos consumidores, em custos monetários e não monetários de tempo, de recursos e de esforço físico e psicológico para aprenderem e participarem efetivamente do processo de cocriação. Em relação a estes custos, os consumidores têm por hábito comparar (avaliar, pesar) os benefícios de seu engajamento nas atividades de cocriação. (O'HERN; RINDFLEISCH, 2009; HOYER *et al.*, 2010).

Fatores financeiros, sociais, técnicos e psicológicos desempenham seus respectivos papéis nos motivos para o consumidor se engajar em atividades de cocriação. Alguns são motivados por recompensas financeiras, que podem ser tanto recompensas diretas sob a forma de prêmios pecuniários ou participação nos lucros das empresas nas quais se envolveram; ou indiretamente, por meio da propriedade intelectual que possam vir a receber; ou ainda pela visibilidade ao se envolverem (e principalmente vencerem) concursos de cocriação. Porém, para muitos outros, o dinheiro não é a principal motivação: eles optam por “revelar ideias” gratuitamente e compartilhar livremente seus esforços em direção aos estágios de pós-idealização da cocriação. (VON HIPPEL, 2005; HOYER *et al.*, 2010; FILIERI, 2013).

Outros podem experimentar benefícios sociais por meio de títulos ou outras formas de reconhecimento, concedidos por determinadas empresas aos seus colaboradores particularmente valiosos. Benefícios sociais da cocriação compreendem a elevação de *status*, estima social, sentir-se um “bom cidadão” e ainda estreitar laços com outros grupos de relevância na sociedade, afirmam Nambisan e Baron (2009). Segundo os autores, o recebimento de títulos concedidos por empresas também gera um reconhecimento formal, podendo se tornar motivo de orgulho para muitos consumidores – em parte porque isto acaba representando um símbolo visível da singularidade destes consumidores em relação aos demais.

Outros podem ser motivados por um desejo de adquirir conhecimento em determinada tecnologia (ou produto/serviço) através da participação em fóruns ou grupos de desenvolvimento conduzidos pelos fabricantes. Cocriadores podem assim usufruir de importantes benefícios cognitivos, obtidos através da aprendizagem nestes ambientes. Muitas marcas possuem fóruns que atraem a participação de consumidores em todas as fases do processo de cocriação, espaço onde acabam adquirindo conhecimento tecnológico através da

troca de ideias e impressões com outros membros da comunidade. (NAMBISAN; BARON 2009; LEE; OLSON; TRIMI, 2012; FILIERI, 2013).

Finalmente, os consumidores podem ser levados a participar de processos de cocriação por razões psicológicas muito particulares ao indivíduo. Atividades criativas de cocriação são suscetíveis a produzirem sensações de motivação intrínseca e senso de autoexpressão e orgulho. Agir de forma criativa pode gerar um efeito positivo e um sentimento de prazer por estar contribuindo. (VON HIPPEL, 2005; NAMBISAN; BARON, 2009; HOYER *et al.*, 2010).

Além disso, alguns consumidores são levados a participar movidos exclusivamente por um sentimento de altruísmo, ou podem fazê-lo por acreditarem realmente nos objetivos do esforço conjunto para NPD (como no caso de medicamentos) ou porque vislumbram obter atendimento especializado durante a participação no processo de cocriação (como em ações filantrópicas de prestação de serviços). Outros podem ainda ser levados a participar em razão do elevado grau de envolvimento com o produto, ou motivados por alguma insatisfação com o mesmo. (HOYER *et al.*, 2010).

Como se pode perceber, a motivação para a cocriação origina-se de uma série de fatores, desde educação, influência social, aspirações pessoais. Mensurar a motivação é uma tarefa desafiadora, pois ela não é facilmente reconhecida pelo ser humano. Tratando-se do contexto de saúde e bem-estar, estudos indicam que o aumento do conhecimento do consumidor sobre a relação entre dieta e saúde, além do acesso à informação sobre novas tecnologias de processamento, resulta em uma demanda cada vez maior por alimentos de melhor qualidade. (FOTOPOULOS; KRYSTALLIS, 2003).

O conceito (em inglês) *consumer-led product development*, proposto por Urban e Hauser (1993) e utilizado por diversos autores (por exemplo van Trijp e Steenkamp, 1998; Costa e Jongen, 2006; MacFie, 2007), evidencia a importância de uma relação próxima entre consumidores e empresas para o NPD:

(...) inovação orientada para o mercado com respeito ao uso das necessidades atuais e futuras dos consumidores e seus determinantes no desenvolvimento de novos produtos com verdadeiro valor agregado.

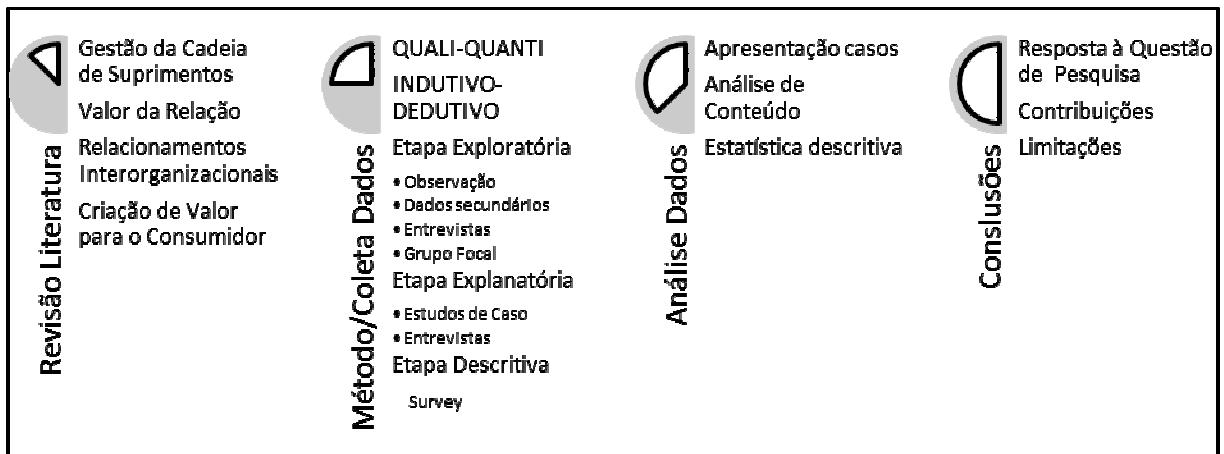
Por isso, é importante levar em conta o conhecimento atual dos consumidores sobre alimentos que promovem a saúde e aprender mais sobre as ações que estão tomando para melhorar a sua dieta. A compreensão sobre suas motivações, atitudes, percepções pode auxiliar no desenvolvimento de produtos e veiculação de informações sobre saúde e qualidade

de vida por parte das empresas e instituições públicas ligadas à saúde. Nesta pesquisa, o objetivo não é elencar quais são as motivações do consumidor para cocriação, e sim identificar se o consumidor está de fato disposto a engajar-se em atividades de cocriação, em interagir com empresas para, em conjunto, desenvolverem alimentos voltados à saúde e bem-estar.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia aplicada neste estudo – resumida na Figura 2. A abordagem metodológica utilizada combina a pesquisa indutivo-qualitativa com a dedutivo-quantitativa. Logo em seguida, serão apresentados com mais detalhes a classificação da pesquisa e a unidade de análise proposta, bem como o detalhamento dos procedimentos metodológicos a serem adotados para a coleta de dados e análise dos resultados desta pesquisa.

Figura 2. Abordagem metodológica utilizada



Fonte: Elaborado pela autora

Independente do paradigma de pesquisa escolhido, o processo de investigação implica, necessariamente, uma confrontação com perspectivas teóricas. Isso pode acontecer antes (abordagem dedutiva) ou depois da coleta de dados (abordagem indutiva). Costuma-se relacionar o método dedutivo como “uma visão do geral para o particular” e o indutivo, “do particular para o geral”. Os processos, no entanto, não são mutuamente exclusivos.

Conforme Flick (2009, p. 19), a indução é a “produção e a justificação de uma explicação geral com base no acúmulo de grandes quantidades de circunstâncias específicas, mas semelhantes”. Já a explicação dedutiva segue na contramão, sugerindo que “determinada situação é explicada pela dedução a partir de um enunciado sobre as circunstâncias” (FLICK, 2009, p. 20).

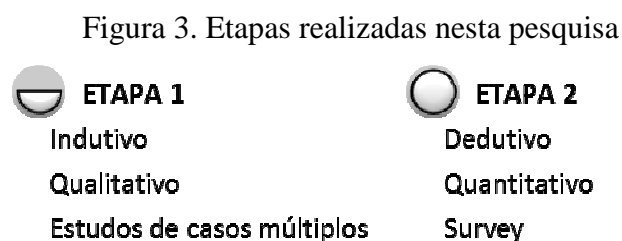
Isso quer dizer que, ao invés do pesquisador iniciar seu estudo com teorias e conceitos a serem testados, a pesquisa qualitativa indutiva prioriza o desenvolvimento de explicações juntamente com a coleta de dados, buscando produzir e/ou justificar novas generalizações, com o intuito de conceber novas visões, conhecimentos. (GIBBS, 2011).

Há autores que descartam a injunção de *frameworks a priori*. No entanto, é difícil eliminar plenamente as teorias e abordagens anteriores. Logo, a análise qualitativa é direcionada e delineada por perspectivas, conceitos, abordagens e ideias pré-existentes. (GIBBS, 2011). No presente estudo, optou-se por não ter um modelo conceitual pré-estabelecido, porém, como comentado, existem ideias e conceitos que permeiam este estudo e que foram apresentadas nos capítulos 2 e 3.

Os estudos de operações e *marketing* tradicionalmente são fundamentados no paradigma positivista, de abordagem dedutiva e quantitativa, onde a questão de pesquisa é fortemente alinhada ao contexto de uma teoria existente. Há também uma linha de estudo que se utiliza de etnografia como metodologia de pesquisa.

Buscando a melhor forma de avançar o conhecimento nesta temática e integrar, como sugerem Da Silveira e Paiva (2011), estas áreas de estudo, optou-se utilizar o paradigma de pesquisa **pós-positivista**, onde abordagens dedutivas e indutivas são utilizadas em conjunto. A combinação de ambas as abordagens é justificada pela capacidade que dados qualitativos têm em oferecer *insights* sobre processos sociais complexos cujos dados quantitativos não podem facilmente revelar.

Van de Ven (2007) afirma que é através da combinação de dados quantitativos e qualitativos, de modo equilibrado, que poderemos avançar na área de ciências sociais e integrar teoria e prática, pois os métodos se complementam. A Figura 3 sumariza as duas etapas realizadas nesta pesquisa. Logo a seguir serão apresentados separadamente os procedimentos metodológicos adotados nestas duas etapas, sendo a primeira delas qualitativo-indutiva e a segunda, quantitativo-dedutiva.



Fonte: Elaborado pela autora.



## 4.1 ETAPA 1: ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS

A pesquisa sobre valor da relação e a interação com o consumidor é um tema em expansão, porém ainda em caráter exploratório. A análise do valor sob a ótica de uma única teoria é limitada, pois a criação de valor é um processo com particularidades. (TEPEREND *et al.*, 2008). Sendo assim, as abordagens teóricas utilizadas na análise do valor da relação e na integração dos *insights* do consumidor aos projetos de desenvolvimento de produtos são diversas.

Para a elaboração deste estudo, optou-se **primeiramente** pela abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando-se uma metodologia indutiva, através da análise de múltiplos casos de estudo. A principal característica deste método é o fato do pesquisador chegar, através de um levantamento específico, a conclusões que possam ser aprofundadas, com o intuito de gerar e/ou trazer contribuições para as teorias existentes.

Vale ressaltar que não é o número de casos ou sua dimensão que faz com que o método indutivo seja utilizado, mas sim se o autor é capaz de entender e descrever o contexto das dinâmicas sociais e organizacionais a tal ponto de se fazer entender pelo leitor e, assim, gerar teoria. (EISENHARDT, 1989; DYER; WILKINS, 1991; MENA; HUMPHRIES; CHOI, 2013). Quando aplicado na área de gestão de relacionamentos, o objetivo do pesquisador é aproximar-se o máximo possível do mundo vivido pelo gestor e interpretá-lo sob seu ponto de vista.

### 4.1.1 Técnicas de Coleta de Dados Qualitativos

Para alcançar a interligação entre teoria e prática, se faz necessário que diferentes agentes da cadeia sejam entrevistados. Isso permite a triangulação dos dados, garantindo, dessa forma, a validade da pesquisa em questão. Por este motivo, foi realizada a triangulação metodológica, que consiste na utilização conjunta de distintos métodos de coleta de dados para a investigação de um mesmo fenômeno. (YIN, 1994; DENZIN; LINCOLN, 2011). A Figura 4 sumariza os procedimentos metodológicos empregados.

Figura 4. Detalhamento das etapas qualitativas de coleta de dados

Observação participante	Grupo de Foco	Entrevistas em profundidade (exploratórias)	Entrevistas em profundidade (Estudos de caso)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados</li> <li>• Lojas especializadas</li> <li>• Congressos</li> <li>• Feiras do setor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria de alimentos</li> <li>• Centro de Pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria de alimentos</li> <li>• Fornecedor</li> <li>• Centro de Pesquisa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

Com o intuito de definir o âmbito deste estudo, trazendo à luz lacunas de pesquisa e, finalmente, elaborar a questão problema, a fase exploratória da coleta de dados qualitativos foi composta por três diferentes metodologias. A primeira delas consistiu na observação participante em supermercados, lojas, feiras e eventos do setor, tanto no Brasil quanto no exterior. Fundamentalmente procurou-se mapear as opções de alimentos voltados à saúde e bem-estar, seus ingredientes funcionais, a presença ou ausência de alegação de funcionalidade, bem como a disponibilidade de produtos. Adicionalmente, dados secundários também foram incorporados como informação, na busca de uma caracterização da categoria e tendências de mercado. Essa abordagem se manteve constante ao longo de todo o estudo.

Em uma segunda fase, conduziu-se a coleta através da condução de grupos de foco com consumidores de AF. Foram realizadas duas sessões, com um total de 15 consumidores (8 na primeira sessão e 7 na segunda), em fevereiro de 2012. A amostra selecionada para este grupo de foco foi composta por indivíduos recrutados aleatoriamente, por indicação ou abordagem em ambientes de comércio de AF. Os entrevistados iniciais, por sua vez, indicam novos entrevistados – efeito bola de neve – e obedeceram ao seguinte perfil: consumidores de algum tipo de AF, residentes na cidade de Porto Alegre-RS. A metodologia proposta por Urala e Lähteenmäki (2007) e adaptada por De Barcellos e Lionello (2011) foi utilizada como base para a estruturação dos blocos de questionamento. A análise dos dados foi realizada de acordo com os blocos de questionamentos (reconhecimento da necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas; decisão de compra; avaliação pós-compra; atitudes e motivos para o não-consumo). Parte dos resultados desta etapa compõem o capítulo 7 do presente trabalho. Mais detalhes podem ser encontrados em Hoppe *et al.* (2012).

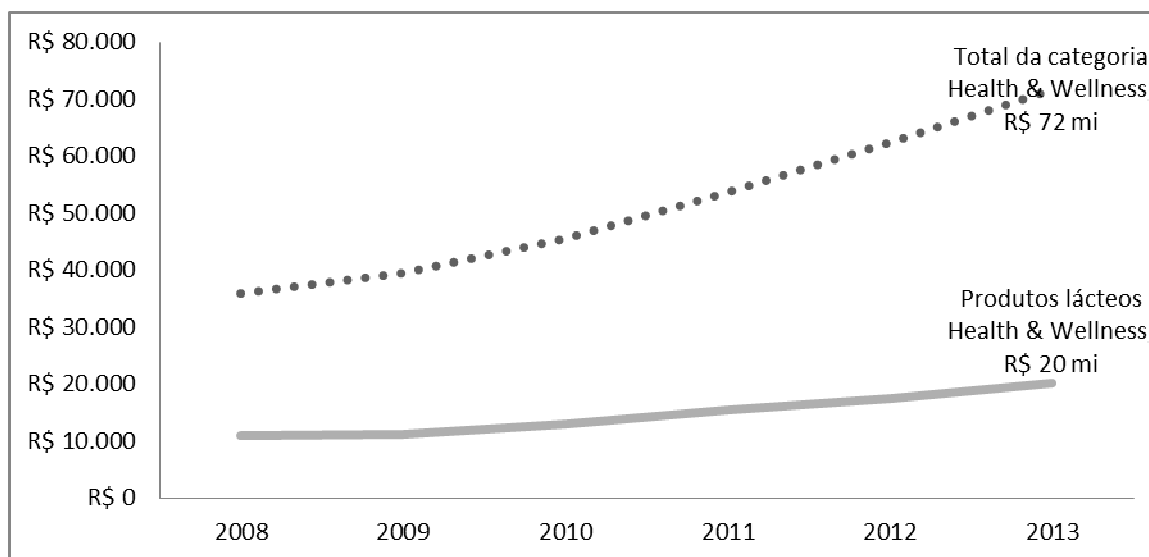
Por fim, para compor os casos de estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de empresas de alimentos, seus fornecedores e um centro de

pesquisa, cujos detalhes poderão ser visualizados no tópico a seguir. Antes deste estágio, foram realizadas ainda entrevistas em caráter exploratório, para promover maior aproximação com algumas empresas-alvo e refinar o, naquele momento, projeto de pesquisa.

#### **4.1.2 Seleção dos Casos e Unidade de Análise**

Um caso pode ser simples ou complexo, afirmam Denzin e Lincoln (2011). Eisenhardt e Graebner (2007) completam dizendo que a seleção do caso é um desafio para a pesquisa indutiva, principalmente por causa da preocupação com a generalização. Seguindo a sugestão dos autores, os resultados obtidos por Oliveira *et al.* (2013) foram utilizados como base para a seleção dos três casos de estudo, representando diferentes tipos de relacionamento entre empresa e fornecedor. Os autores mostram a existência de três configurações de governança para a inovação na indústria de AF: (1) hierarquia; (2) mercado, e (3) híbrido.

Objetivando controlar fatores externos ao caso – como regulação e tendências de mercado, permitir a triangulação dos dados coletados e contribuir no avanço da pesquisa científica, optou-se por selecionar empresas de um único setor alimentício: o setor de lácteos. Ele foi escolhido como objeto empírico por sua importância na economia mundial (105 kg de leite *per capita* – dados da FAO, 2012 disponibilizados no Anexo A) e ser, dentre as *commodities* brasileiras, a que demonstra grande potencial para inovação por seu caráter de estagnação, como afirma Raud (2008), principalmente quando comparado às opções disponíveis no mercado europeu. O Gráfico 3 apresenta a evolução do mercado da categoria de produtos voltados à saúde e bem-estar no Brasil, dentre eles recebe destaque a subcategoria de produtos lácteos.

Gráfico 3. Mercado de produtos da categoria *Health & Wellness* no Brasil entre 2008 e 2013

Fonte: Euromonitor (2014)

Nota: Valores aproximados (em milhões de reais)

Sendo assim, laticínios de grande porte presentes no Brasil foram identificados como alvo para esta pesquisa. De acordo com indicações de especialistas da área, seis empresas foram identificadas para compor a amostra. Três delas aceitaram o convite para participar. Em cada uma delas, um alimento funcional foi eleito e utilizado como base para a análise dos relacionamentos envolvidos em projetos de desenvolvimento de novos produtos.

O propósito desta pesquisa é compreender como diferentes agentes da cadeia de AF se relacionam entre si para criar valor na relação estabelecida em projetos de NPD. Portanto, a unidade de análise é o projeto de desenvolvimento de um novo produto alimentício voltado à saúde e bem-estar.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com empresas produtoras de AF em ambos os setores de P&D e MKT, separadamente, e também com os fornecedores de ingredientes destas indústrias. Em um dos casos foi também entrevistado o Centro de Pesquisa e Tecnologia (CT) parceiro do projeto em questão. O Quadro 4 apresenta as denominações utilizadas neste estudo e o perfil dos entrevistados.

Quadro 4. Codificação dos entrevistados em cada caso de estudo

Nome fictício do laticínio	ALPHA	BETA	GAMMA
Estrutura de Governança identificada	Hierarquia	Híbrida	Mercado
Entrevistado do setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	AlphaP&D	BetaP&D	GammaP&D
Perfil do(s) entrevistado(s) de P&D (formação e tempo de empresa)	Eng. de Alimentos; 10 anos	Eng. de Alimentos; 4 e 2 anos, respectivamente	Eng. de Alimentos; 3 anos; Química Industrial; 7 anos
Entrevistado do setor de <i>marketing</i> (MKT)	AlphaMKT	BetaMKT	GammaMKT
Perfil do entrevistado de MKT (formação e tempo de empresa)	Publicidade e Propaganda; 7 anos	Administração de Empresas; 6 anos	Administração de Empresas; 15 anos
Fornecedor (FOR) entrevistado	AlphaFOR	BetaFOR	GammaFOR
Perfil do fornecedor entrevistado (formação e tempo de empresa)	Eng. de Alimentos; 2 anos	Ciência e tecnologia de alimentos; 7 anos	Eng. de Alimentos; 6 anos
Centro Tecnológico de Pesquisa (CT) entrevistado	-	BetaCT	-
Perfil do entrevistado	-	Eng. De Alimentos; 7 anos	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pela autora deste estudo, tendo em média 1 ½ horas de duração cada uma delas. De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), o método de entrevista utilizado é chamado de conversacional, e possui três condições: (1) que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador; (2) que a fragmentação e ordem de perguntas não sejam tais que prejudiquem essa expressão livre; e (3) que fique aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista. O Roteiro semi-estruturado pode ser visualizado no Apêndice B.

Por motivos de confidencialidade – projetos de NPD são considerados estratégicos para as empresas – a maior parte das entrevistas não pode ser gravada. Portanto, apenas um pequeno número de entrevistas pode ser transcrita. Esse fato também impossibilitou o uso de *softwares* (como o NVivo©) para auxiliar na codificação e análise de conteúdo (a seguir descrita) das entrevistas realizadas.

#### 4.1.2.1 A Coleta de Dados Qualitativos na Dinamarca

Uma grande empresa de laticínios foi escolhida para figurar como caso *benchmark* deste estudo. A coleta de dados sobre a empresa Arla Foods (descrita no capítulo 6) foi realizada através de análise documental, tanto de dados primários quanto secundários. Foram utilizadas como fontes: (1) teses, dissertações e relatórios de pesquisa disponíveis nas bibliotecas digitais de universidades dinamarquesas (Aarhus University, Copenhagen Business School; Aalborg University); (2) dados midiáticos – matérias veiculadas pela mídia sueco-dinamarquesa, e (3) anotações e transcrição de áudio de eventos cujas palestras foram ministradas por gerentes e diretores da empresa em questão, como a Gerente de Novos Produtos (Tornell, 2013, na lista de referências), e o Diretor de P&D; e por último, (4) entrevistas informais – realizadas durante estes eventos, com outros colaboradores do setor de P&D. Entrevistas em profundidade infelizmente não foram concretizadas.

#### 4.1.3 Análise de Conteúdo

Como procedimento de análise dos dados coletados nas entrevistas em profundidade, utilizou-se a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é descrita como uma abordagem para coleta e análise de dados que envolvem organizar, classificar e sintetizar dados qualitativos; escrevendo uma descrição coesa dos ajustes, do contexto; descobrindo padrões e temas; determinando o conteúdo de um fenômeno para os participantes/ leitores; resumindo o que foi aprendido com relação à questão problema; conceituando teorias e hipóteses e, por fim, decidindo o que relatar ao público-alvo. (DENZIN; LINCOLN, 2011).

Segundo Bardin (2011), autora mais citada no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados (MOZZATO; GRYBOVSKI, 2011), a técnica de análise de conteúdo pode ser dividida em três grandes etapas: (1) a preparação dos dados (pré-análise); (2) a exploração do material (escrita), e o (3) tratamento dos dados (codificação), inferência e interpretação.

Como toda técnica de análise de dados, a análise de conteúdo também está sujeita a procedimentos de confiabilidade e validade. Bardin (2011) sustenta que o cuidado com a descrição e execução de cada uma das fases da análise, pode ser considerada uma forma de gerar confiabilidade e validade. É possível, mesmo assim, manter a flexibilidade e a criatividade. Flick (2009) também destaca o cuidado com o detalhamento de todo o processo

da pesquisa, além da escrita, na busca da confiabilidade. Ou seja, uma boa redação dos resultados da pesquisa faz parte do processo de validação e confiabilidade.

Testes de confiabilidade são difíceis de serem aplicados à análise de conteúdo, porque eles exigem ações replicáveis, que podem revelar-se árduas quando um único codificador é utilizado. Três tipos de confiabilidade são usualmente utilizados: estabilidade, reprodutibilidade e precisão. Os dois primeiros buscam olhar se outras categorias (ou códigos) podem repetir as ações ou inferências do codificador original. (CRESWELL, 2007).

Isso é bastante difícil de ser provado em estudos como este, já que o procedimento de análise comumente é realizado apenas pelo autor. O terceiro tipo – precisão – centra-se na forma como o codificador padroniza o processo de codificação (ou categorização). A padronização é baseada na garantia do significado e dos limites das categorias – e elas são oriundas da teoria. Logo, é possível avaliá-las e justificar suas referências. A validade, por sua vez, analisa se o objetivo da pesquisa foi alcançado. (CRESWELL, 2007).

Por se tratar de uma metodologia indutiva, apenas as primeiras categorias de análise surgirão das teorias previamente elucidadas. Como ressaltado no início deste capítulo, a revisão da literatura nos permite identificar as categorias tradicionalmente utilizadas para tal. Sendo assim, na próxima seção serão apresentadas as proposições iniciais de categorias de análise dos dados qualitativos. As demais categorias surgiram da análise dos dados coletados.

#### *4.1.3.1 Proposição Inicial das Categorias de Análise*

Neste estudo, o processo de codificação é feito caso a caso, imediatamente após o término da coleta de dados. Strauss e Corbin (1990, *apud* GIBBS, 2009) chamam essa abordagem de “Teoria Fundamentada”. Conforme Gibbs (2009), o foco central é gerar ideias teóricas novas de forma indutiva a partir dos dados, ao invés de testar teorias previamente especificadas. Para isso, Strauss e Corbin (1990, *apud* GIBBS, 2009, p. 72) sugerem três etapas: (1) a codificação aberta, “na qual o texto é lido de forma reflexiva para identificar categorias relevantes”; (2) a categorização axial, onde as categorias são refinadas, e (3) a codificação seletiva, que ocorre quando a categoria central se conecta às demais.

Com base na revisão prévia da literatura (apresentada no capítulo 2) e etapa exploratória de coleta de dados, categorias iniciais de análise puderam ser geradas (Quadro 5). De forma complementar, o primeiro caso de estudo auxilia na geração das demais categorias; os demais casos passam a utilizar primeiramente replicações e, por conseguinte, extensões do framework de análise (EISENHARDT, 1989) para refinar e aprimorar as categorias prévias.

Quadro 5. Categorias iniciais de análise com base na TCE (Williamson, 1985, 1991)

TCE	Categorias Analíticas	Ênfase da Categoria	Objetivo
<b>Pressupostos Comportamentais</b> ( <i>CT relacionados às características dos agentes econômicos</i> )	Racionalidade Limitada	Informações	Investigar o compartilhamento de informações entre os agentes;
	Oportunismo	Contratos	Identificar a ausência/ existência de contrato na relação ou outros padrões;
<b>Dimensões das Transações</b> ( <i>CT relacionados às características das estruturas de mercado</i> )	Especificidade de ativos	Fornecedor exclusivo	Verificar complexidades relacionadas ao ingrediente funcional (FI);
	Frequência	Volume de produção/vendas	Verificar a reputação dos agentes;
	Incerteza	Consumidor	Analisar o lançamento do novo produto.

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias apresentadas no Quadro 5 são as categorias iniciais de análise, oriundas da literatura clássica. A ênfase e o objetivo da categoria foram elaborados com base nas etapas exploratórias e foco no objeto empírico de estudo, no caso, a cadeia de alimentos voltados à saúde e bem-estar. Em função da metodologia adotada, as demais categorias estão apresentadas no capítulo 8. Buscando auxiliar no desenvolvimento conceitual da área de gestão da cadeia de suprimentos, além de analisar o valor da relação colaborativa entre os principais agentes da cadeia – a empresa de alimentos, seus fornecedores e, eventualmente, instituições de pesquisa – esta tese sugere que é fundamental a integração do consumidor final para a criação de valor em projetos de NPD. Por conseguinte, sucedeu-se uma etapa quantitativa (*survey*) a esta pesquisa, conforme descrito logo a seguir.

#### 4.2 ETAPA 2: SURVEY

Os resultados da etapa qualitativa de pesquisa revelaram espaço para a realização de uma pesquisa quantitativa. Ou seja, a escolha por uma pesquisa com integração de distintas metodologias não foi baseada apenas na busca pelo cruzamento de informações para alcançar maior grau de reflexão sobre o fenômeno estudado, mas também de forma a complementar uma lacuna identificada após a coleta e análise dos dados qualitativos.

Sendo assim, uma técnica de coleta de dados quantitativos – levantamento de dados através de questionário (*survey*), foi utilizada na **segunda etapa** metodológica deste estudo. A *survey* é considerada uma forma rápida, fácil e prática de se contatar a população de interesse em uma pesquisa de caráter quantitativo. (MALHOTRA, 2006; CRESWELL, 2007).



A pesquisa quantitativa tem caráter descritivo; seu principal objetivo é descrever as características ou funções do mercado. Como principais características, destacam-se: descrição das características de um determinado grupo; estimação da proporção da população que exibe certo comportamento; determinação das percepções sobre certas características de um produto; identificação da associação das variáveis de *marketing*; e por fim, fazer previsões. (MALHOTRA, 2006).

A seguir será descrito o instrumento de pesquisa utilizado, o processo de amostragem e coleta de dados; as técnicas de estatística descritiva utilizada para identificar as motivações do consumidor porto-alegrense para engajar-se em projetos de cocriação.

#### **4.2.1 O Instrumento de Pesquisa, Definição da Amostra e Coleta de Dados**

Com o propósito de facilitar a compreensão do consumidor sobre alimentos voltados à saúde e bem-estar, o questionário foi elaborado com base em uma categoria de produtos: alimentos para o controle do peso<sup>4</sup>. Parte-se do pressuposto que o consumidor, ao mostrar-se atento à manutenção, perda ou ganho de seu peso corporal, também está preocupado com sua saúde e bem-estar. Além disso, supõe-se que relacionar o consumo de alimentos ao controle de peso seja uma forma de facilitar a compreensão e prender a atenção do consumidor durante a coleta de dados. Ressalta-se que, segundo dados do Euromonitor (2014a), o mercado global de produtos voltados ao controle de peso atingiu a marca de USD 163 bilhões em 2013; e é projetada em USD 202 bilhões em 2018.

O questionário foi elaborado durante os meses de março e abril de 2014, em parceria com pesquisadores do *MAPP Centre for Research on Customer Relations in the Food Sector*, da Universidade de Aarhus – Dinamarca. Os recursos financeiros para a coleta de dados no Brasil também são oriundos deste instituto. As questões foram primeiramente elaboradas na língua inglesa e, posteriormente, traduzidas para o português e dinamarquês, passando também pela etapa de tradução reversa. O instrumento de pesquisa é composto por 29 itens, divididos em duas seções, aparte da seção sociodemográfica. A maior parte destes itens é composta por uma Escala *Likert* de sete pontos. As questões estão apresentadas na Tabela 1, juntamente com os resultados da estatística descritiva. A seguir, no Quadro 6

---

<sup>4</sup> De modo geral, alimentos para o controle de peso são compreendidos como aqueles com redução de açúcar, gordura ou ingrediente(s) funcional(is), combinados ou não, que auxiliam na manutenção ou perda de gordura corporal (EUROMONITOR, 2014a).

Quadro 6, pode ser visualizado o resumo dos itens do questionário, separados por construto e variáveis. Procurou-se, através destas variáveis, ter um panorama geral do mercado e quantificar a motivação do consumidor para engajar-se em projetos de cocriação, bem como identificar a maneira mais adequada para tal, baseando-se nas modalidades usualmente aplicadas.

Quadro 6. Estrutura do questionário aplicado

Construto	Variáveis	nº de Questões/Itens
Alternativas presentes no mercado atualmente (por categoria)	Frequência de consumo	1/6
	Necessidade percebida	1/6
	Satisfação	1/6
Disposição em engajar-se em projetos de NPD	Geral	1/1
	Modalidades de participação	1/5
	Percepção de mercado	1/1
	Beneficiários	1/4

Fonte: Elaborado pela autora

Para se determinar o tamanho da amostra, considerou-se o cálculo de amostra probabilística para universo infinito; o coeficiente de confiança usado foi de 95% e o erro amostral, 5%. A Equação 1 em questão está abaixo apresentada:

$$n = \frac{4 \times p \times q}{E^2} \quad (\text{Equação 1})$$

Onde:

$n$  = número de elementos constantes na amostra;

$p$  = probabilidade de se encontrar na população o fenômeno buscado ( $p=0,5$ );

$q$  = probabilidade de não encontra-lo ( $q=0,5$ )

$E$  = erro que se está disposto a admitir ( $E=0,05$ ).

Sendo assim, o valor mínimo admissível para  $n$  é de 400 (questionários válidos). Para garantir o alcance dessa meta, optou-se por coletar um número superior de questionários: a meta traçada foi de 600 respondentes. Foi definida também uma meta para gêneros; considerando o local da coleta de dados, optou-se por obter 52% de respondentes do gênero feminino e 48%, masculino. Essa meta foi aproximada, não houve controle rigoroso neste quesito.

A coleta de dados no Brasil foi realizada em outubro de 2014 em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foram necessários seis dias de coleta. Os

questionários foram aplicados por quatro pesquisadores<sup>5</sup> do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Os respondentes foram entrevistados em diferentes praças e feiras de alimentos orgânicos em Porto Alegre, em dias e horários diversificados. Esses cuidados foram tomados com o intuito de minimizar ao máximo o viés dos respondentes. Mais especificamente, coletou-se dados nos seguintes locais de Porto Alegre:

- a) Parque Moinhos de Vento (Parcão);
- b) Praça Carlos Simão Arnt (Encol);
- c) Parque Farroupilha (Redenção);
  - i. Feira Ecológica da Redenção;
  - ii. Brique da Redenção;
  - iii. Demais áreas do parque;
- d) Feira Ecológica do Menino Deus (no pátio da Secretaria Estadual da Agricultura) e arredores.

Os pesquisadores foram previamente treinados para garantir a correta compreensão do tema abordado no questionário e tornar o assunto mais familiar a eles. Por isso, durante o treinamento foram abordados os conceitos-chave sobre alimentos para a saúde e bem-estar, como a definição de alimento para controle de peso e também alimentos funcionais, além de palavras-chave e expressões consideradas corretas e incorretas no assunto em questão. O total de questionários válidos é de 618 ( $n = 618$ ).

#### *4.2.1.1 A coleta de dados quantitativos na Dinamarca*

A coleta de dados na Dinamarca foi realizada em maio de 2014, durante oito dias, em formato online – questionário em língua dinamarquesa, disponibilizado via internet. Uma empresa de pesquisa foi contratada e responsabilizou-se por selecionar seus respondentes de tal forma que a amostra fosse representativa da população dinamarquesa (cerca de 5 milhões de habitantes). Portanto, foram considerados para a seleção critérios como gênero, faixa etária, escolaridade e região. A distribuição por gênero idade e região está interligada, já a distribuição por escolaridade não. Ao final da coleta, estimada inicialmente em 500 casos, obteve-se um total de 1179 respondentes válidos ( $n = 1179$ ).

---

<sup>5</sup> A contratação dos pesquisadores foi financiada pela Aarhus University.

## 4.2.2 Tratamento dos Dados

Alguns tratamentos são essenciais para a etapa descritiva dos resultados. Os tratamentos preliminares utilizados nesta pesquisa estão descritos a seguir.

### 4.2.2.1 Dados Omissos

Dados omissos, ou *missing values*, são os dados faltantes de um caso. A falta destes dados pode ter diversas origens: erros na digitação da base de dados, recusa do respondente em responder à questão, ou falta de atenção do pesquisador na aplicação do questionário. Para o tratamento dos dados omissos, a resposta faltante deve representar no máximo 10% dos itens e ser aleatória. (KLINE, 2005; MALHOTRA, 2006). Optou-se pelo uso da técnica de *missing values* proposta por Kline (2005): o método de Maximização da Expectação, ou *Expectation Maximization* (EM) que, através de um processo iterativo, estima os dados omissos por máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood*). Não houve necessidade de eliminação de respondentes.

### 4.2.2.2 Outliers

Um *outlier* (uni ou multivariado) é uma observação cujo padrão de resposta difere do conjunto total de casos. Uma regra comum para a definição de *outliers* univariados é quando um ou mais escores estão três desvios padrão distantes da média dos demais. Os *outliers* podem ou não ser benéficos aos resultados da pesquisa, dependendo das características da amostra. Para a identificação dos *outliers* univariados presentes na amostra, é utilizada a análise dos escores padronizados das variáveis (*z-scores*). Segundo Hair *et al.* (2005), para amostras com mais de 80 casos, devem ser considerados valores de *z-scores* entre 3,0 e 4,0. Já os *outliers* multivariados são identificados através da análise de distância de Mahalanobis ( $D^2$ ). Este teste indica a distância, em unidades de desvios padrão, entre um centro médio de observação e a observação individual. Para este teste, recomenda-se que o nível de significância seja menor do que 0,001. (KLINE, 2005).

Procedendo-se a análise de *outliers* univariados descrita, foram encontrados quatro variáveis fora dos padrões, com valores próximos de 3,2. No caso de *outliers* multivariados, foram encontrados 36 neste estudo, (valores de  $D^2$  entre 50,7 e 171,9, com  $p=0,01$ ).

Analisando-se o porquê do aparecimento dos *outliers*, percebeu-se que essa variabilidade pode ser inerente aos elementos da população analisada, já que a pesquisa denota de aspectos muito pessoais para o conhecimento e conceito de alimento para controle de peso. Portanto, optou-se apenas pela não exclusão de casos de *outliers* multivariados.

#### 4.2.2.3 Normalidade

Como forma de checar a normalidade da distribuição original da estatística em foco, foi utilizada a técnica de *bootstrapping*. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 466), o *bootstrapping* é “uma forma de reamostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo”. Neste tipo de processo de estimação, as estimativas de parâmetros e os erros padrão não são calculados com base em suposições estatísticas, mas sim baseados em observações empíricas. Dessa forma, as estimativas paramétricas finais e de confiança não dependem de suposições como a de distribuição estatística dos parâmetros. Uma das utilidades desta técnica é checar a normalidade da distribuição original da estatística em foco. Utilizou-se a técnica de *bootstrapping* para diminuir a existência de não-normalidade entre os casos.

### 4.2.3 Procedimentos Estatísticos de Análise dos Dados

Testes de estatística descritiva foi o procedimento estatístico empregado nesta pesquisa para a análise dos dados coletados. Para este procedimento, contou-se com o auxílio do *software* de estatística SPSS® versão 18. Foi realizada a análise descritiva das variáveis para a caracterização da amostra, apresentando os valores percentuais dos itens sociodemográficos do questionário.

Os dados foram analisados com técnicas de estatística univariada, apresentando a média de cada uma das variáveis como medida de tendência central e a variabilidade inerente da amostra, através do desvio padrão. As análises de variância (Teste t) presentes neste estudo, realizadas para identificação de diferença significativa entre os contextos pesquisados – Dinamarca e Porto Alegre, foram conduzidas ao nível de 5% de significância. Pode-se visualizar os enunciados das questões e os resultados obtidos para este teste na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**



## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO: A CADEIA DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR

Com o intuito de contextualizar o objeto empírico utilizado nesta pesquisa, este capítulo traz informações sobre a cadeia de alimentos voltados à saúde e bem-estar, dando ênfase aos alimentos funcionais. Para tal, serão apresentados conceitos, dados secundários do setor, a organização e o papel dos agentes da cadeia de suprimentos, projetos de desenvolvimento de produtos alimentícios e, por fim, uma breve revisão da literatura acadêmica sobre o tema.

O termo AF foi primeiramente introduzido no Japão na metade dos anos 80, como resultado de nove anos de cooperação entre governo, academia e associações de indústrias com o intuito de melhorar a saúde da população e reduzir gastos com saúde pública. (ZAWISTOWSKI, 2011). Posteriormente, o termo foi introduzido e desenvolvido nos Estados Unidos e Europa. Existe um mercado global crescente para esta categoria de alimentos (EUROMONITOR, 2012), porém a percentagem de lançamento de produtos com alegação de saúde (*health claim*) estagnou em cerca de 22% entre 2009 e 2011. (INNOVA MARKET INSIGHTS, 2013).

O conceito se refere a alimentos processados que contenham ingredientes que, além de serem nutritivos, auxiliem funções específicas no corpo humano. Isto é, AF são aqueles alimentos que oferecem, além da nutrição básica, benefícios para a saúde. (FAO, 2007). Esses alimentos podem conter naturalmente o ingrediente considerado funcional ou tê-lo adicionado durante seu processamento – como vitaminas, minerais, fibras, pré e probióticos, ácidos graxos poli-insaturados (ex. ômega 3), fitoquímicos ou compostos bioativos que atuam na prevenção de doenças.

Saúde tem sido considerada o atributo de destaque em tendência e inovação no mercado global de alimentos e bebidas. A definição de saúde não é mais restrita a doenças, mas inclui também bem-estar físico, mental e psicológico do indivíduo. O consumo de AF por si só não é suficiente para nos tornar mais saudáveis, porém são produtos importantes para a sustentação de uma dieta saudável. Alimentos, hoje em dia, não são requeridos apenas para a nutrição em si – desenvolvimento do corpo, crescimento e manutenção – são também reconhecidamente considerados como fator chave na qualidade de vida. (ASHWELL, 2002).

Segundo Verbeke (2006), produtos de sucesso não promovem seus benefícios à saúde sem dar atenção a outros atributos como sabor, conveniência e preço. Logo, para um AF ter

um bom desempenho de vendas no mercado, ele deve ser competitivo mesmo sem considerar o fator funcional – o benefício à saúde.

No contexto acadêmico de estudos organizacionais, observa-se que o tema AF tem evoluído desde o início do século XXI. Alguns dos mais importantes periódicos científicos internacionais da área de alimentos têm publicado sistematicamente artigos de pesquisas teórico-empíricas sobre o tema. Da mesma forma, eventos científicos despertam atenção ao tema de AF, abordando principalmente questões sobre o consumo, pesquisa e desenvolvimento.

Para profissionais da área de *marketing*, a questão crucial é o apelo do produto ou a alegação da funcionalidade criar valor agregado para o consumidor. Por outro lado, os órgãos reguladores e autoridades de saúde questionam se novos produtos com alegação, seja de saúde ou de funcionalidade, podem realmente auxiliar consumidores a fazerem melhores escolhas alimentares e, por conseguinte, melhorarem seu próprio bem-estar e contribuírem com questões de saúde pública (as DCNT). É preciso analisar as alegações de funcionalidade e saúde de ambos os pontos de vista.

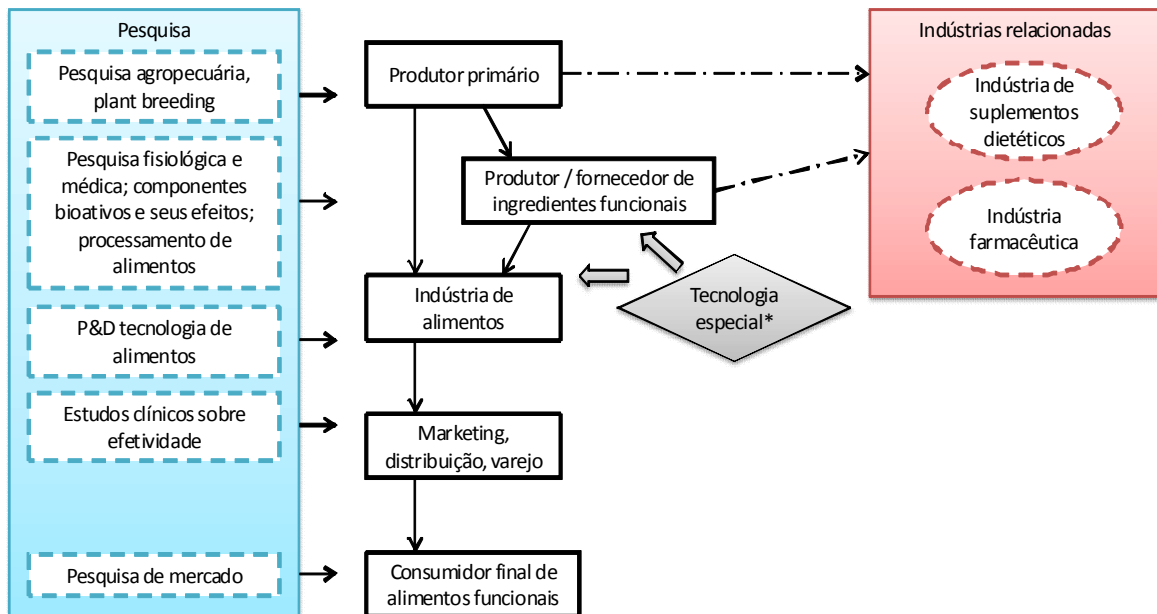
## 5.1 A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS FUNCIONAIS

Os AF são considerados produtos de alto valor agregado quando comparados aos alimentos convencionais. Por requerer um elevado investimento inicial em P&D, este setor se torna atrativo tanto para produtores primários quanto para o varejista. Estudos afirmam que na fase inicial de estabelecimento do setor – final do século XX e início do século XXI, os alimentos funcionais podiam figurar com preços entre 30 e 500% superiores aos dos alimentos convencionais. (MENRAD, 2003).

Analisando sob a ótica da cadeia de suprimento, questiona-se qual o agente que captura esse preço *Premium* e como isso afeta o produtor primário, costumeiramente o agente com menor rentabilidade. Há alguns estudos que mostram a importância de tal cadeia para produtores primários de países emergentes. (SWINNEN, 2007). A Figura 5 ilustra os principais estágios envolvidos na cadeia de suprimentos de alimentos funcionais, desde o produtor primário até o cliente final (consumidor). Esta é uma representação genérica, que não faz diferenciação entre mercados e categorias de produtos.



Figura 5. Visão geral da cadeia de suprimentos de alimentos funcionais



Fonte: Kotilainen *et al.* (2006)

Nota: Setas pretas indicam fluxo de material. Setas pontilhadas indicam fluxo com indústrias relacionadas. Setas pequenas da seção pesquisa indicam onde na cadeia tais atividades são mais usadas. Níveis da pesquisa no desenvolvimento de produto também foram considerados. (\*) indica que em alguns casos, é necessária uma tecnologia específica.

Os estágios individuais ilustrados na Figura 5 podem ser encontrados em uma mesma empresa, ou de forma separada, ou ainda dividida em diversas subetapas. Em mercados internacionais, o destino do produto (mercado doméstico ou exportação) pode ditar como será desenvolvido o processo desde seu estágio inicial.

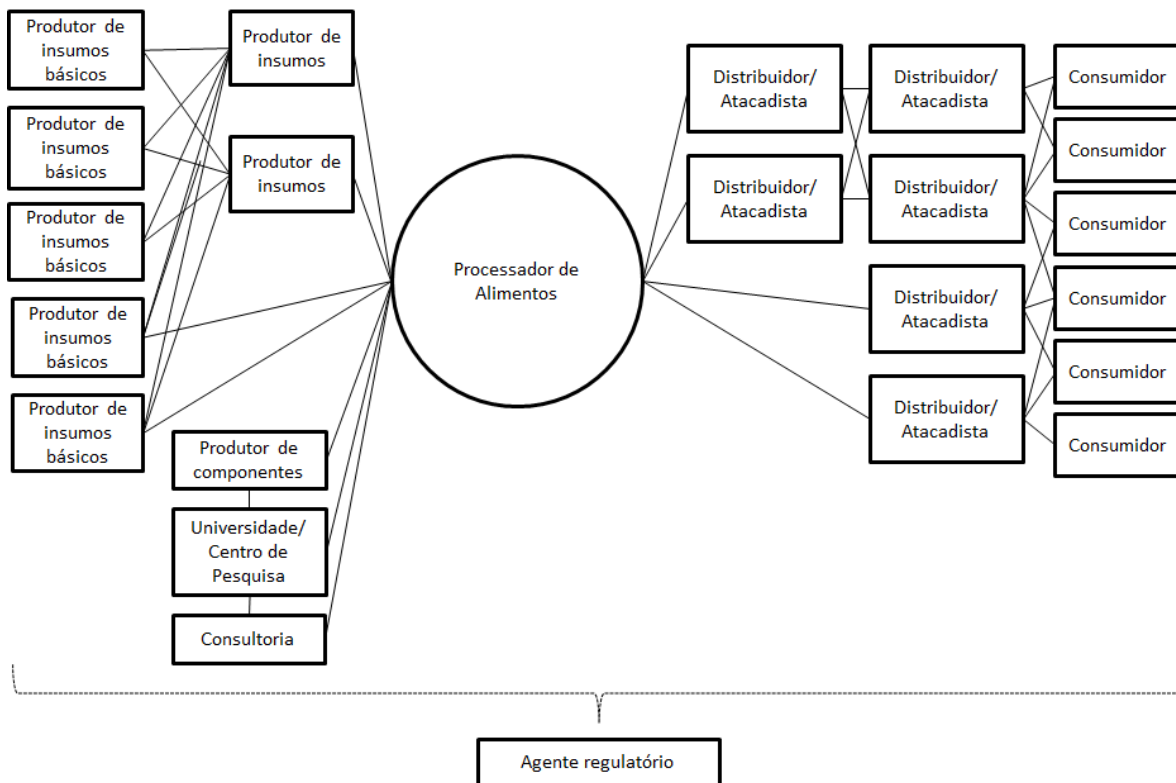
É a etapa de pesquisa que distingue os AF do setor de alimentos convencionais. Tanto a pesquisa básica quanto a pesquisa aplicada podem ocorrer em instituições públicas, em centros tecnológicos, institutos privados de pesquisa ou através de acordos de colaboração entre os agentes. A prática da colaboração é normalmente incorporada em outras atividades da cadeia de suprimentos. No contexto dos AF, os relacionamentos colaborativos podem ser compreendidos como peça fundamental nas estratégias de NPD.

As duas primeiras áreas de pesquisa (vide Figura 5) possuem aplicações em diversas indústrias afins. A integração da pesquisa de características bioquímicas e fisiológicas, combinada com a tecnologia de alimentos, é essencial no processo de NPD de alimentos

funcionais. Ainda, para o lançamento do produto, são necessários estudos clínicos em segurança e eficácia para o consumo.

Como pode ser visualizado na Figura 6, os resultados obtidos por Oliveira *et al.* (2014) mostram que no Brasil não há indícios de colaboração com indústrias afins (como sugerem as setas pontilhadas da Figura 5) e dificilmente se desenvolve uma tecnologia específica para o desenvolvimento de AF, devido ao alto investimento inicial requerido.

Figura 6. Cadeia de suprimentos de Alimentos Funcionais no Brasil



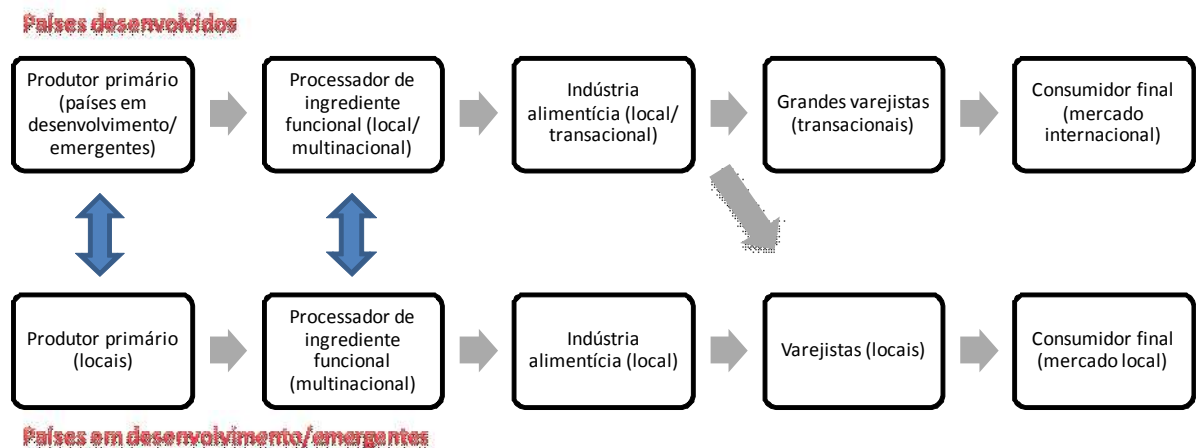
Fonte: Oliveira *et al.* (2014)

A indústria que opta pelo desenvolvimento de AF costuma adaptar a tecnologia já existente àquele novo componente (ingrediente funcional). De forma análoga, os altos custos com testes clínicos de comprovação de eficácia e segurança acabam fazendo com que as indústrias desistam de investir em iniciativas inovadoras que requerem o uso e registro da alegação de funcionalidade junto ao órgão regulador, a ANVISA. Também as barreiras regulatórias encontradas dificultam o crescimento do mercado brasileiro de alimentos voltados à saúde e bem-estar: o processo de registro e obtenção da alegação de funcionalidade é, além de oneroso, demorado. (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Mesmo assim, o NPD de alimentos funcionais para o mercado doméstico pode beneficiar o produtor primário, a indústria, o varejo e o consumidor de países emergentes. O

fornecedor de ingredientes funcionais, salvo raras exceções, costuma ser representante de grandes empresas transacionais de países desenvolvidos (vide Figura 7). Assim, com a já comprovada demanda crescente, o maior desafio é a produção de alimentos funcionais que estejam ao alcance das classes sociais de menor renda *per capita*. (KOTILAINEN *et al.*, 2006).

Figura 7. Integração da cadeia de alimentos funcionais de países desenvolvidos e em desenvolvimento ou emergentes



Fonte: Elaborado pela autora

Para Kotilainen *et al.* (2006), a exportação de alimentos funcionais de países emergentes pode beneficiar o produtor primário e a indústria, dependendo do grau de participação dos agentes intermediários da cadeia de suprimentos. No entanto, os autores ressaltam a necessidade de avaliar a competitividade de países emergentes de forma individual, para verificar o nível de envolvimento (produção primária / processamento) dos agentes da cadeia. Ainda, é preciso também avaliar quais produtos são economicamente mais atraentes para que tais países participem de forma efetiva no mercado de AF.

### 5.1.1 O Produtor Primário de Alimento Funcional

O setor de AF tem potencial para fornecer diferenciação de produto para os produtores, ou seja, uma alternativa para o aumento de renda através do alto valor agregado associado a esta classe de produtos. A agricultura primária é vista tradicionalmente como uma indústria de *commodities*, tendo uma competição baseada em preço e quantidade. Por isso, a diferenciação de produtos é chave para uma competição bem sucedida na indústria atual. As

alegações de saúde e funcionalidade são um exemplo de um produto com agregação de valor, diferenciando-se de produtos similares.

A diferenciação de produtos afeta diretamente a produção e, em alguns casos, também o montante da cadeia de suprimentos, com a produção de matérias-primas de qualidade superior, atendendo às exigências de um determinado comprador. Especificações de um comprador podem trazer ganhos para o produtor primário. Isto é, comunidades mais pobres de países emergentes podem se beneficiar ao entrarem na cadeia de AF, fornecendo matérias-primas essenciais para o desenvolvimento de ingredientes funcionais. Um exemplo disso são as plantações peruanas dos chamados “super alimentos” (quinoa, amaranto, yacon, etc.), demais plantações especiais (com ácidos graxos específicos, por exemplo), e também criação de animais (ex.: peixe – ômega 3), todos destinados especialmente à indústria de ingredientes funcionais. (KOTILAINEN *et al.*, 2006; INNOVA MARKET INSIGHTS, 2013).

Como ilustração, no ano 2000, os maiores fornecedores de plantas medicinais para a União Europeia eram a China, Índia, Egito, Marrocos, Chile, Turquia e Albânia. (UNCTAD, 2004). Entretanto, devido à inviabilidade de padronização da concentração de ingredientes funcionais, o uso indiscriminado pode representar um entrave ao seu uso comercial. (FAO, 2005). Por esse motivo, é necessário monitorar a demanda por ingredientes funcionais das diversas origens.

Como se pode imaginar, muitas das matérias-primas de ingredientes funcionais produzidas por pequenos agricultores ainda carecem de validade científica. Os agricultores estão muito longe do mercado de AF. Além disso, apesar de terem conhecimento dos benefícios proporcionados pelos alimentos por eles cultivados, desconhecem como eles são trabalhados no restante da cadeia e informados ao consumidor. Isto porque as alegações de saúde e funcionalidade junto ao órgão regulador são realizadas pela indústria processadora do alimento ou, em algumas situações, pelo fornecedor do ingrediente. (KOTILAINEN *et al.* 2006; HAWKES *et al.*, 2010).

Vale ressaltar que o ingrediente funcional pode ser extraído de um alimento *in natura* (como é o caso da soja e seus flavonoides) ou também ser totalmente desenvolvido tecnologicamente (bactérias lácteas fermentadas para iogurtes). Neste último caso, os benefícios da agregação de valor são destinados à empresa produtora (indústria alimentícia). Já com um ingrediente natural, esperar-se-ia que o maior retorno financeiro fosse do produtor primário. Infelizmente, isso não tem acontecido. (SAARELA, 2011; BAGCHI; 2014).

Segundo Kotilainen *et al.* (2006), por AF se tratarem de produtos de alto valor agregado quando comparados ao alimento convencional, o pequeno percentual recebido pelos

produtores primários reflete o valor repassado a outros agentes da cadeia de valor. Mesmo com alto valor agregado associado ao produto final, os produtores primários podem não ter benefícios por estarem na cadeia de suprimentos de AF. É importante ressaltar que tais considerações precisam ser analisadas individualmente, de acordo com o *status* socioeconômico das localidades de origem desta matéria-prima (emergente, em desenvolvimento).

Associações de produtores têm auxiliado a mudar esses fatos, através da organização de produtores, negociação de contratos, entre outros. Organizações internacionais, como o Banco Mundial, oferecem suporte a diversos projetos relacionados a pequenos produtores e sua participação na cadeia global de suprimentos, especialmente a cadeia de produtos de alto valor agregado. Entretanto, os empecilhos ainda existem: falta de padronização e regularidade no fornecimento. Uma das saídas encontradas por grandes empresas para driblar este problema foi a verticalização da produção. (DUGGER, 2004 *apud* KOTILAINEN *et al.*, 2006).

Situações como esta apontam para a importância da inovação e diversificação contínua entre produtores e processadores, a fim de tornarem-se competitivos no mercado. O setor público também desempenha papel importante no desenvolvimento do setor de AF ao regulamentar tais produtos, garantindo a segurança do consumidor final. No entanto ele poderia ir além, promovendo, por exemplo, a organização de pequenos produtores. (KOTILAINEN *et al.*, 2006).

Indo além, é necessário promover a interação e o estreitamento do relacionamento entre produtores primários, intermediários e processadores, bem como com o consumidor final. Esses relacionamentos, tanto a montante quanto à jusante na cadeia de AF podem criar oportunidades em potencial para diversos agentes.

### **5.1.2 Os Processadores – Indústria e Fornecedor de Ingredientes Funcionais**

Um processamento de baixo nível (inicial) ou próximo do local de produção poderia oferecer um meio viável para agregar valor a matérias-primas. A saída do processamento inicial poderia ser canalizada para um processamento adicional, ou servir diretamente como um ingrediente funcional para a indústria alimentícia. Nos países em desenvolvimento, a maioria das inovações vem do processamento de baixo nível (por exemplo, extratos, ingredientes, etc.); enquanto o processamento de alto nível ainda é considerado um obstáculo, como ocorre no Brasil. (KOTILAINEN *et al.*, 2006).

Plantas medicinais são normalmente transformadas em extratos. Estes, por sua vez, podem ser utilizados em alimentos, bebidas e suplementos alimentares. Há várias empresas localizadas no Brasil investindo em tal processamento. Entretanto, enquanto essas empresas privadas se dedicam a tal atividade, a cadeia de suprimentos depende de serviços de suporte e assistência técnica de organizações internacionais. (SAARELA, 2011; BAGCHI; 2014).

O mercado de ingredientes funcionais cresceu rapidamente, pois a fortificação comum de alimentos (adição de vitaminas e minerais, iodo, entre outros) não é mais considerada uma ação de grande benefício à saúde. Isto acontece exatamente pelo fato do setor de AF ter se difundido e se tornado alvo para o combate de DCNT e outras questões alimentares. A fortificação não deixou de existir: dependendo do caso, a adição de um ingrediente funcional pode ser considerada fortificação. (SAARELA, 2011).

Os ingredientes funcionais podem ser ingeridos naturalmente através de alimentos como frutas frescas, mas cada vez mais o processamento ganha espaço no mercado de ingredientes. A engenharia genética também vem sendo aplicada – ainda com cautela, para modificação do metabolismo de plantas, buscando o aumento da funcionalidade.

Enquanto os países em desenvolvimento são hoje a principal fonte de matérias-primas devido à grande biodiversidade e vantagem de custo na produção agrícola, por outro lado, sua produção de ingredientes funcionais ainda é bastante restrita, devido exigência de processos avançados ainda inexistentes nesses países. (KOTILAINEN *et al.*, 2006).

Devido aos AF serem conceitualmente definidos como funcionais somente no momento de consumo do alimento, é fundamental e crítico o desenvolvimento de soluções para entregar ao consumidor final o real benefício do produto. Mas a indústria não pode esquecer que o consumidor, além da funcionalidade, também busca prazer ao consumir AF.

Por isso, a engenharia de alimentos precisa trabalhar simultaneamente com: (1) a transferência e manutenção da funcionalidade desejada, e (2) características organolépticas apazíveis. De acordo com Menrad (2003), a aceitação de produtos está diretamente ligada ao conhecimento prévio e a compreensão dos ingredientes funcionais e os benefícios a eles associados.

Os AF precisam estar alinhados localmente com as regulamentações e preferências de seus consumidores. Por isso, o custo de lançar ao mercado um novo produto costuma ser significativo, especialmente no caso de exportações. Por exemplo: o lançamento de dois produtos da Nestlé, o leite fermentado probiótico LC1®, e a margarina Becel *Pro-active*® foram estimados em mais de USD 50 milhões cada. (MENRAD, 2003).

Por motivos como este e também pela dificuldade em lidar com a agência reguladora – processos extremamente burocráticos e, conseqüentemente, demorados – ainda são poucas as empresas brasileiras que investem no setor de AF. No Brasil, a falta de pesquisa em processamento de alimentos e também de infraestrutura, tanto física quanto institucional, são barreiras ao fortalecimento do setor de produtos de alto valor agregado. Ademais, o desenvolvimento de AF para o consumo doméstico é ameaçado pelos altos custos de aquisição dos ingredientes funcionais – importados (salvo raras exceções). (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Para a indústria alimentícia, os AF oferecem oportunidades significativas para agregar valor a produtos primários e para explorar uma considerável demanda latente por parte dos consumidores, enquanto promovem significativos benefícios para a saúde pública. É importante para os países em desenvolvimento a elaboração de estratégias para encontrar nichos de mercados de AF, direcionando adequadamente os produtos aos respectivos segmentos de consumo (o consumidor de AF será abordado nos capítulos 6 e 7).

## 5.2 PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

O desenvolvimento de produtos é um dos processos mais complexos dentro da indústria de alimentos. Portanto, o desenvolvimento de produtos originais, melhorias, modificações e criação de novas marcas são tarefas que requerem grande esforço por parte das equipes de pesquisa e desenvolvimento das empresas, que precisam ser multidisciplinares devido à necessidade de se lidar com informações e habilidades de diversas áreas funcionais destas empresas. Quando o conhecimento técnico é distribuído pelas fronteiras das organizações, elas buscam adquirir capacidades técnicas através das RIO podendo não ter conhecimento suficiente sobre o serviço de tecnologia a ser acessado ou até absorvido. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Jones e Lichtenstein (2008) dão ênfase exatamente à gestão da incerteza, pois a realização de projetos temporários entre organizações favorece a sua condição.

No contexto global de competitividade no qual as empresas transnacionais – que parecem “puxar” o desenvolvimento de novos produtos (RAUD, 2008) – estão inseridas, percebe-se a internacionalização da pesquisa e do desenvolvimento de produtos. Equipes multifuncionais estão distribuídas geograficamente e interagem através da internet para o desenvolvimento e comercialização de produtos em diferentes mercados, em distintas realidades culturais. É fundamental que essa interação ocorra de forma fluente e ágil,

condizente com a evolução da demanda dos consumidores e competitividade. Sendo assim, a gestão do desenvolvimento de produtos também é quesito importante para o sucesso da pesquisa, do desenvolvimento, do lançamento e da permanência de novos produtos no mercado.

Cabral (2007), na sua análise da indústria alimentícia brasileira, mostra que esta ainda desenvolve poucas parcerias com instituições privadas e públicas de P&D, apesar desta variável ser muito efetiva em alavancar a atividade inovativa de empresas. Da mesma forma, De Barcellos *et al.* (2009) sugerem que os consumidores brasileiros estão propensos a experimentar novos produtos, e que a indústria nacional deve aproveitar esta oportunidade para lançá-los. Estudos realizados no Brasil (CABRAL, 2007; DE BARCELLOS *et al.*, 2009; OLIVEIRA *et al.*, 2014) identificaram que a indústria de alimentos pode estar perdendo uma oportunidade de mercado ao não buscar inovações de fato.

### 5.3 ALIMENTOS FUNCIONAIS: UMA BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Para favorecer o mapeamento de artigos acadêmicos relacionados à cadeia de AF, bem como apontar os problemas de pesquisa, abordagens metodológicas adotadas e principais resultados e conclusões, uma breve revisão da literatura foi realizada. Com esse objetivo em vista, primeiramente foi feita a delimitação do escopo de análise. A eleição das principais publicações da área foi realizada com base na indicação de especialistas nesta área de estudo. Para a delimitação do período histórico de análise, foram consideradas as publicações entre os anos de 2001 a 2011.

Como segundo passo, foi feito o levantamento dos artigos a partir da definição de palavras-chave. Elas deveriam estar presentes no título, resumo ou palavras-chave do artigo. Em uma primeira busca, utilizaram-se as seguintes palavras-chave: ‘alimento funcional’ e ‘cadeia’. Devido ao baixo número de retorno de artigos, optou-se por realizar uma nova busca apenas com o termo ‘alimento funcional’ (termo em inglês utilizado: *functional food*). Essa busca retornou um total de 225 artigos.

Com tal amostra, seguindo os passos propostos por Bardin (2011), foi feita uma (1) pré-análise; (2) exploração e, finalmente, (3) interpretação do material. Sendo assim, foram excluídos os artigos que não tivessem relação com ciências sociais aplicadas (artigos com abordagens técnicas de ciência e tecnologia de AF). A amostra resultante é composta de 18 artigos, identificado em cinco *journals*. Outros três artigos também encontrados nesta busca



foram excluídos da análise por não se tratarem de artigos teórico-empíricos e sim de revisão de literatura.

Os artigos encontrados segundo as descrições acima estão apresentados no Apêndice A (Quadro 10), onde podem ser visualizados a questão de pesquisa, a metodologia empregada e os principais resultados e conclusões de cada um deles. Já o Quadro 7, apresentado a seguir, resume a amostra identificada, em ordem cronológica.

Quadro 7. Visão geral da amostra coletada

Comportamento do Consumidor	Relacionamentos e Criação de Valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bech-Larsen &amp; Grunert (2002)</li> <li>•Verbeke (2004)</li> <li>•Urala &amp; Lähteenmäki (2004)</li> <li>•Verbeke (2005)</li> <li>•Urala &amp; Lähteenmäki (2005)</li> <li>•Ares &amp; Gámbaro (2007)</li> <li>•Krystallis, Maglaras &amp; Mamalis (2008)</li> <li>•Herath, Cranfield &amp; Henson (2008)</li> <li>•Siegrist, Stampfli &amp; Kastenholz (2008)</li> <li>•Hailu <i>et al.</i> (2008)</li> <li>•Landström, Hursti &amp; Magnusson (2009)</li> <li>•O'Connor &amp; White (2010)</li> <li>•Krutuyle <i>et al.</i> (2010)</li> <li>•Bitzios, Fraser &amp; Haddock-Fraser (2011)</li> <li>•Markoniva et al (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bröring &amp; Cloutier (2008)</li> <li>•Matthyssens, Vandenbempt &amp; Berghman (2008)</li> <li>•Arias-Aranda &amp; Romerosa-Martínez (2009)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Do total de 18 artigos analisados e apresentados no Quadro 7, apenas três exploram o contexto de alimentos funcionais com foco em gestão do desenvolvimento de produtos e relações entre agentes da cadeia. Os demais artigos têm como foco de análise a área de *marketing*, explorando principalmente o comportamento do consumidor de AF. Abordam quais os motivos, as atitudes para o consumo, os valores associados ao consumo desta classe de produto, a aceitação do produto funcional como parte de uma dieta saudável, aspectos sociodemográficos, entre outros. A grande maioria (83,3%) emprega a pesquisa quantitativa como metodologia de análise, sendo, dentre eles, a técnica de levantamento de dados (*survey*) a mais utilizada para tal (86,7% dos artigos quantitativos). Também foi utilizada a técnica de *laddering* (escalada) e mapa hierárquico de valores em 2 artigos (representando 11,1% do total de artigos analisados). Apenas 3 apresentam pesquisas qualitativas (16,7% do total).

Como comentado, a maior parte dos estudos já realizados no tema de AF utiliza a técnica de levantamento de dados. É comum na área de estudo do comportamento do

consumidor empregar-se este tipo de técnica de análise de dados, pois ela permite determinar informações sobre práticas e/ou opiniões atuais de uma população específica. Percebe-se também que nos artigos onde é utilizada uma abordagem qualitativa, há foco de análise distinto, olhando para cadeia, o que revela também o emprego de estudo de caso e grupos focais quando se procura analisar a estratégia utilizada por uma empresa.

Os artigos aqui analisados mostram, de maneira geral, uma atitude positiva do consumidor frente à aquisição e consumo de AF. As atitudes individuais frente ao consumo de produtos funcionais estão baseadas nos seus benefícios, que são alegações funcionais e de saúde específicas regulamentadas por órgãos reguladores. Estes benefícios são considerados intrínsecos aos alimentos e podem ser classificados como atributos de busca – motivos pelo qual o consumidor busca o produto antes de comprá-lo.

Ainda, embora as tendências sociodemográficas favoreçam o desenvolvimento do mercado de funcionais, é fundamental a investigação da eficácia e da segurança do alimento ofertado, de acordo com os atributos tidos como funcionais e benéficos à saúde humana. Isso requer atenção especial das agências reguladoras deste mercado. É necessário assegurar o correto entendimento dos consumidores, com informações confiáveis a respeito das alegações funcionais dos produtos à venda no varejo, superando possíveis divergências entre indústria e consumidor.

Além do levantamento de artigos acima descrito, foi realizada também uma segunda busca, focada na base de dados SciELO (*Scientific Electronic Library Online*). O propósito foi procurar estudos realizados e publicados em âmbito nacional apenas. Foram utilizados os mesmos critérios da pesquisa anterior (palavras-chave, período e foco da pesquisa). Não foi considerada relevante a qualificação do *journal* no qual o estudo foi publicado, pois a intenção dessa etapa da pesquisa era ter um panorama da pesquisa acadêmica na área de ciências sociais aplicadas no Brasil.

No Quadro 8 estão apresentados os quatro artigos brasileiros sobre alimentos funcionais selecionados para análise. Nele estão sintetizados: o objetivo de pesquisa, a metodologia empregada, principais resultados e conclusões, além do nome dos autores, ano de publicação e instituição.

Quadro 8. Artigos brasileiros relacionado ao tema de pesquisa selecionados na SciELO

Autor, Ano, Instituição	Objetivo da pesquisa	Metodologia empregada	Principais resultados e conclusões
Stringheta <i>et al.</i> (2007), UFV	Estabelecer relações entre as diretrizes das políticas públicas de saúde brasileiras e os critérios adotados pela ANVISA para aprovação das alegações de propriedades funcionais/de saúde.	Pesquisa qualitativa. Análise de dados da legislação brasileira, diretrizes da Política Nacional de Alimentação e Nutrição, de Promoção da Saúde e documentos da Organização Mundial de Saúde.	Há convergência das diretrizes das políticas que objetivam a redução das doenças crônicas não transmissíveis na população através da promoção da alimentação saudável e da atividade física.
Raud (2008), UFSC	Analisar e comparar as estratégias de duas multinacionais que se enfrentam nas gôndolas dos supermercados brasileiros para dominar o mercado dos iogurtes funcionais.	Pesquisa qualitativa. Estudo de casos da Danone e Nestlé, com base em dados secundários. Abordagem com base na Nova Sociologia Econômica	A inovação e os novos produtos são necessidades para as empresas que pretendem manter ou estabelecer liderança. O Estado desempenha papel fundamental ao definir as regras do jogo.
Da Silveira, Vianna & Mosegui (2009), UERJ	Discutir a falta de transparência da regulamentação brasileira de AF e interações com outras classes de produtos.	Pesquisa qualitativa. Análise descritiva baseada na revisão e interpretação de documentos, relatórios, resoluções e regulamentos do Ministério da Saúde.	Alegações funcionais podem dificultar a diferenciação entre alimento e medicamento para o consumidor. Necessidade de regras claras para a indústria de AF no Brasil.
Lima, Révillion & Padula (2009), UFRGS	Identificar as estratégias de empresas do setor de lácteos funcionais e examinar o papel do sistema regulatório.	Pesquisa qualitativa. Estudo de múltiplos casos, com dados secundários e entrevistas semiestruturadas. Triangulação dos resultados com vários agentes da cadeia.	A adoção de estratégias competitivas seguidoras pelas empresas agroindustriais estudadas é motivada pela perspectiva de incorrer em menores investimentos em P&D e comunicação no mercado de lácteos funcionais.

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: AF = alimento(s) funcional(is); P&D = pesquisa e desenvolvimento

Em âmbito nacional, estudos como o Stringheta *et al.* (2007) destacaram as orientações direcionadas aos governos e às indústrias, para a implementação de medidas públicas para redução de doenças crônicas não-transmissíveis. O estudo dos autores oferece subsídios para o entendimento da influência da tecnologia de alimentos sobre a saúde pública, bem como para o entendimento dos critérios adotados pela ANVISA para avaliação das alegações de propriedades funcionais.

Já Raud (2008) analisou, com base em dados secundários e sob a ótica da Nova Sociologia Econômica, as características das estratégias de duas empresas transacionais

(Danone e Nestlé) no lançamento de iogurtes funcionais (Activia® e Nesvita®, respectivamente). A autora buscou também responder a questões como a configuração do processo de pesquisa e desenvolvimento dessas empresas e como o Estado brasileiro regulamenta o mercado de alimentos funcionais. Os resultados evidenciam a importância do Estado para definição das regras entre parceiros da troca e concorrentes.

Da Silveira, Vianna e Mosegui (2009) identificaram que, no Brasil, apesar dos consumidores confiarem na agência responsável pela regulação do mercado de alimentos funcionais (ANVISA), a própria agência não fornece regras claras para essa indústria. Fica evidente a necessidade de rever a legislação envolvida neste tema, para que o consumidor possa ter clareza quanto ao conceito de alimento funcional e não seja enganado por falsas promessas de cura através deles.

Por fim, Lima, Révillion e Padula (2009) identificaram, por meio de estudos de caso, estratégias seguidoras de empresas do setor lácteo no desenvolvimento de funcionais e falta de integração entre funções de *marketing* e produção (ou P&D), caracterizando a baixa codificação e transferência das informações técnicas e mercadológicas.

Os quatro artigos levantados nessa etapa da pesquisa apresentam análise do tipo qualitativa (100%), sendo a maior parte baseada em dados secundários (75% do total). Apenas um artigo selecionado (25%) apresenta como metodologia a técnica de estudo de caso com dados primários. Um segundo artigo também apresenta um estudo de caso, mas este, porém, baseado em dados secundários. Quanto ao foco de análise, dois dos artigos analisados (50%) apresentam temas relacionados à estratégia. Os outros dois focam em questões sobre a regulamentação do setor, fator importante de análise neste tipo de mercado.

Em virtude de rápidas mudanças nos gostos e hábitos dos consumidores, na tecnologia e na concorrência, as empresas atuais precisam desenvolver uma corrente constante de novos produtos e serviços. Equipes multifuncionais estão distribuídas geograficamente e interagem através da internet para o desenvolvimento e comercialização de produtos em diferentes mercados, em distintas realidades culturais.

Por ordem da inovação associada a este tipo de produto e dos distintos mercados, faz-se necessária o entendimento do comportamento do consumidor – o que o leva a consumi-lo é fator importante para a cadeia, o que justifica a atenção da academia em aspectos relacionados ao tema de *marketing* de AF, pois a gestão do desenvolvimento de produtos é quesito importante para o sucesso da pesquisa, do desenvolvimento, do lançamento e da permanência de novos produtos no mercado.

Os resultados obtidos nesta breve revisão elucidam questões importantes que devem ser levadas em consideração pelos agentes da cadeia produtiva de AF, desde as pequenas indústrias, passando pelas empresas transnacionais e o varejo; principalmente por aqueles que buscam ter uma postura de consumo saudável e foco no desenvolvimento do mercado de funcionais, buscando atender à demanda de consumidores já existente e em notória expansão. Algumas recomendações gerenciais para o setor de funcionais puderam ser verificadas, com relação ao comportamento do consumidor. Uma delas está relacionada às atitudes positivas e negativas, ao consumo e também à influência da propaganda.

Como Raud (2008) mostrou em seu estudo sobre as estratégias de empresas transnacionais, análises preliminares realizadas no Brasil sugerem que os consumidores estão sendo fortemente influenciados pela mídia e que a iniciativa da legislação e do lançamento dos produtos partiu muito mais das empresas do que do Estado.

Destaca-se também o espaço disponível no campo de estudo de cadeias de AF. É grande o destaque dado ao comportamento do consumidor deste tipo de produto, porém ainda é pequena a ênfase dada a aspectos relacionados com a gestão desta cadeia. Identifica-se uma lacuna para futuros estudos que possam contribuir propondo modelos de gestão do NPD que busquem recursos locais para lançamento de novos produtos que agreguem valor a essa cadeia. Sendo assim, esta tese se dedica à análise da cadeia de alimentos para saúde e bem-estar – o que inclui os AF – com foco nas RIO envolvidas, utilizando-se de uma abordagem qualitativa de pesquisa.



## 6 ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NA ESCANDINÁVIA

Neste capítulo serão apresentados dados sobre a regulação e o mercado de alimentos voltados à saúde e bem-estar na União Europeia. Em seguida apresentar-se-á o caso da Arla Foods, empresa sueco-dinamarquesa do setor de lácteos com forte atuação no mercado escandinavo. A Arla Foods é a sexta maior empresa do setor de lácteos do mundo. (IFCN, 2013). Dados secundários sobre a empresa foram coletados em teses e dissertações disponíveis na biblioteca da Aarhus University, universidade dinamarquesa onde a autora deste trabalho realizou seu estágio doutoral. Além disso, foram coletados dados em *workshops* onde representantes da empresa eram palestrantes convidados. Por fim, serão apresentados os resultados da etapa quantitativa (*survey*) realizada com consumidores dinamarqueses.

### 6.1 REGULAÇÃO, MERCADO E O CONSUMIDOR DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NA ESCANDINÁVIA

De acordo com Lähteenmäki (2013), o relacionamento entre comida, saúde, escolhas dos consumidores e padrões de consumo alimentar é complexo. Tentar afetar o comportamento do consumidor pode resultar em resultados variados – tanto para os consumidores como para questões de saúde pública.

Por isso, o setor público da União Europeia tem procurado barrar a epidemia da obesidade e demais doenças a ela relacionadas ofertando aos cidadãos melhores possibilidades para realizar escolhas saudáveis. Com respeito aos alimentos voltados à saúde e bem-estar, Lähteenmäki (2013) lembra a necessidade de disseminar informações nutricionais e/ou benefícios para a saúde para os consumidores.

A regulação de alimentos voltados à saúde e bem-estar é comum a todos os países que compõe a União Europeia. O Quadro 11, localizado no Apêndice C, apresenta os diversos tipos de alegações permitidas pela legislação europeia, a Regulação (EC) n. 1924/2006 e a forma de comunicá-la (Regulação [EU] n. 1169/2011). De acordo com esta classificação, alegação de saúde é aquela que traz informações sobre benefícios ou resultados à saúde interligados ao produto – como a redução do risco de desenvolvimento de alguma doença e sua funcionalidade.

Para empresas de alimentos, o crescimento do interesse em aspectos relacionados à saúde abre a possibilidade de NPD que atendam essa tendência. Ao mesmo tempo, porém,

isso criou uma pressão para a mudança da qualidade nutricional de produtos existentes no mercado. Dentre as alternativas, está a adição de componentes benéficos à saúde, ou um ingrediente funcional, cujo uso permitirá a veiculação de seus benefícios através das alegações de funcionalidade mostradas no Quadro 11. (LÄHTEENMÄKI, 2013). São diversas opções de alegações, atingindo públicos específicos – diferente do que preconiza a legislação brasileira.

Exatamente por apresentarem diversas categorias, os AF não são percebidos pelos consumidores como um grupo homogêneo de produtos. Estudos mostram que valores individuais, as atitudes e o estilo de vida, além de outros aspectos sociodemográficos como gênero, faixa etária e escolaridade afetam profundamente a aceitação e a intenção de consumo de AF e, conseqüentemente, tornam-se elementos importantes para a segmentação dos consumidores. (URALA; LAHTEEMÄKI, 2003, 2007).

Conforme Urala e Lähteenmäki (2004, 2007), existem quatro dimensões de motivações para o consumo de AF, descritas das seguintes formas: (1) recompensa para o consumo de AF, onde o foco principal é que a saúde, humor e bem-estar podem ser promovidos pelo seu consumo – o prazer resultado da percepção dos consumidores no consumo de AF para cuidar de si próprio é fundamental para sentir a “recompensa”; (2) necessidade, que descreve isso como a necessidade de medicamentos (esta dimensão mede o quanto necessário ou desnecessários são os AF para a sociedade em geral); (3) a confiança, que descreve a confiança dos consumidores nos AF como alimentos que promovem a saúde e a confiabilidade das pesquisas a eles relacionadas e; (4) segurança dos AF com foco nos possíveis riscos nutricionais quando consumidos.

Ainda de acordo com Urala e Lähteenmäki (2007), através da compreensão da atitude dos consumidores, é possível prever a intenção sobre o consumo de AF. As atitudes dos consumidores também podem ser usadas estrategicamente nas fases iniciais de projetos de NPD, como ferramenta de apoio na seleção de alternativas para novos progressos.

## 6.2 O CASO DA ARLA FOODS

Esta seção introduz ao leitor o caso da Arla Foods, usada nesta tese como empresa *benchmark*, por seu destaque no quesito desenvolvimento de produtos com interação do consumidor. Serão brevemente descritos o histórico da empresa, sua estrutura organizacional e áreas de atuação. Em seguida serão apresentadas suas estratégias de relacionamento para o NPD, de modo a elucidar como é criado o valor nos relacionamentos em tal contexto. Tais



informações são baseadas em dados secundários coletados em relatórios e notícias da e sobre a empresa, bem como em dados primários coletados em conferências e palestras do setor que contaram com a presença de representantes da empresa em questão.

### 6.2.1 Histórico e Estrutura Organizacional da Arla Foods

A empresa Arla Foods (doravante Arla) foi formada no ano 2000, por meio da fusão entre duas grandes cooperativas, a sueca *Arla Ekonomisk Förening* e a dinamarquesa *MD Foods*. Essa foi a primeira fusão transnacional de cooperativas do setor lácteo nos países nórdicos. Atualmente, a Arla é uma cooperativa de propriedade de 12.629 membros, estando eles divididos basicamente entre seis países: Suécia, Dinamarca, Reino Unido, Alemanha, Bélgica e Luxemburgo (veja Anexo B). Combinados, eles fornecem o maior volume de leite dentre as cooperativas europeias – são 12,7 bilhões de quilos de leite ao ano<sup>6</sup>, ocupando a sexta colocação no ranking das dez maiores empresas do setor lácteo em termos de *market share* (veja Anexo C). Com o passar dos anos, ocorreram outras fusões e aquisições e hoje a Arla também está presente em países<sup>7</sup> como Argentina, Brasil, Canadá e China. (ARLA FOODS, 2014).

A missão da Arla é assegurar o mais elevado valor para seus produtores enquanto cria oportunidades para o crescimento dos mesmos. Em outras palavras, a Arla foi fundada para criar valor para a cadeia láctea dos países nórdicos. Desde 2007 a empresa tem sua estratégia empresarial organizada em grupos de negócios, separados por região e interesse. São eles: (1) o mercado nórdico (Dinamarca, Suécia, Noruega e Finlândia); (2) o Reino Unido; (3) *Consumer International* (restante da Europa, EUA, Canadá e Oriente) e (4) *Global Ingredients*. Esta foi a forma encontrada pela empresa para criar sinergias, simplificando o gerenciamento executivo e aumentando o foco estratégico de cada unidade de negócio. Cada área de negócio trabalha de forma independente, suas responsabilidades vão desde a produção até vendas e *marketing*. (ARLA FOODS, 2014).

A expansão da empresa trouxe também a necessidade de adaptação aos novos mercados. A próxima subseção apresenta dados secundários de um episódio vivenciado pela empresa no final da primeira década deste milênio, que a fez reestruturar seu modo de interação com os demais agentes da cadeia de suprimentos.

---

<sup>6</sup> A Instrução Normativa nº51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) estabelece que um mililitro de leite a 15°C pode variar de 1,028 a 1,034 gramas. Dessa forma, um litro de leite possui entre 1,028 a 1,034 quilos.

<sup>7</sup> Basicamente mercado *business to business*

### 6.2.2 Diversidade Cultural e uma Crise

Ao operar em distintos países, é necessário que a empresa desenvolva diferentes abordagens para transpor barreiras culturais. (MORRISON, 2006). Cada nação distingue-se por língua, religião, etnia, etc., e, acima de todos, sua história. Juntos, esses fatores formam a identidade cultural de uma nação. Símbolos culturais são considerados importantes para a compreensão de uma identidade cultural. Por símbolos culturais, entende-se “objetos que representam crenças e valores”. (ARNOULD *et al.*, 2004, p. 91).

Ao relacionar-se a diversidade cultural com construtivismo social, ela pode ser vista como uma construção comum entre pessoas. Essa relação pode ser visualizada também no consumo de alimentos. Por exemplo, no Oriente Médio a carne suína não faz parte da alimentação, pois o animal é considerado impuro de acordo com o Alcorão. Isso não significa que toda a população do Oriente Médio siga esta indicação; entretanto é uma crença difundida entre muitos, construída com base na cultura local.

Aspectos como este são considerados pela Arla ao começar sua operação em países culturalmente diversos de sua origem nórdica. Um profundo estudo do mercado consumidor é realizado para delineamento das estratégias da cooperativa.

Apesar de todo este cuidado por parte da empresa, no final de 2005 a Arla foi alvo da chamada *Muhammad-krisen*. Tal crise foi deflagrada com a publicação de 12 charges satíricas do profeta islâmico Maomé<sup>8</sup> em um jornal dinamarquês. A crise se estendeu e tornou-se uma crise diplomática quando um segundo jornal dinamarquês publicou as mesmas charges e, em janeiro de 2006, uma revista Norueguesa também as publicou.

Tal fato resultou em uma onda de protestos no mundo islâmico contra a Dinamarca<sup>9</sup> (e Noruega), resultando, além da queima de bandeiras da DK<sup>10</sup>, no boicote à produção e comercialização de produtos da Arla. Funcionários da filial da Arla situada em Meca, cidade considerada a mais sagrada da Arábia Saudita, foram agredidos. Ademais, com o boicote comercial, unidades de produção na Dinamarca precisaram ser fechadas, gerando desemprego no país.

É importante destacar que pouco antes da *Muhammad-krisen*, a imagem da Arla estava abalada. A empresa enfrentava um declínio no *market-share* e vinha sendo alvo de fortes críticas por monopólio no setor de lácteos dinamarquês e más condições de trabalho. A

---

<sup>8</sup> Para a religião islâmica, representar o profeta é considerado blasfêmia, pecado que exige pena de morte.

<sup>9</sup> É importante ressaltar que cerca de 4% da população dinamarquesa é muçumana.

<sup>10</sup> Para maiores detalhes, veja Apêndice D.

repercussão pode ser compreendida através do relato de um consumidor (entrevista realizada por Munk, 2008, p. 57):

*“They treated the local farmers badly”.*

Logo em seguida ocorre a crise, afetando diretamente a sua imagem no Oriente Médio. A crise, no entanto, não estava relacionada à cooperativa em si; não foi a própria empresa o agente causador da crise que levou ao boicote aos seus produtos e denegriu sua imagem.

A liberdade de expressão é um dos pilares da democracia – e a *Muhammad-krisen* foi gerada por um fato considerado pela sociedade dinamarquesa como parte fundamental da liberdade proporcionada pela democracia.

Tal crise deixou a Arla em uma situação delicada. No entanto, vale ressaltar que vigora na Dinamarca a cultura igualitária. Por isso, a repercussão do fato na mídia despertaram a atenção e as emoções dos consumidores, como pode ser visto abaixo (entrevistas realizadas por Munk, 2008, p. 57, 58):

*“It wasn’t fair – they did not have anything to do with the crisis, and I felt sorry for all of those who lost their jobs.”*

*“Arla was brought in a situation with which the consumers could identify themselves. They were hit by an external factor, which I think evokes feelings of understanding and compassion.”*

Era uma situação nova, porém favorável a ser gerenciada pela Arla. Assim, aproveitando o momento de crise e sua exposição na mídia, a empresa revisitou suas estratégias para se reposicionar no mercado, como pode ser visto no próximo tópico.

### **6.2.3 Novas Estratégias e o Relacionamento com o Consumidor**

Uma empresa não pode controlar como os consumidores irão perceber sua marca; isso depende da interpretação individual sobre as ações tomadas por uma empresa. A credibilidade de uma marca não inclui apenas o produto, mas sim a empresa como um todo – e isso é essencial para um relacionamento a longo prazo. (KOTLER; KELLER, 2013).

Tradicionais conceitos de *marketing* como esse foram utilizados pela Arla para reconstruir sua imagem durante e após a crise, tanto no Oriente Médio quanto na Dinamarca. Como mencionado anteriormente, o consumidor tem diferentes agentes motivadores por trás

da sua tomada de decisão por um ou outro produto. Especificamente no Oriente Médio, a estratégia empregada foi desvincular a antes forte imagem da empresa com a Dinamarca.

Aproveitando a tendência do momento e a necessidade de reestruturação, a Arla lançou na época uma agenda de estratégias ambientais: a empresa passou a incentivar pequenos produtores a converterem à agricultura orgânica. Com isso, a sua imagem passou a ser bem vista por uma parcela de consumidores antes negligenciada pela empresa, porém não restrita a eles. Os relatos abaixo (entrevistas realizadas por Munk, 2008, p. 58, 59) ilustram a nova fase de relacionamento com o consumidor dinamarquês pelo qual a empresa passava:

*“My attitude towards Arla did improve because of the boycotts and the layoffs Arla had to make – perhaps they are not as bad as I thought.”*

*“(...) Normally, I still try to find other products, but if it is sold out I do not have as bad a conscious as I would have before the crisis.”*

*“(...) Despite the monopoly status, I realized that large companies could be a good thing. It is a good thing that large Danish companies have foreign activities as well, as it can bring more capital back to Denmark.”*

Além das estratégias relacionadas à sustentabilidade, a Arla mudou sua abordagem de interação com o consumidor. A empresa passou a se autodenominar como *“The new Arla”*, reconhecendo que precisaria estar mais atenta ao mercado, mais aberta e transparente para dialogar com os consumidores. Diante dessas mudanças, a Arla passou a divulgar que era crucial seguir o consumidor e prestar atenção às tendências, como pode ser visto em uma entrevista realizada com o CEO Peder Tuborgh em 2007:

*“(...) a key driver in Arla Foods’ global development is to follow the customer and watch the consumers’ trends”.*

Uma das primeiras mudanças foi o relacionamento através das mídias sociais. A Arla utiliza como definição de mídia social o conceito desenvolvido pela *Duct Tape Marketing*: “o uso de tecnologia combinado com interação social para criar valor ou cocriar valor”. Na categoria estão incluídos, por exemplo: blogs; *micro-blogging* (Twitter); *crowdsourcing*; inovação aberta; redes sociais (Facebook, LinkedIn); programas de monitoramento de mídia social; websites corporativos onde pode-se comentar e compartilhar); sites de compartilhamento de imagens, vídeos e arquivos (flickr, YouTube, Slideshare); entre outros. (UDENGAARD, 2010).

Para a empresa, o uso de mídia social é uma ferramenta para (1) captar insights para a empresa, facilitando a tomada de decisões; (2) conhecer melhor seus consumidores; (3) demonstrar transparência em suas ações; (4) envolver os consumidores na empresa, e (5) acessar facilmente informações, tendências, preferências e atitudes dos consumidores. (UDENGAARD, 2010).

O lançamento de blogs e fóruns em seus website foi uma das maneiras encontrada pela empresa para melhorar sua imagem e demonstrar seu posicionamento em ter abertura e transparência, escutar e aprender. A divulgação destes blogs foi feita principalmente através de comerciais na televisão, propagandas em jornais locais e em supermercados.

Na época, o foco era dialogar diretamente com o consumidor dinamarquês (e vice-versa), revelando a ele a possibilidade de ter contato pessoal com uma grande empresa. O posicionamento se mantém, porém houve uma evolução. Há maior foco no envolvimento do consumidor, gerando ações para os *insights*, compartilhando o processo com ele. (UDENGAARD, 2010). Essas questões são abordadas na próxima seção.

#### 6.2.3.1 *Insights do Consumidor na Arla Foods*

De acordo com Tornell (2013), gerente de novos produtos<sup>11</sup> da Arla, a empresa considera os *insights* do consumidor uma ferramenta poderosa. Ela é uma descoberta reveladora sobre o consumidor e/ou suas motivações para a compra, que inspiram ideias de negócios. Para a gerente, um dos pontos principais para o bom uso dos *insights* do consumidor é não confiar neles. Para esclarecer tal argumento, ela utiliza como exemplo a clássica frase de Henry Ford: “*If I’d asked my customers what they wanted, they would have said a faster horse*”. No entanto, contraditoriamente, a gerente ressalta a importância de ouvir sim seus consumidores.

Para ilustrar, ela cita o caso do Baileys Irish Cream®, considerado uma revolução no mercado de licores no final da década de 1970. A Baileys realizou uma pesquisa de mercado com seus consumidores. O resultado foi o desejo de um produto único, saboroso, com ingredientes naturais e pouco álcool – na época, pesquisas divulgavam os malefícios do álcool em demasia. A ideia do produto parte da combinação dos resultados dessa pesquisa com o empenho da empresa em compreender esse desejo e explorar suas próprias expertises – tanto tecnológicas quanto culturais. Foi pensando nos produtos tradicionais irlandeses que surgiu a

---

<sup>11</sup> Na língua inglesa, o cargo ocupado por Tornell é definido como *Senior Global Future Creations Manager*.

ideia de combinar-se úísque e nata. Seguindo esta lógica, a gerente da Arla considera sim importante ouvir seus consumidores.

Uma técnica amplamente empregada em pesquisas de mercado é o grupo de foco. Sua principal característica se baseia no fato de trabalhar com a reflexão dos participantes através da fala, permitindo-os apresentarem suas percepções, conceitos e impressões sobre um determinado tema simultaneamente. Sua essência é a interação entre o pesquisador e os participantes, cujo objetivo é coletar dados advindos da discussão focada. (DENZIN; LINCOLN, 2011).

Entretanto, dados mostram que 90% das pesquisas sobre novos produtos são consideradas um mau investimento. Essa afirmação está relacionada a questionar-se as pessoas erradas. Isto porque a grande maioria dos consumidores pertence à categoria denominada seguidores (vide seção 3.1): suas opiniões são baseadas em atitudes de terceiros, portanto esses consumidores são de pouca valia quando se fala em desenvolvimento de novos produtos.

Por isso, segundo Tornell (2013), a Arla comunica-se com seus *prosumers*, e não seus *consumers*. Para isso, a empresa se esforça em ir além do discurso de seus *prosumers*. Tornell (2013) argumenta que o método tradicional utilizado para ouvir consumidores (grupo de foco) não o é ideal para se obter ideias inovadoras e relevantes e avaliar produtos. Diz ela:

*“(...) jogar o consumidor ao redor de uma mesa, em uma sala fechada e cheia de câmeras geralmente não traz boas ideias”.*

Em 2012 a empresa inaugurou em seu escritório central na DK a *Arla Consumer House*. A proposta é ter um ambiente descontraído para promover de forma espontânea essa interação entre empresa, consumidores e, principalmente, *prosumers*. A sala de convivência procura atingir todos os estilos: há cadeiras, bancos altos, pufes, cores vibrantes, etc. Integrada a ela através de amplos painéis de vidro, ela há uma cozinha experimental. Existe também uma sala de análise sensorial, em seu padrão tradicional (cabina individual). Uma abordagem aplicada é a interação com grupos já existentes – associações comunitárias de bairros, grupos de mães (prática comum na DK), e “blogueiros” de gastronomia.

Há também o projeto com abordagem de plataformas múltiplas chamado *Karolines Køkken* (Cozinha da Caroline); trata-se de uma marca com a proposta de aproximar o consumidor dos produtos da empresa. O rótulo e peças publicitárias remetem à década de 1960-70. No espaço virtual – blog, vídeos, Facebook, Twitter, aplicativos para smartphones –

os consumidores podem, por exemplo, escolher por votação qual receita preferem que seja gravada e veiculada. Há também uma loja virtual que comercializa uma linha de produtos não alimentícios com a mesma marca, como livros de receitas – que, com o passar do tempo e novos lançamentos, os mais antigos são disponibilizados *online* de forma gratuita.

Buscando reforçar o porquê da Arla ter passado a escutar seus *prosumers* ao invés de seus consumidores, Tornell (2013) relata exemplos reais de resultados obtidos com a condução de métodos tradicionais de pesquisa com o consumidor: (a) uma ideia de um novo produto pode ser interessante para algum consumidor, porém relevante apenas para outro tipo de indústria; (b) tudo isso já foi dito antes; (c) nenhuma nova ideia; (d) mercados maduros são diferentes; (e) mesmos resultados da pesquisa anterior; (f) parece que tudo já foi feito/inventado.

A gerente salienta a diferença entre observar, descrever, relatar e interpretar. Sem dúvida, são detalhes importantes na condução de – não apenas – pesquisas de mercado. São conceitos clássicos de psicologia aplicados ao *marketing*, mais especificamente, ao comportamento do consumidor. Ela ressalta ainda o desafio que está por trás dos novos produtos de sucesso, o quanto a empresa precisa se empenhar para chegar a este objetivo. Para ela, a Arla conseguiu atingi-lo porque que buscou a interação com os seus consumidores da forma correta – ao definir seus *prosumers* e “ver como novos olhos”, “ouvir o que não é dito”.

#### **6.2.4 Síntese do Caso Arla Foods**

De acordo com os dados analisados, a Arla acredita que o consumidor deve ser o centro das decisões estratégicas da empresa. Para eles, essa é a melhor forma de engajá-los à causa da empresa e suas marcas e, dessa forma, garantir os resultados almejados. Para atingir esse objetivo, a empresa afirma que é fundamental compreender o consumidor de uma forma mais profunda do que é comumente feito por outras empresas e por institutos de pesquisa de mercado. Para eles, abordagens diferenciadas, metodologias criativas e mais humanizadas são essenciais para tal propósito; as mídias sociais e outras plataformas *online* foram as ferramentas escolhidas para tal. O fato de promover maior abertura e transparência, em aumentar o foco no consumidor, promovendo um diálogo direto e aberto com ele e fazê-lo sentir-se íntimo de uma grande empresa faz com que a Arla Foods seja vista como uma organização que escuta e aprende com o mercado, e que está em constante mudança. Essas políticas levaram a Arla a melhorar sua imagem, reconstruindo sua reputação. A empresa diz manter o mesmo foco (no consumidor) desde sua origem, porém está mais focada em

**envolver o consumidor**, em criar *insights* que possam ser transformados em ações concretas, sem esquecer-se de compartilhar esse processo com o seu público, tanto de forma física quanto virtual. Percebe-se que a empresa se preocupa em interligar a comunicação verbal a não verbal; em analisar o indivíduo *versus* o grupo de consumidores; em escutar ideias e não ter urgência para concluir seus projetos, assegurando que as ideias não estão sendo distorcidas, suprimidas ou generalizadas ao longo do processo de P&D de um novo produto.

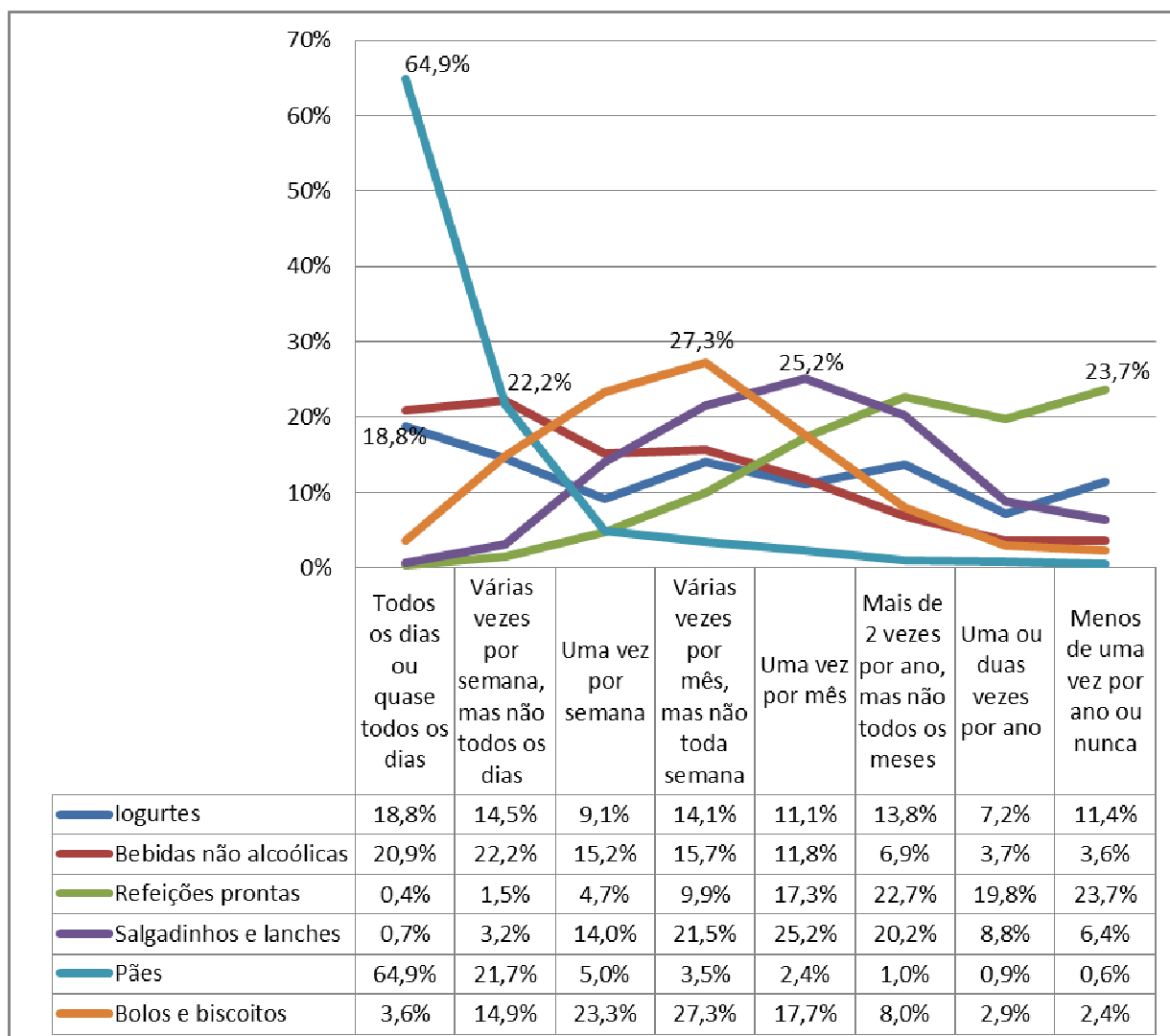
### 6.3 MERCADO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NA DINAMARCA

Nesta seção serão apresentados os resultados de parte da etapa quantitativa realizada durante o primeiro semestre de 2014 na DK. Os demais resultados serão apresentados e discutidos de forma conjunta com a amostra coletada em POA (capítulo 8). Como comentado na metodologia, na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** estão apresentados os resultados da estatística descritiva dos dois países (médias e desvio-padrão).

As perguntas iniciais do questionário aplicado estão relacionadas a seis categorias de produtos existentes no mercado. A proposta é verificar a percepção do consumidor frente às alternativas já presentes no mercado. Portanto, a primeira questão da *survey* realizada com 1179 consumidores dinamarqueses faz um levantamento da frequência de consumo de alimentos destas categorias, sendo a primeira delas iogurtes. Os resultados estão apresentados no Gráfico 4.



Gráfico 4. Frequência de consumo de seis categorias de produtos na Dinamarca

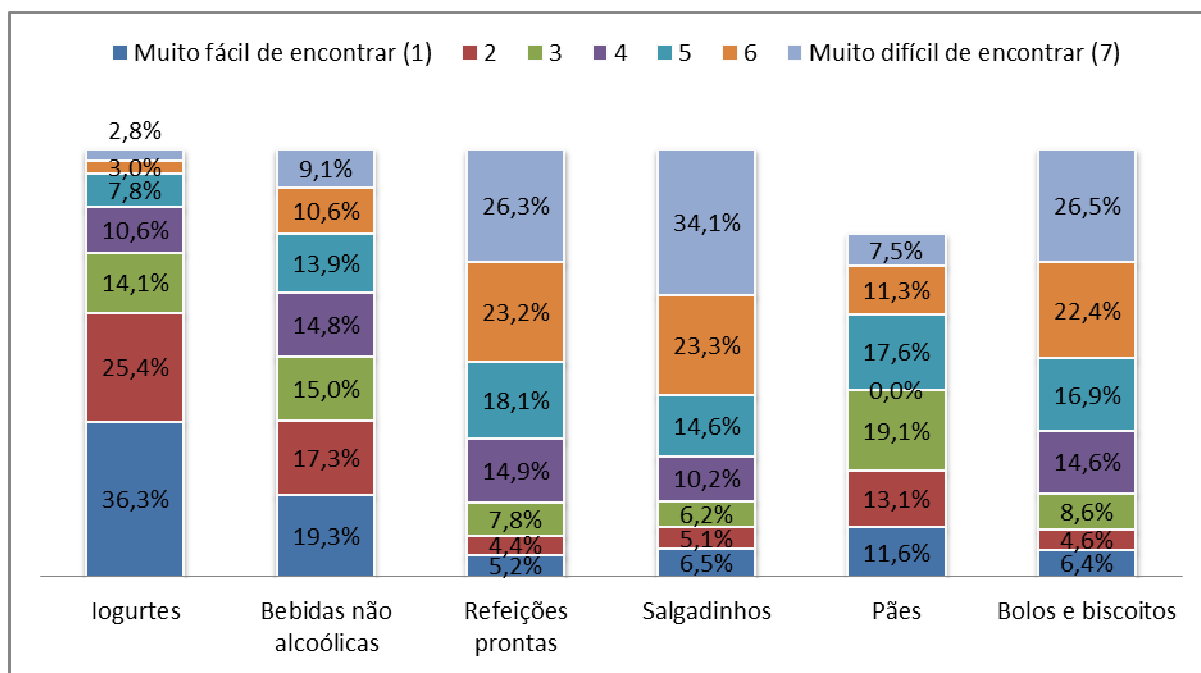


Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se pelo Gráfico 4 que cerca de 40% da população dinamarquesa consome iogurtes regularmente. Esse resultado é importante para dar continuidade às demais questões, e ressalta a relevância do estudo de caso *benchmark* da Arla Foods e a possibilidade de interligar sua análise aos resultados da *survey* realizada.

A segunda questão do questionário diz respeito às escolhas alimentares. Como comentado no capítulo 4 o instrumento de pesquisa utiliza “alimentos para o controle de peso” como ilustração de um segmento de produtos. Sendo assim, a segunda questão está relacionada a tal tema, e aborda a disponibilidade de produtos em supermercados ao questionar o quão fácil o respondente considera encontrar opções adequadas de produtos dentro de seis categorias – tendo em mente o controle de peso (veja Gráfico 5).

Gráfico 5. Disponibilidade de produtos para o controle de peso na Dinamarca, por categoria



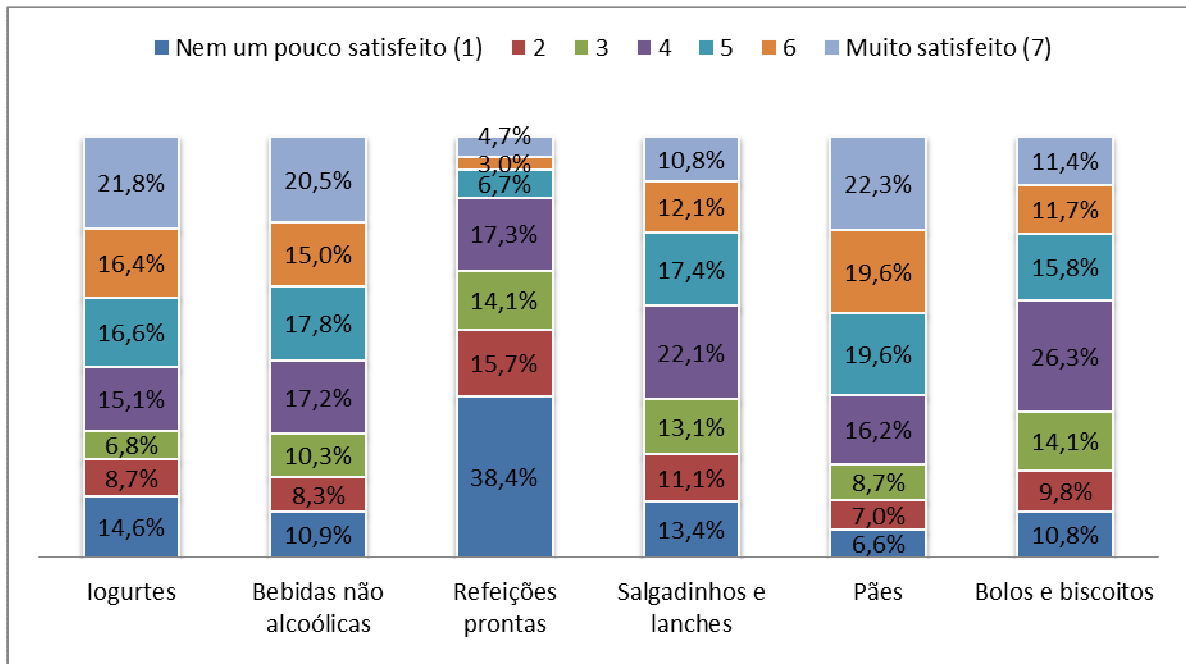
Fonte: Elaborado pela autora

Nota: Escala Likert de 7 pontos

De acordo com o Gráfico 5, o consumidor considera difícil encontrar produtos voltados à saúde e bem-estar – aqui ilustrados como produtos para controle de peso – em três categorias: (1) refeições prontas para consumo (média = 5,10), salgadinhos e lanches (média = 5,27), bolos e biscoitos (média = 5,03). Especificamente para iogurtes, os resultados (média = 2,48; desvio padrão = 1,605) ilustram a facilidade de encontrarem-se produtos voltados à saúde e bem-estar no mercado dinamarquês frente às demais categorias, evidenciando a disponibilidade desta categoria de produtos em tal contexto. Os resultados apresentados no mostram algumas oportunidades de mercado para as indústrias alimentícias dinamarquesas.

A terceira questão elenca as mesmas categorias de produtos e questiona sobre a satisfação do consumidor frente a elas (vide Gráfico 6).

Gráfico 6. Satisfação do consumidor frente às alternativas de iogurtes presentes no mercado da Dinamarca



Fonte: Elaborado pela autora

Nota: Escala Likert de 7 pontos

Para a questão ilustrada acima, a média obtida para a categoria de iogurtes é de 4,46, demonstrando uma satisfação frente às alternativas de produtos disponíveis no mercado dinamarquês. O desvio-padrão obtido é de 2,048 – o mais elevado dentre todas as categorias, sugerindo variabilidade no resultado. Em outras palavras, não há consenso entre os respondentes no quesito satisfação. Por certo, a satisfação é um atributo bastante inerente ao comportamento humano; logo a medida de dispersão revela tal peculiaridade.

Mais adiante, no capítulo 8, os demais resultados da etapa quantitativa realizada na DK serão discutidos em conjunto com os resultados obtidos para a amostra coletada em POA – não de forma comparativa e sim com o intuito de apontar possibilidades para ambos os contextos que compõe este estudo.



## 7 ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR NO BRASIL

Neste capítulo, em um primeiro momento, serão brevemente apresentados aspectos relacionados à regulação e de alimentos funcionais no Brasil e seu mercado consumidor. Em seguida são expostos os resultados dos três casos de estudo realizados em laticínios brasileiros, como relatado no capítulo 4. As empresas escolhidas para os casos de estudo não serão detalhadamente descritas para evitar a identificação das mesmas. Por fim, apresenta-se parte dos resultados da *survey* realizada na cidade de Porto Alegre. Com o intuito de enriquecer a análise, as demais questões da *survey* serão discutidas de forma conjunta com os resultados obtidos na DK no capítulo seguinte.

Buscando facilitar a leitura e análise crítica, cada caso será relatado de acordo com as distintas etapas de NPD. Os processos de NPD são comumente divididos em quatro fases: (1) oportunidade; (2) *design*; (3) teste e (4) introdução. Estas fases são usualmente utilizadas em projetos de desenvolvimento de novos produtos, podendo cada uma delas ser desdobrada em diversas outras, de acordo com a abordagem empregada na empresa. (URBAN; HAUSER, 1993 *apud* GRUNERT *et al.*, 1996).

Entretanto, neste estudo optou-se por integrar as fases 2 e 3 em uma só, resultado assim em apenas três fases. Essa escolha baseia-se na própria coleta e análise dos dados: pode-se perceber que nos casos estudados essas etapas são trabalhadas de forma conjunta. Sendo assim, a primeira fase consiste na identificação da oportunidade, onde informações sobre mercado e consumidores serão consideradas. Na fase 2, aqui denominada Desenvolvimento e Teste, é onde tradicionalmente se formam os relacionamentos com fornecedores e demais parceiros. A terceira e última fase é a finalização do projeto, com o lançamento do produto no mercado.

### 7.1 REGULAÇÃO DE ALIMENTOS FUNCIONAIS NO BRASIL

No Brasil, os AF são regulados pela Resolução nº 18 e 19/1999, publicada no ano de 1999, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), agência vinculada ao Ministério da Saúde. A resolução define alimento funcional como “um alimento ou ingrediente que além das funções nutricionais básicas, quando consumido como parte da dieta usual, produz efeitos metabólicos e/ou efeitos benéficos à saúde”. (BRASIL, 1999). De acordo com Brasil (1999), o alimento ou ingrediente que alegar propriedades funcionais, além de atuar em funções nutricionais básicas, irá desencadear efeitos benéficos à saúde – quando

aliado a uma dieta equilibrada e a prática regular de atividade física – e deverá ser também seguro para o consumo sem supervisão médica.

São quatro as classificações usuais de alimentos funcionais: (1) alimentos com propriedades imunológicas são aqueles que podem melhorar o sistema imunológico, fazendo com que nosso organismo se defenda de micro-organismos; (2) alimentos com atividade antioxidante protegem o nosso organismo da oxidação provocada pelos radicais livres (vitaminas C e E, zinco, betacaroteno); os (3) alimentos ricos em ácidos graxos poli-insaturados, cuja função é a prevenção de doenças do coração e aumento das taxas de triglicérides e hipertensão arterial (ômega 3 e 6); e os (4) moduladores de funções comportamentais e psicológicas (*mood food*, energéticos, função cognitiva). (EUROMONITOR, 2007; FIESP, 2010; SAARELA, 2011).

A regulação do setor de produtos dos AF é fundamental para o sucesso no desenvolvimento e comercialização de novos produtos e também para o sucesso na exploração das oportunidades de mercado, devido à necessidade de reconhecimento e aprovação da alegação funcional junto ao órgão competente. Por isso, a regulação pode representar um risco para produtos inovadores. (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Para informar a funcionalidade do alimento – a chamada alegação de funcionalidade – a empresa precisa comprovar e registrar o produto junto à ANVISA. Sem ela, a empresa pode apenas informar que o produto contém um ingrediente funcional, porém não pode especificar sua funcionalidade, seus benefícios. Surpreendentemente, este fato parece não influenciar na tomada de decisão do consumidor (HOPPE *et al.*, 2012), como pode ser visto na próxima seção.

## 7.2 O MERCADO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS FUNCIONAIS NO BRASIL

O Brasil é o maior mercado de alimentos voltados à saúde e bem-estar da América do Sul. Alimentos para o controle de peso se sobressaem no país, devido à preocupação com a imagem associada ao público feminino. (HENNESSY, 2014). Apesar da posição de liderança, o mercado ainda é caracterizado por um alto nível de falhas, isto é, vários produtos lançados acabam não tendo sucesso e são retirados do mercado, mesmo se tratando de produtos de grandes empresas. Como exemplo pode-se citar o leite fermentado LC1, da Nestlé (JUST FOOD, 2010), que saiu do mercado após uma fracassada tentativa de introdução do novo produto.

De fato, consumidores tendem a rejeitar grandes novidades em alimentos (DE BARCELLOS *et al.*, 2009), o que acaba se tornando uma barreira às inovações consideradas genuínas. (VAN WEZEMAEL *et al.*, 2010). Huotilainen; Pirttilä-bäckman e Tuorila (2006) afirmam que os consumidores apresentam uma taxa de mudança lenta em suas preferências e hábitos de consumo – mudanças nos hábitos alimentares não acontecem rapidamente, levam tempo para serem adquiridas.

Ainda sim, De Barcellos e Lionello (2011), ao analisarem o consumidor brasileiro, mostraram que ele apresenta atitudes positivas para o consumo de AF, bem como poder de compra. Impulsionado por melhores indicadores econômicos, tais como baixo desemprego, inflação baixa e maior renda disponível e, conseqüentemente, melhoria do poder de compra entre a classe média, o mercado brasileiro de alimentos fortificados e funcionais cresce cerca de três vezes mais do que o mercado de alimentos convencionais, à medida que os consumidores passam a compreender seus benefícios. A categoria *Health & Wellness* (alimentos e bebidas que proporcionam saúde e bem-estar, na qual se enquadram os AF) atingiu a marca de USD 71 milhões em 2013. As vendas para 2015 são projetadas para alcançar os USD 79 milhões em 2015. (EUROMONITOR, 2014).

Ao realizarem um grupo de foco (coleta de dados integrada à fase exploratória desta pesquisa, como consta no capítulo 5), Hoppe *et al.* (2012) mostraram que as atitudes dos consumidores gaúchos são geralmente positivas para AF. No entanto, com respeito ao conhecimento do termo, percebeu-se uma contradição: a definição ainda não está clara para todos os consumidores. Existe a percepção de que o AF é um alimento mais natural, mais benéfico, sendo um retorno a um estilo de alimentação mais saudável, sem industrialização. Em contrapartida, há também uma visão de que a tecnologia é a responsável pelo desenvolvimento dos AF. Eles são considerados produtos necessários a uma sociedade moderna, que busca ter uma alimentação saudável e balanceada, porém com praticidade e rapidez.

Para os participantes do grupo de foco, a decisão de efetivar a compra deste produto é apontada como fortemente influenciada pela mídia, principalmente quando os consumidores não têm muito conhecimento sobre os benefícios dos produtos. Nesse sentido, o papel da comunicação integrada de *marketing* é fundamental para garantir o acesso à informação. Estas são basicamente procuradas nos rótulos e embalagens dos próprios alimentos, mas matérias em jornais e revistas também são fontes de informação. A marca influencia na primeira compra de um produto funcional não familiar e o ponto de venda também pode ter uma influência positiva sobre a compra. Os consumidores estão dispostos a pagar mais pelos

benefícios, tendo em vista que suas principais motivações de consumo estão relacionadas à saúde e bem-estar. (HOPPE *et al.*, 2012).

As informações relativas aos efeitos sobre a saúde e os meios de comunicá-los são os principais fatores por trás do sucesso dos AF, porque o efeito sobre a saúde não pode ser percebido diretamente do próprio produto, uma vez que saúde é um atributo de crença. Os efeitos na saúde podem oferecer às indústrias de alimentos uma forma de diferenciação e promoção de produtos alimentares inovadores com valor agregado. No entanto, esta é uma tarefa desafiadora para projetar mensagens de *marketing* que promovam confiança. (HOPPE *et al.*, 2012).

Blackwell, Miniard e Engel (2011) sugerem algumas estratégias de *marketing* para minimizar as perdas de clientes (inevitáveis na maioria das vezes), tais como a construção de expectativas realistas. Ou seja: é preciso lembrar que a satisfação do consumidor é baseada no preenchimento da lacuna de expectativas pré-compra. No caso de AF, é preciso que o consumidor sinta de fato o benefício (tangível) trazido pelo ingrediente funcional do alimento. Os autores também enfatizam a necessidade de prover garantias realistas, oferecendo-se apenas aquilo que é possível cumprir.

Nesse sentido, quando o benefício do AF for intangível, pode-se mostrar ao consumidor a diferença antes e pós-consumo do produto, através de campanhas presenciais. Os AF devem ser promovidos com o objetivo de torná-los mais visíveis e reconhecíveis para os consumidores finais, a fim de evitar confusão com outros alimentos, como os produtos *light* ou *diet*. O seguimento destas e outras estratégias de *marketing* podem auxiliar a indústria alimentícia a minimizar a perda e/ou a rotatividade de consumidores de AF. (HOPPE *et al.*, 2012).

Faz-se necessário enfrentar essas questões para proporcionar um ambiente adequado para que as empresas possam inovar e comercializar. Controles excessivamente rígidos podem abrandar o ritmo da inovação e ao mesmo tempo afetar negativamente a competitividade e o potencial fluxo de benefícios para a saúde pública. É preciso compreender e responder às atitudes deste segmento de consumidores, comunicar os potenciais benefícios para saúde a fim de promover sua aceitação e uso. (HOPPE *et al.*, 2012).

### 7.3 CASO 1: LATICÍNIOS ALPHA

Esta seção apresenta os dados coletados na indústria de laticínios brasileira aqui denominada Alpha. O início de sua trajetória retrata a história de uma pequena empresa,



fundada por imigrantes da Europa central que chegaram ao Brasil após a Segunda Guerra Mundial. Hoje, com mais de 40 anos de atuação no mercado, Alpha é uma sociedade empresária limitada de grande porte.

Seus produtos de maior penetração no mercado nacional são o leite pasteurizado e UHT. A empresa já recebeu por diversos anos consecutivos prêmios “*Top of Mind*” em Estados brasileiros onde comercializa seus produtos. A Alpha se apresenta como uma empresa preocupada em acompanhar o desenvolvimento da tecnologia para a indústria de alimentos, bem como de satisfazer as necessidades de seus consumidores.

Por isso, a empresa investe no aprimoramento de seus produtos existentes e no desenvolvimento de novos, tendo como meta o lançamento anual de 20 novos produtos – através de novas formulações, extensão de linha de produtos ou novos produtos de fato.

Nesse sentido, Alpha apostou no aumento da demanda por alimentos saudáveis no Brasil e anunciou, em 2011, o lançamento de uma nova linha de bebidas. Esta linha de produtos – bebida composta de soro de leite desnatado e suco (de frutas) – é o projeto utilizado neste caso de estudo. A seguir serão detalhadas as fases de tal projeto de NPD.

### **7.3.1 Fase 1: Oportunidade**

Percebendo que o cuidado com a saúde está cada vez mais presente na vida dos consumidores e analisando pesquisas internacionais, o laticínio Alpha percebeu o interesse de seus clientes em buscar produtos práticos, saudáveis e que proporcionassem prazer ao consumi-lo. Alinhada a essa mudança cultural, a empresa se esforçou em desenvolver produtos específicos e diferenciados, como alternativas aos já existentes.

A ideia de desenvolvimento do produto surgiu durante a viagem do responsável pelo setor de P&D da empresa à Europa, para a participação em uma reconhecida feira do setor de alimentos. Como relata AlphaP&D, é comum a sua participação em tais feiras:

*“Estamos sempre atentos às tendências de mercado e a empresa nos incentiva a participar de feiras nacionais e internacionais.”*

Porém não foi a feira em si que desencadeou a ideia do novo produto. O entrevistado conta que conheceu esta categoria de produto em supermercados locais (no exterior). Imediatamente o visualizou como uma oportunidade de mercado, não apenas pelo seu caráter

inovador no mercado brasileiro, mas também porque a empresa possuía matéria-prima disponível para tal.

Isto porque o soro de leite, principal ingrediente da bebida em questão, é um subproduto da produção de queijos (dentre outros). Ele é utilizado como matéria-prima para diversos outros produtos, como por exemplo, ricota e bebidas lácteas.

*“O soro é um subproduto da fabricação de queijo que apesar de apresentar 95% de água em sua composição, possui aproximadamente 50% dos nutrientes do leite, com proteínas de alta qualidade que oferecem a quantidade adequada de aminoácidos essenciais, vitaminas e uma extensa variedade de minerais, além de açúcares e lipídeos, necessários à nossa saúde.”*

No entanto, devido ao elevado volume diário de produção, nem todo o soro consegue ser aproveitado. Consequentemente, parte dele precisaria ser descartada. Geralmente ele é destinado à ração animal (suínos), já que seu descarte como resíduo pode causar problemas ambientais caso não seja realizado da forma correta.

O produto ilustrado é visto pela concorrência como uma “bebida láctea funcional”, feita à base de soro de leite e suco de frutas. É importante destacar que ela é chamada de funcional apenas por sua proposta – de ser uma bebida com proteína de alta qualidade e fácil absorção – porém o produto não possui percentagem proteica suficiente para ser considerado de fato funcional, nem tem alegação de funcionalidade junto ao órgão regulador (ANVISA).

Legalmente denominada como “bebida composta”<sup>12</sup> e popularmente chamada de suco<sup>13</sup>, ela foi lançada com a intenção, como ilustrado por AlphaMKT, de disputar o mercado com os “sucos à base de soja”<sup>14</sup>, cujo crescimento na época alcançava a marca de 20%. (NIELSEN, 2010). AlphaMKT atribui o lançamento deste produto como um marco no aumento de portfólio da empresa com produtos de alto valor agregado.

O produto, apesar de não ser funcional, é considerado inovador por tratar-se do primeiro a ser lançado no mercado brasileiro. Exatamente por ser pioneiro no mercado, antes

---

12 De acordo com a legislação (BRASIL, 2009), “bebida composta de fruta, de polpa ou de extrato vegetal é a bebida obtida pela mistura de sucos, polpas ou extratos vegetais, em conjunto ou separadamente, com produto de origem animal, tendo predominância em sua composição de produto de origem vegetal, adicionada ou não de açúcares” (Decreto nº 6.871/2009).

13 De acordo com a legislação (BRASIL, 1994), “suco ou sumo é bebida não fermentada, não concentrada e não diluída, obtida da fruta madura e sã, ou parte do vegetal de origem, por processamento tecnológico adequado, submetida a tratamento que assegure a sua apresentação e conservação até o momento do consumo” (Lei nº 8.918/1994).

14 De acordo com a legislação (BRASIL, 2000), chama-se alimento com soja sabor [nome da fruta] “o produto cuja principal fonte de proteínas é proveniente da soja” (Resolução RDC nº 91, 2000).

do lançamento e comercialização foi necessário realizar o pedido de registro do produto junto ao órgão responsável, já que tal categoria não existia no país.

### 7.3.2 Fase 2: Desenvolvimento

Por se tratar de uma bebida à base de um subproduto da empresa, não possuir um ingrediente funcional patenteado e não utilizar em sua formulação ingredientes e/ou aditivos desconhecidos para equipe de P&D e produção, AlphaP&D comenta que não houve a necessidade de incluir fornecedores como parceiros no projeto de desenvolvimento deste novo produto. Isto quer dizer, é imprescindível sim a relação com um fornecedor, porém não depende dele o caráter inovador do produto.

Ou seja, AlphaP&D afirma que sim, é importante e valioso para a empresa traçar um bom relacionamento com seus fornecedores, e não foi diferente neste projeto. Dentre sua carteira de fornecedores, há quem se destaque pela qualidade do produto/serviço oferecido. Ele os considera parceiros para projetos de NPD e afirma que tais relacionamentos trazem benefícios para a empresa, pois agilizam o processo de desenvolvimento – o que resulta em diminuição de custos. AlphaP&D diz:

*“É claro que tem a questão da empatia; dependendo da pessoa se tem uma relação como amizade mesmo, mas pra mim não é o mais importante. (...) eu tenho um grupo de fornecedores em quem eu confio, eu sei que o produto deles é bom.”*

O entrevistado exemplifica, dizendo que se precisar de um novo sabor de polpa de fruta, irá ligar para o fornecedor “x”, cujos produtos ele já conhece e confia na qualidade por ele oferecida – existe a reputação do fornecedor. O mesmo se repete com outras categorias de matérias-primas, ingredientes e aditivos. O relato de um desses fornecedores (AlphaFOR) corrobora a existência desse relacionamento:

*“(...) ele me ligou perguntando se eu tinha um produto que fazia isso e aquilo; eu disse que sim; ele me pediu para enviar uma amostra o quanto antes.”*

As partes cultivam uma boa relação entre si, o que torna o ambiente de negociação mais propício a bons resultados, criando valor no relacionamento. AlphaFOR acredita que a empatia é essencial neste tipo de relação, pois é ela que permitirá ao fornecedor conquistar a confiança do comprador. Entretanto, ambos ressaltam: tanto a empatia quanto a confiança não

serão suficientes se o produto do fornecedor não for de qualidade e competitivo financeiramente. Para AlphaFOR, empatia e confiança só serão de valia quando aliadas ao conhecimento técnico:

*“De nada adianta eu ter simpatia e um produto bom se eu não souber como o meu cliente pode utilizá-lo. Eu tenho que conhecer o processo [industrial].”*

O entrevistado acredita que sua capacidade de discutir e argumentar tecnicamente facilitou seu relacionamento com AlphaP&D. Com o tempo, AlphaP&D passou a detalhar mais seus projetos de desenvolvimento para discutir o uso dos produtos de tal fornecedor nas formulações em andamento.

Convicto de que poderia ser uma oportunidade de mercado, AlphaP&D apresentou a sua ideia ao AlphaMKT, que prontamente aprovou-a e passou a pesquisar e se inteirar com a categoria de produtos existente no exterior. Já em âmbito nacional, foi realizada uma pequena pesquisa de mercado para identificar quais sabores seriam mais atrativos para o consumidor. Com base nestes resultados, foram realizados os primeiros testes de desenvolvimento. Alpha possui laboratório próprio para realizar todas as análises físico-químicas e microbiológicas necessárias para o desenvolvimento do produto.

Em posse das amostras do novo produto, foi realizado um painel sensorial com colaboradores do próprio laticínio. Essa é a prática adotada, pois AlphaMKT não dispõe de verba orçamentária suficiente para a realização de um painel sensorial fora dos limites da empresa. De acordo com AlphaP&D, a empresa não costuma investir fortemente em *marketing* não apenas pelos custos envolvidos, mas também por questões culturais da própria empresa.

Buscando o máximo de imparcialidade, o painel sensorial é formado apenas pelos colaboradores do setor administrativo – aqueles que não possuem contato direto com o setor de produção dos produtos lácteos, que não transitam pelo popularmente chamado chão de fábrica. AlphaP&D enfatiza:

*“A gente pega só o administrativo para que fique mais próximo do consumidor de verdade”.*

A empresa dispõe de uma sala adequada para a realização de análise sensorial, e as fichas de avaliação são elaboradas de acordo com o tipo de análise desejada. São os resultados

oriundos da condução deste painel sensorial que norteiam o setor de P&D e MKT para definir formulações e sabores dos produtos a serem lançados.

Neste projeto de desenvolvimento da bebida funcional, AlphaP&D relata que foi necessária uma adaptação da ideia original por ele idealizada. Conforme seu relato, os produtos alemães que lhe serviram de inspiração têm sabor forte e marcante do principal ingrediente, o soro de leite. Já no Brasil foi necessária a adição de água em maior proporção, pois o paladar do consumidor brasileiro não está acostumado a estas características. Esse pressuposto foi comprovado com os resultados obtidos na execução do painel sensorial.

### 7.3.3 Fase 3: Introdução no Mercado

A empresa iniciou suas vendas oferecendo a bebida ao mercado em embalagens de 1 litro em duas opções de sabores – selecionados de acordo com a etapa de análise sensorial anteriormente descrita. Segundo AlphaMKT, a ideia era sentir a resposta dos consumidores pelo novo conceito de produto – já disseminado no mercado Europeu, para futuramente ampliar a linha.

O desafio do departamento de *marketing*, no momento do lançamento, era como comunicar ao consumidor os benefícios de consumir este novo produto, já que o mesmo não possui alegação de funcionalidade. Para auxiliar na comunicação, a equipe procurou por estudos científicos que comprovassem os benefícios da proteína do soro de leite (mais conhecida como *whey protein*). A equipe utilizou resultados de pesquisas conduzidas em universidades americanas.

Tais estudos comprovam, por exemplo, que a proteína do soro de leite é mais efetiva no desenvolvimento da musculatura magra quando comparada à proteína de soja. Essa informação serviu para mostrar ao consumidor o benefício do produto quando comparado aos alimentos à base de soja com suco de frutas – um potencial concorrente da bebida lançada por Alpha.

Na época do lançamento, AlphaP&D se preocupou em auxiliar a equipe de MKT, dando entrevistas para *websites* e revistas do setor, utilizando linguagem simples para mostrar o diferencial de seu produto. Esta linha de conduta se mantém, como pode ser observado neste trecho da entrevista:

*“A bebida foi desenvolvida para oferecer mais energia ao longo do dia. (...) o soro do leite possui 50% dos nutrientes do leite”.*

Indo mais além na categoria de produtos concorrentes, AlphaP&D pontuou o diferencial de seu produto também em relação à sucos e néctares, sem aporte proteico significativo:

*“(...) são as valiosas proteínas existentes no soro do leite, muito benéficas à saúde, pois são facilmente absorvidas pelo organismo”.*

Em maio de 2014 Alpha lançou a extensão de sua linha da bebida com o lançamento de dois novos sabores, agregando aos dois já existentes e lançados no ano de 2011. Além disso, pouco antes a empresa passou a comercializar o produto em embalagens de 200 ml, indo ao encontro da tendência de consumo de porções individuais e conveniência. Conforme relato de AlphaP&D, a empresa está atenta às segmentações e necessidades apresentadas pelo mercado consumidor:

*“O nosso trabalho é pautado em possibilitar a todos os nossos consumidores, com alimentação restrita ou não, a possibilidade de ter um produto Alpha em sua mesa”.*

As embalagens passaram também por uma reformulação, seguindo outra tendência de mercado conhecida como *“clean label”*, ou rótulo limpo – aquele no qual o consumidor consegue rapidamente identificar as características pertinentes do produto, como o sabor e o principal ingrediente; informações suficientes e claras que permitam ao consumidor uma rápida tomada de decisão.

AlphaP&D e AlphaMKT ressaltam também que a empresa tem se esforçado para aperfeiçoar a comunicação com seus clientes. A estratégia utilizada para comunicar-se com distribuidores são *workshops* e convenção anual de vendas. Já o contato com varejistas se dá através de ações promocionais. Por último, a empresa afirma que para comunicar-se com o consumidor final, a ferramenta mais utilizada é o serviço de atendimento ao consumidor (SAC). AlphaP&D relata:

*“(...) vem muito questionamento pelo SAC, e alguns conseguimos aproveitar para repensar os produtos”.*

Entretanto, com respeito à interação com o consumidor, o SAC não pode ser considerado uma ferramenta de comunicação da empresa com o consumidor e sim o contrário; é o consumidor quem entra em contato com a empresa.

#### 7.4 CASO 2: LATICÍNIOS BETA

O segundo caso de estudo é denominado Laticínio Beta. É uma cooperativa com cerca de 100 anos de atividade. Seu produto com maior volume de vendas são os queijos, premiados e reconhecidos em grande parte do Brasil. A empresa produz um alimento funcional registrado junto à ANVISA.

O projeto de NPD da empresa Beta escolhido como caso ilustrativo consiste em um produto lácteo inovador e funcional – para estimular a sensação de saciedade e auxiliar no controle de peso. A inovação consiste na utilização de um ingrediente funcional que, por sua lenta digestão, estimula o envio de sinais de saciedade para o cérebro, suprimindo a sensação de fome, aumentando o período até a próxima refeição e diminuindo a quantidade de alimento ingerido.

O projeto aqui descrito foi realizado em parceria com um centro de pesquisa e tecnologia (CT), aqui chamado de BetaCT. Também foi aprovado em um Edital de financiamento, obtendo apoio financeiro parcial para o seu desenvolvimento. BetaCT auxilia o laticínio Beta na gestão do projeto, desde a etapa de planejamento até o lançamento do produto para o consumidor. Mais detalhes sobre o CT e as etapas de desenvolvimento do projeto estão descritas a seguir.

##### 7.4.1 O Centro de Pesquisa e Tecnologia

O CT em questão foi criado na década de 40 por iniciativa do empresariado do setor industrial. Sua missão é proporcionar acesso à inovação tecnológica para o benefício das empresas, promovendo e contribuindo para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social da região.

Sua principal atividade é realizar pesquisas com foco na inovação tecnológica aplicada à indústria brasileira, muitas vezes em cooperação com instituições nacionais e internacionais. Tem como objetivo quebrar paradigmas no processo de realização de pesquisas voltadas à aplicação industrial, buscando atender necessidades reais da indústria. Ainda, coordena e executa projetos de P&D para empresas de diferentes portes.

Por não possuir laboratórios próprios de P&D, os principais testes de produção costumam ser efetuados dentro das próprias empresas beneficiárias, cuja contrapartida, nesses casos, é oferecer insumos e equipamentos. Já o capital humano técnico é fornecido por ambos os envolvidos. A vantagem deste procedimento é a facilidade na absorção do conhecimento técnico gerado pela organização beneficiada.

Nessa etapa, relatórios e laudos técnicos se tornam necessários para garantir a qualidade e segurança dos novos produtos, os quais são efetuados por entidades terceiras (laboratórios; universidades). A etapa final do processo inclui desenvolvimento de embalagens para o produto e ações de mercado, como por exemplo, *folders* e auxílio financeiro para participação em feiras do setor.

#### **7.4.2 Fase 1: Oportunidade**

Atenta às tendências de mercado, foi através de um catálogo do fornecedor de ingredientes que BetaP&D tomou conhecimento de novos ingredientes funcionais disponíveis no mercado. BetaP&D percebeu na época o surgimento de uma nova categoria de produtos: os alimentos funcionais para queima calórica e/ou controle da saciedade.

Estes alimentos funcionais para controle da saciedade poderiam representar uma alternativa aos produtos atualmente disponíveis para auxiliar no emagrecimento, como os inibidores de apetite (atualmente com suas licenças canceladas no país). Frente a isso, o desenvolvimento de um alimento com este fim atenderia a uma necessidade iminente de mercado, sem causar riscos à saúde e satisfazendo uma população hoje sem opções de alimentos que estimulem a sensação de saciedade.

BetaP&D tomou conhecimento dos resultados da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) divulgada no Brasil ao final de 2010, cujos dados apontavam o excesso de peso e a obesidade como um problema de grande relevância para a saúde pública do país (BRASIL, 2010). Com base nesses dados, BetaP&D entrou em contato com BetaMKT para expor sua ideia para o novo produto. A ideia foi prontamente aceita e aclamada pelo setor de MKT e pela diretoria da empresa.

No entanto, questões financeiras apareceram como entrave para o seu desenvolvimento. Por isso, BetaP&D procurou alternativas para viabilizar seu projeto. Nessa busca, contactou BetaCT – com quem já havia tido contato anteriormente em outra oportunidade – e soube da possibilidade de concorrer ao edital de financiamento.



Quando questionado sobre o valor da relação com empresas, BetaCT afirma que a principal motivação é contribuir para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das empresas brasileiras. Sabe-se, no entanto, que cada projeto estabelecido traz ganhos financeiros ao CT.

Já de acordo com a percepção de BetaP&D, o real valor é exatamente a possibilidade de financiamento de parte dos custos envolvidos, como pode ser observado no relato abaixo:

*“O desenvolvimento de um produto inovador prevê e requer investimentos em pesquisa e parcerias com instituições de ensino, por exemplo. O Laticínio Beta tem em seu orçamento uma determinada verba para investimento em NPD, mas que não seria suficiente para arcar com o desenvolvimento e projeto do tamanho como o que pretendemos com a parceria com BetaCT. Além disso, o contato com universidades acaba facilitado por se tratar de um órgão voltado a pesquisa e que já possui estes contatos. Assim, a intenção é desenvolver o produto, juntando forças e conhecimento em uma equipe multidisciplinar, onde as experiências podem ser trocadas e desenvolvidas, além do incentivo financeiro”.*

As motivações apontadas pela empresa estão voltadas, primeiramente, ao aspecto econômico e, também, ao conhecimento – compartilhado pela equipe multidisciplinar. O compartilhamento de custos e redução da incerteza são considerados motivos principais para o estabelecimento da RIO em questão para a execução do projeto de P&D. Outra motivação destacada é o acesso a tecnologias, considerado pelo laticínio Beta como sendo de mais fácil acesso através do parceiro. BetaP&D completa:

*“Sozinha, a empresa teria que fazer investimentos grandes; não teria condições de arriscar”.*

BetaP&D, ao ser questionado se o produto em questão estaria entre as prioridades de lançamento da empresa caso não contasse com o auxílio financeiro, ele afirma que não; isto porque o ingrediente inovador utilizado neste produto atualmente não possui reconhecimento de alegação funcional junto ao órgão regulador no Brasil. Para obtê-la, é necessária a realização de estudos clínicos.

Enfim, BetaCT escreveu, em conjunto com BetaP&D, o projeto de NPD a ser submetido ao Edital. O projeto, com duração de 24 meses, foi aprovado em 2011. Para formalizar a realização do projeto, um contrato foi firmado entre as partes envolvidas. Além disso, BetaCT assinou um contrato de confidencialidade com a empresa.

A primeira atividade realizada após a aprovação do Edital foi a contratação de uma empresa para realização de uma pesquisa de mercado. A pesquisa objetivou identificar o interesse do consumidor sobre produtos para a sociedade. A ideia da pesquisa partiu de BetaCT:

*“Depois que fizemos a primeira pesquisa de mercado para um projeto, percebemos o quão importante ela é; porque a gente pensa que tem uma ideia super inovadora, fica super entusiasmado com o novo produto e aí chega lá e vê que o consumidor não pensa nada disso, que é totalmente o contrário! (...) Então passamos a inserir pesquisa de mercado em todos os nossos projetos; é como se fosse uma etapa obrigatória.”*

BetaP&D e BetaMKT aprovaram a ideia, porém relatam não terem ficado satisfeitos com os resultados. Eles acreditam que a pesquisa foi mal conduzida. No entanto, como essa era uma tarefa sob responsabilidade de BetaCT, não souberam detalhar quais foram as falhas no processo. BetaCT comenta apenas que a empresa contratada não soube explorar o contexto da pesquisa. O processo de contratação do serviço é licitatório, portanto o objeto foi designado em concordância com as diretrizes formais, e a empresa vencedora é aquela que oferecer a menor proposta, por meio de leilão eletrônico. Enfim, ressalta-se aqui que essa foi a única interação feita com o consumidor durante o projeto<sup>15</sup>.

### **7.4.3 Fase 2: Desenvolvimento e Teste**

Após a aprovação do Edital, BetaP&D entrou em contato com BetaFOR para obter o ingrediente funcional para realização dos primeiros testes de formulação. Foi quando descobriu que BetaFOR não poderia vender o ingrediente em questão, pois a empresa fornecedora tinha um contrato de exclusividade com outra empresa de alimentos. Além disso a empresa fornecedora possui exclusividade de vendas do ingrediente no Brasil, não há outro fornecedor habilitado a comercializar tal ingrediente.

BetaFOR relata que não sabia da existência deste contrato, e por isso ofereceu o ingrediente à BetaP&D. Ele relata lamentar o ocorrido e, na tentativa de solucionar o problema, BetaFOR sugeriu outro ingrediente para ser usado em substituição ao anterior. Este novo ingrediente, no entanto, não é passível de alegação de funcionalidade, como era o caso

---

<sup>15</sup> Até a coleta de dados realizada para este estudo.

anterior. De qualquer forma, para dar continuidade ao projeto, BetaP&D aceitou a sugestão e passou a realizar os testes com o novo ingrediente.

Por ser um projeto amparado por edital de financiamento, há exigências relativas ao cronograma de trabalho e prestação de contas. A demora da subcontratação de fornecedores foi relatada por todos os envolvidos como entrave – a maior parte dos serviços necessários para o desenvolvimento do projeto precisa ser contratada por via de licitação; processo cujas etapas burocráticas acabam tornando-o demorado. Nesse sentido, BetaP&D e BetaMKT relataram que a lentidão no processo de contratação, acabou afetando o andamento do projeto.

BetaP&D afirma ter clara a ideia de que a parceria para projetos de NPD pode ajudar a empresa a competir. Já BetaMKT, quando indagado sobre o valor da relação com BetaCT, admite ter dúvidas:

*“Já desenvolvemos há anos atrás um produto funcional sem ajuda de nenhum CT e deu tudo certo; fomos premiados inclusive. Mas esse novo projeto é bom, o CT nos auxilia muito, financeiramente também”.*

Apesar de ambos os projetos estarem relacionados a alimentos funcionais e serem considerados inovações no mercado brasileiro, o ingrediente funcional utilizado no produto anterior já possuía alegação de funcionalidade junto à ANVISA antes de seu lançamento. Apenas este aspecto reduz drasticamente os custos envolvidos por não ser necessária a realização de testes clínicos. Já o novo produto, como dito anteriormente, necessitará contar com esse estudo, o que eleva o valor do investimento.

A troca do ingrediente funcional no início do projeto e a necessidade de estudo clínico trouxe ainda outro problema ao desenvolvimento do projeto: a dificuldade de comunicação entre os setores de P&D e MKT, devido à linguagem técnica envolvida nas reuniões para discussão do projeto. Frente aos entraves, havia cobrança do setor de MKT e a tentativa do setor de P&D em explicar o que estava ocorrendo. Ao mesmo tempo, havia a cobrança do CT para saber os resultados dos testes – na tentativa de cumprir o cronograma do projeto – e o MKT, sem sucesso na comunicação com o P&D, não conseguia auxiliar no andamento do projeto.

Outra questão relatada por BetaP&D foi a embalagem do produto. A diretoria da empresa concordou com o lançamento do novo produto e prometeu investimentos na linha de produção. Isto porque a linha atual não permitia o envase em embalagens de menor volume. BetaP&D e BetaMKT concordam que, para o novo produto proposto, embalagens menores seriam mais adequadas, pois alinharia a saciedade (atributo funcional do produto) à tendência

de conveniência para o consumidor. Ao desenrolar do projeto, no entanto, a diretoria da empresa foi taxativa ao refutar qualquer possibilidade de investimento na linha de envase naquele ano. Foi cogitada a possibilidade de terceirização da produção, porém na época optou-se por, inicialmente, encerrar o projeto de acordo com as possibilidades/tecnologia disponível na própria empresa.

#### **7.4.4 Fase 3: Introdução no Mercado**

O projeto, iniciado em 2011, tinha conclusão prevista para 2013. Durante o segundo ano, diversos fatores afetaram o andamento do projeto e culminaram na necessidade de solicitação de prorrogação de 1 ½ ano para dar continuidade ao seu desenvolvimento. Dois fatores foram vistos por BetaP&D, BetaMKT e BetaC&T como principais desencadeantes do atraso: a demora na contratação de fornecedores e a rotatividade da mão de obra. Durante esses dois anos, o setor de P&D teve três supervisores – o primeiro iniciou o projeto; o segundo o assumiu na metade, e o terceiro assumiu o projeto já após a prorrogação.

De qualquer forma, o aprendizado é visto como uma consequência positiva da parceria com BetaCT. O compartilhamento de técnicas de controle e práticas de gestão de projetos é destacado por BetaP&D como mais valioso na relação:

*“Espero que a empresa concorde em continuar trabalhando desta forma”*

BetaCT também compartilha de tal pensamento; considera todo projeto interorganizacional como uma possibilidade de aprendizado. O desempenho também é visto pelo Laticínio Beta como um ganho. A empresa julga que o investimento envolvido no processo de registro do produto funcional junto ao órgão competente (ANVISA) será compensado quando do lançamento do produto. Conforme BetaP&D:

*“O produto tem potencial de mercado, considerando as condições atuais da população. Além disso, o lançamento deste produto deve incrementar valor a marca, pela salubridade, inovação e preocupação com o consumidor”.*

Para BetaCT, o desempenho pode ser considerado a divulgação e consolidação dos serviços prestados pelo próprio CT: toda a divulgação técnica (artigos, *folders*, entre outros) do novo produto deverá estar vinculada ao nome do CT.

O projeto foi encerrado oficialmente em 30 de novembro de 2014, mesmo sem o lançamento do produto. O propósito é de que ele seja lançado no mercado nos próximos meses. Nesse quesito, vale ressaltar uma observação feita por BetaP&D, no que diz respeito à ausência de vantagem competitiva (insucesso) no estabelecimento de RIOs para o desenvolvimento de um projeto de NPD:

*“(...) ponto importante deste tipo de prática: estar ciente de que os resultados podem ir de encontro ou não ao que se gostaria”.*

Com o lançamento do produto, há a expectativa por parte de BetaP&D de se comprovar o quanto a relação com BetaCT foi importante para a realização deste projeto. Todavia, ele não acredita que a empresa se disponha a submeter novamente um projeto de NPD a um edital de financiamento, principalmente devido às burocracias enfrentadas para a contratação de serviços.

## 7.5 CASO 3: LATICÍNIOS GAMMA

O Laticínio Gamma é uma cooperativa de grande porte localizada no Rio Grande do Sul. Cerca de 85-90% do seu faturamento é oriundo da comercialização de leite UHT, considerado pela empresa como uma *commodity*. Foi com essa visão que Gamma decidiu reestruturar todo seu processo produtivo e comercial e se interessou em agregar valor aos seus produtos lácteos. Uma bebida láctea com colágeno e sem alegação de funcionalidade junto à ANVISA foi utilizada como caso ilustrativo de projetos de NPD voltados à saúde e bem-estar.

### 7.5.1 Fase 1: Oportunidade

A ideia de um produto voltado à saúde e bem-estar vem da observação das tendências de mercado seguidas por seus concorrentes e matérias veiculadas na mídia, afirma GammaP&D. Ele comenta que a tendência de salubridade é vista no mercado como um todo e percebeu que era hora de entrar nela. GammaMKT também comentou sobre a tendência, reforçando sobre ela ser evidente no mercado brasileiro.

Diferentemente dos casos anteriores descritos, nenhum dos envolvidos no setor de P&D costuma participar de feiras do setor de alimentos, onde normalmente são lançadas as tendências de mercado para os próximos anos. Não por desconhecimento, mas sim por falta

de recursos e, até então, de posicionamento da própria empresa nesse sentido. A reestruturação da empresa – e dos setores de *marketing* e P&D é recente (cerca de 3 anos). Vale ressaltar que há intenção de participar no próximo ano (2015) das edições sul-americanas, comumente realizadas em São Paulo, das grandes feiras internacionais. Buscando explorar um pouco mais a origem das ideias de novos produtos, questionou-se sobre o papel dos fornecedores. Sobre o tema, GammaP&D confirma:

*“Sim sim, é verdade, o fornecedor traz bastante informação sobre tendências de mercado; ele nos ajuda muito com as novidades. (...) Porque a gente não tem tempo de ficar procurando na internet, e vendo o que tá sendo lançado aqui e lá...”*

GammaMKT também traz essa visão sobre a relação com fornecedores. Ele comenta um caso específico, ocorrido no dia anterior à entrevista:

*“Ontem mesmo a Tetrapak [fornecedor de embalagem] mostrou na reunião do Sindilat [sindicato de laticínios] que o consumo de leite [UHT] tá estagnado”.*

Ainda, GammaMKT explora um pouco sobre o leite UHT: ele afirma que, devido aos últimos acontecimentos ocorridos no setor de lácteos no Estado do Rio Grande do Sul (“Operação Leite Compensado”: adulteração e fraudes nos anos de 2013 e 2014), o laticínio Gamma ganhou reconhecimento junto a outros grandes *players* do mercado. No entanto, o entrevistado revela seu ponto fraco junto à concorrência: a embalagem – cujas alterações na linha de produção serão implementadas em 2015. Indo além da embalagem, GammaMKT fala sobre produtos com maior valor agregado:

*“O laticínio quer produtos com maior valor agregado, como um iogurte, bebidas [lácteas]. Porque o leite, que é o grande responsável pelo nosso faturamento, ele é uma commodity (...). Tu precisas achar o equilíbrio entre o que o mercado quer te pagar, e ver as questões da indústria: ganho de escala, custos. E atender as exigências do Ministério [da Agricultura]. Digamos que são três pontos para achar o equilíbrio. E... o consumidor”.*

Ao citar o consumidor, questionou-se mais detalhes sobre sua participação junto à empresa. De fato, o laticínio Gamma não possui nenhum tipo de interação ativa com o consumidor – nenhuma pesquisa de mercado realizada pela empresa. GammaP&D relaciona essa ausência ao fato dos produtos não serem inovadores:

*“Até porque a gente ainda tá numa linha básica, né (...) aí conforme a tendência a gente vai vendo o que dá para fazer”.*

GammaP&D lembra também da existência do SAC como canal de comunicação com o consumidor; diz que através dele podem surgir algumas ideias, porém enfatiza saber se tratar de um processo passivo e raramente benéfico para a empresa em termos de NPD.

Já GammaMKT, apesar de corroborar com os motivos para ausência de interação acima descrita, comenta que a empresa tem sim um outro meio de comunicar-se com o consumidor. Ele relata possuir acesso a muitas informações de mercado, seja de tendência quanto do mercado atual – advindas de seus representantes, distribuidores e pequenos varejistas:

*“O distribuidor fala com o consumidor. Ele que me traz informação sobre o que ele [o consumidor] tá querendo, o que ele tá comprando. (...) Tem muita oferta de marca, de tipo (premium, ômega 3, sem lactose), e o consumidor fica confuso (...) E o próprio supermercadista é quem elenca”.*

Ele comenta que é esse o tipo de informação que a área comercial e de vendas possui, como ressaltado pelo entrevistado “o distribuidor é o nosso cliente”. Sendo assim, a percepção do varejista quanto às mudanças do comportamento do consumidor dentro do supermercado são as informações mais valiosas para a empresa, segundo GammaMKT.

O setor de *marketing*, portanto, passa esse tipo de informação para o setor de P&D, e juntos eles planejam alterações de linha e novos produtos. GammaMKT afirma que a maior parte das ideias vem do próprio P&D, mas a área comercial e diretoria acaba freando-as devido às prioridades de investimento.

Especificamente, a ideia do desenvolvimento da bebida láctea com colágeno veio deste *brainstorming* do setor de P&D junto com um de seus fornecedores de ingredientes, como relatado por ambas as partes envolvidas (GammaP&D e GammaFOR). Detalhes sobre o desenvolvimento serão tratados a seguir.

## **7.5.2 Fase 2: Desenvolvimento e Teste**

Para Gamma, a bebida láctea com colágeno seria um produto fácil de ser produzido, por não haver necessidade de alteração na linha de produção; seria uma extensão de linha – mais um produto da linha de bebidas lácteas, porém agora, com apelo à saúde e bem-estar, através do uso de um ingrediente funcional em sua formulação.

Entretanto, a empresa não possui planta em escala piloto para realizar testes de novos produtos. Por isso, depende fortemente da relação com o fornecedor em questão. É ele quem desenvolveu, em sua empresa, o teste do novo produto em pequeno volume de produção. Ou seja, é fundamental para a empresa o estabelecimento de uma relação com o fornecedor do ingrediente, mesmo não havendo alegação de funcionalidade para ser comprovada pelo ingrediente fornecido.

É importante também relatar que apesar do ingrediente utilizado não ser inovador no mercado, não há uma grande oferta de fornecedores. GammaFOR é um dos principais fornecedores de ingredientes funcionais para laticínios em todo o país. Para ele, o fato de Gamma não possuir planta piloto é uma boa oportunidade para traçar um relacionamento. Ele comenta que a GammaP&D dá muito espaço para ele trazer novidades e tendências de mercado, e sugerir ingredientes que possam ser aplicados com facilidade aos produtos já existentes – como neste caso.

Todos os testes – de desenvolvimento da formulação, de estabilidade do produto, de análise sensorial – foram realizados em parceria com o fornecedor. Não houve análises sensoriais com consumidores externos, apenas com integrantes dos setores envolvidos no lançamento de novos produtos (P&D e MKT). Os testes foram considerados bem sucedidos e, dessa forma, a bebida foi lançada, como descrito a seguir.

### **7.5.3 Fase 3: Introdução no Mercado**

A bebida láctea com colágeno foi lançada em 2011, juntamente com outro produto, um novo sabor de iogurte, também com apelo à tendência de produtos voltados à saúde e bem-estar. Aproveitando-se a nova fase da empresa, os rótulos das embalagens de toda a linha de bebidas lácteas e iogurtes foram redesenhados, buscando o alinhamento com a tendência de *clean label* e também atrair mais a atenção dos consumidores. GammaMKT classifica os seus consumidores como tradicionais, devido ao histórico e município em que a empresa está sediada.

Apesar de GammaP&D e MKT afirmarem que houve boa repercussão nas vendas, o produto permaneceu no mercado por apenas 2 anos. GammaMKT considera que o varejo tem sua parcela de responsabilidade na retirada do produto do mercado, como mostra o relato:



*“Pequeno e médio varejo absorvem muito pouco desses produtos diferenciados. E aí entrar num grande varejo, com tanta oferta no mercado... é complicado, é muito complicado”.*

Enquanto isso, GammaP&D distribui outra parcela de responsabilidade à velocidade das tendências de mercado, e sua influência no comportamento do consumidor:

*“E isso tudo [tendências] acontece muito rápido! Eu queria ter mais tempo para me dedicar à pesquisa, mas a gente também precisa “arrumar a casa” e não só lançar produto novo”.*

Ao usar a expressão “arrumar a casa”, o entrevistado refere-se à reestruturação das linhas de produção existentes, implementação de sistemas de qualidade mais refinados, reformulação de produtos antigos para alcance do binômio custo *versus* benefício, redesenho de rótulos, entre outros. O mercado não espera a empresa “arrumar a casa”.

Para GammaP&D, parte da volatilidade do comportamento do consumidor é influência da mídia – da ampla divulgação de propriedades benéficas de diferentes alimentos, suas constantes mudanças e, eventualmente, contradições. Isso corrobora com o fato do produto não ter alegação de funcionalidade junto à ANVISA. Tanto GammaMKT quanto GammaP&D salientam a dificuldade em comunicar os benefícios do produto novo:

*“ ‘Com colágeno’ não diz muita coisa, né?”*

No *folder* de divulgação do produto o benefício era mais explícito: “ajuda a manter a elasticidade da pele”. Porém sua veiculação foi bastante restrita – apenas no mês de lançamento e em supermercados locais. Ambos os setores concordam que seria necessário explorar o conceito do produto voltado à saúde e bem-estar para ganhar maior penetração de mercado.

A retirada do produto do mercado foi atribuída a diversos fatores: a dificuldade de comunicação com o consumidor, o tamanho da embalagem, o baixo volume de produção e, portanto, pequena inserção no varejo. O volume de produção acaba sendo um entrave: os custos envolvidos na produção de baixo volume do produto acabam tornando-o pouco lucrativo para a empresa, como pode ser visto no depoimento de GammaP&D:

*“Não é que não tinha participação no mercado, até tinha, mas tivemos que fazer opções – porque era mais um item na linha de produção, tem questão de embalagem, rotulagem... Precisava ter uma escala maior pra valer a pena”.*

No que diz respeito à embalagem, os entrevistados acreditam que o volume (1 litro) também possa ter influenciado no desempenho do produto no mercado. Para eles, uma embalagem menor – seguindo a tendência de conveniência – teria sido mais adequada para tal bebida, mudando inclusive seu posicionamento no mercado e, possivelmente, possibilitando alcançar grandes redes varejistas para sua distribuição.

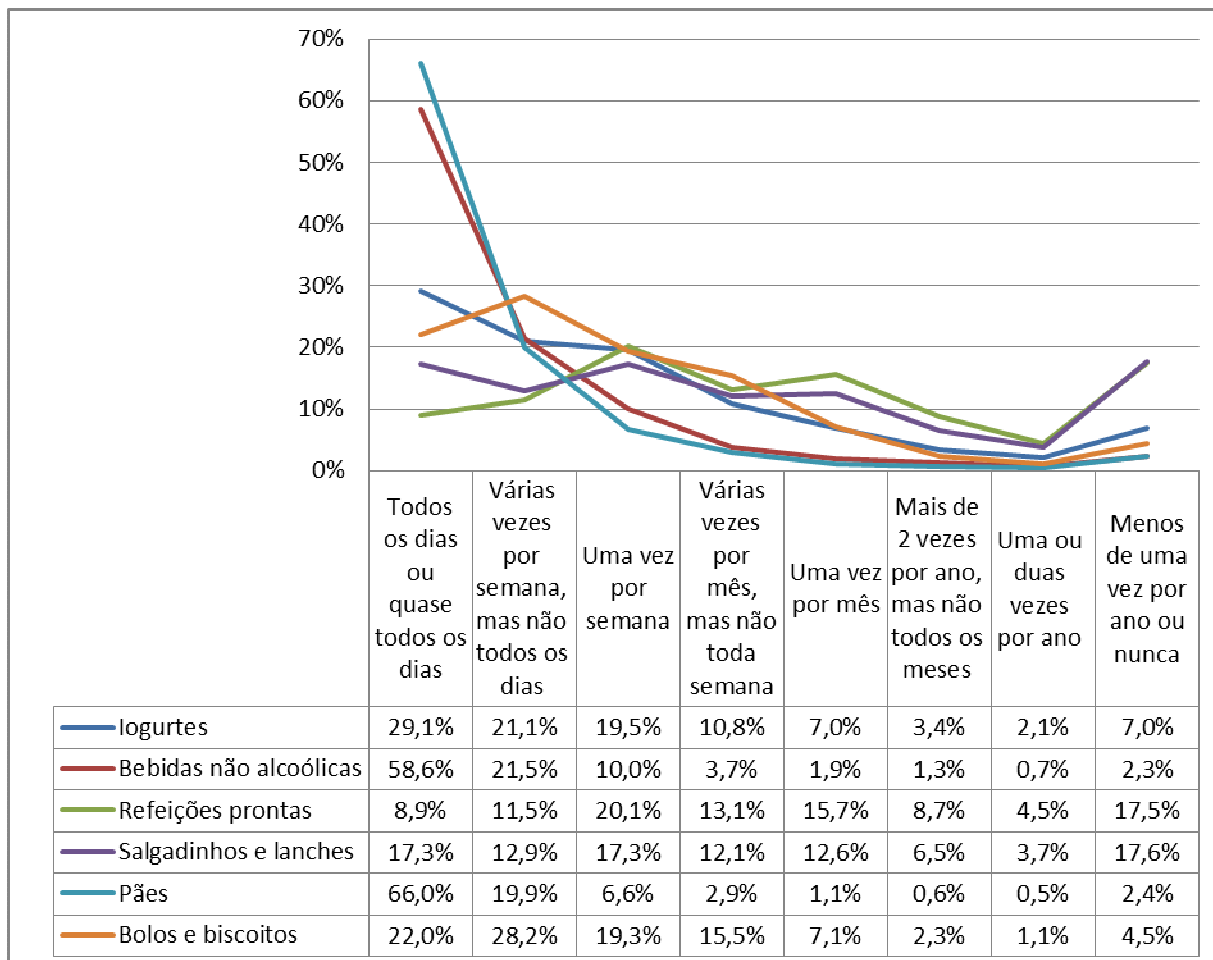
## 7.6 MERCADO CONSUMIDOR DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR EM PORTO ALEGRE

Seguindo o mesmo procedimento do caso da Arla Foods (apresentado na seção 6.3), a seguir serão apresentados os resultados parciais da etapa quantitativa realizada durante o final do mês de Outubro e início de Novembro de 2014 em Porto Alegre (POA), capital do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Relembrando que as médias de todas as questões, bem como o desvio-padrão, podem ser visualizadas na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Novamente, a primeira questão do questionário interpela o respondente quanto à frequência de consumo de produtos para o controle de peso, divididos em seis categorias, conforme mostra o Gráfico 7

Gráfico 7.

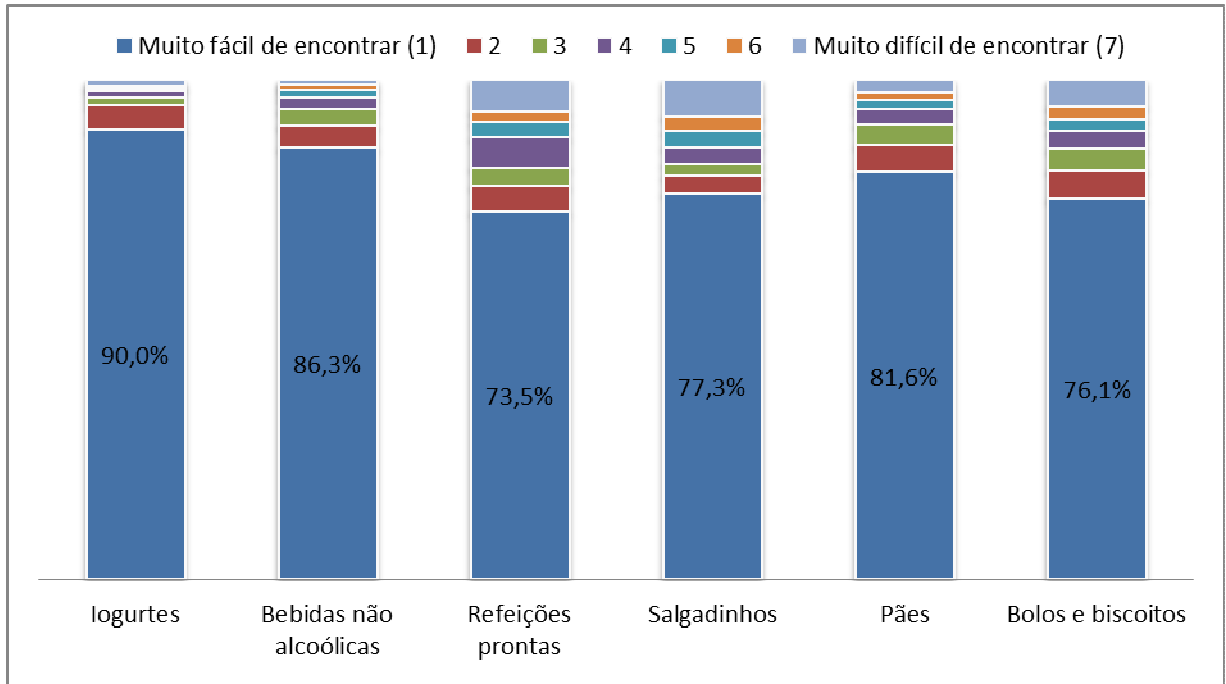
Gráfico 7. Frequência de consumo de 6 categorias de produtos em Porto Alegre



Fonte: Elaborado pela autora

É possível observar pelo gráfico acima que iogurtes, bebidas não alcoólicas (sucos, por exemplo), salgadinhos e lanches (como batata-*chips*) são consumidos regularmente pelo consumidor porto-alegrense (valores superiores a 40% no somatório das três primeiras alternativas). Mesmo assim, a categoria de salgadinhos e lanches, bem como a de refeições prontas para consumo, pode ser mais explorada pelas empresas alimentícias que tenham interesse em avançar no segmento de alimentos voltados à saúde e bem-estar. Isto porque a frequência de consumo pode possivelmente estar associada à indisponibilidade de produtos no mercado – como ilustrado a seguir. No Gráfico 8 estão apresentados os resultados referentes à disponibilidade destas categorias de produtos no mercado porto-alegrense. A questão indaga o consumidor quanto à facilidade ou dificuldade em encontrar tais produtos. De fato, os menores índices são encontrados para (1) refeições prontas para consumo e (2) salgadinhos.

Gráfico 8. Disponibilidade de produtos para o controle de peso em Porto Alegre, por categoria

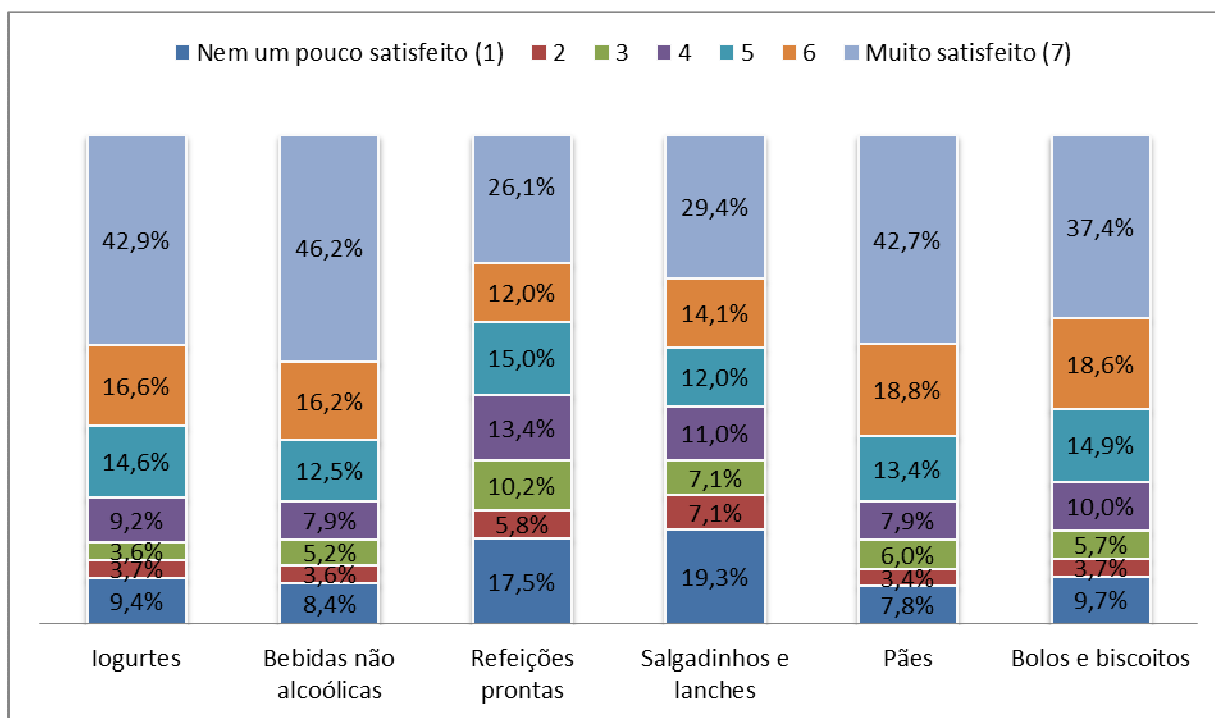


Fonte: Elaborado pela autora  
 Nota: Escala Likert de 7 pontos

De qualquer forma, o resultado ilustrado no Gráfico 8 mostra claramente que o consumidor porto-alegrense considera fácil encontrar produtos voltados ao controle de peso no mercado local. Pode-se, portanto, inferir que o consumidor afirma haver grande disponibilidade de produtos voltados à saúde e bem-estar no mercado de Porto Alegre. Com respeito aos iogurtes, ele apresenta o maior valor encontrado dentre as categorias questionadas e que ilustra o setor industrial escolhido para ilustrar empiricamente os casos deste estudo.

O item seguinte questionou o consumidor a respeito de sua satisfação com as alternativas de produtos existentes (vide Gráfico 9).

Gráfico 9. Satisfação do consumidor frente às alternativas de produtos presentes no mercado de Porto Alegre



Fonte: Elaborado pela autora

Nota: Escala Likert de 7 pontos

Os resultados apresentados no Gráfico 9 apontam a satisfação do consumidor com todas as categorias de produtos utilizadas como ilustrativas neste questionário. As menores médias foram encontradas para refeições prontas para consumo (média = 4,43; desvio-padrão = 2,169), salgadinhos e lanches (média = 4,49; desvio-padrão = 2,278). O desvio-padrão revela variabilidade na amostra; entretanto, como dito anteriormente na apresentação dos resultados coletados na Dinamarca, é importante ressaltar que a satisfação é um atributo interligado à percepção individual de cada consumidor, suas expectativas, qualidade e valor percebido, experiência prévia e lealdade, entre outros. (ARNOULD; PRICE; ZINKHAN, 2004).

De qualquer forma, estas categorias podem ser consideradas como oportunidades de mercado a serem exploradas pela indústria. Dando especial atenção à categoria de iogurtes (média = 5,37; desvio-padrão = 1,955), pode-se perceber a satisfação dos consumidores com as alternativas de iogurte para controle de peso disponíveis no mercado porto-alegrense.

A apresentação e discussão dos demais resultados da *survey* será apresentada no capítulo a seguir, sendo realizada em conjunto com o caso escandinavo para promover *insights* ao contexto analisado.





## 8 DISCUSSÃO DOS CASOS

A abordagem indutiva começa pela coleta de dados e respectiva análise, no sentido de verificar a existência de padrões, consistências e significados que emergem da análise dos casos. Baseado nas observações foi feita a análise e interpretação e então, as possíveis inferências. Ressalta-se que a presença das categorias não foi mensurada.

### 8.1 MOTIVAÇÕES PARA O ESTABELECIMENTO DE UMA RELAÇÃO COLABORATIVA ENTRE AGENTES DA CADEIA DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR

No Quadro 9 estão sintetizadas as categorias de análise previamente adotadas e também aquelas identificadas durante a análise dos dados. Elas foram classificadas como (1) clássicas e (2) emergentes. Clássica refere-se às categorias de análise pertencentes às teorias econômicas e sociais consideradas seminais no estudo de RIO; já o termo emergente foi aplicado àquelas categorias previamente não identificadas na revisão da literatura, conforme apresentado no capítulo 2.

Quadro 9. Síntese das categorias de análise identificadas durante a análise dos casos

Caso	Categorias Prévias (TCE)	Categorias identificadas	
		Clássicas	Emergentes
<b>Alpha (Hierarquia)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunismo</li> <li>• Incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação externa</li> </ul>
<b>Beta (Híbrido)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade limitada</li> <li>• Oportunismo</li> <li>• Especificidade de ativos</li> <li>• Incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos críticos</li> <li>• Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação interna</li> </ul>
<b>Gamma (Mercado)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade limitada</li> <li>• Frequência</li> <li>• Incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos críticos</li> <li>• Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação interna</li> <li>• Comunicação externa</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

No capítulo anterior, foi feita uma descrição de cada caso. Aqui, os resultados serão discutidos de forma aprofundada e conjunta, de acordo com cada categoria de análise identificada.

### 8.1.1 Categorias Prévias: Economia de Custos de Transação

Como sugerido pela literatura, todos os casos demonstram ter como pano de fundo para o estabelecimento de relações aspectos relacionados à TCE. São as categorias analíticas consideradas iniciais nesta pesquisa (oportunismo, racionalidade limitada, especificidade de ativos, frequência e incerteza) que, de alguma forma, se fazem presente na relação entre C-F.

Segundo a TCE, a eficiência está associada ao comportamento oportunista, o qual ocorre em razão dos contratos incompletos resultantes da racionalidade limitada dos gestores, quando as transações envolvem ativos específicos – aqueles de difícil alocação alternativa sem perda de valor econômico. Por certo, a percepção de incerteza do gestor potencializa a ocorrência de comportamentos oportunistas, à medida que dificulta a previsão das condições futuras do ambiente. (WILLIAMSON, 1985).

Ao analisarmos caso a caso, para **Alpha**, a internalização do processo de P&D – ligada ao tipo de governança, como proposto pela TCE e adotado pela empresa em questão – ressalta a presença da redução do oportunismo como categoria de análise. O laticínio Alpha prefere internalizar seus processos e contar com o fornecedor apenas como parceiro para escolha e aplicação correta dos ingredientes – relação baseada na confiança, como dito antes – porém sem necessidade de contar com o fornecedor para o processo de desenvolvimento em si.

Já no caso **Beta**, percebe-se que a presença de categorias de análise provenientes da TCE, como a existência de contratos para formalização da relação e redução de riscos. A relação com o CT também é uma forma de redução de custos de transação para a empresa. Ainda, há o contrato de confidencialidade, evidenciando aqui a preocupação com o oportunismo. A especificidade de ativos também aparece como limitadora nesse caso – o ingrediente funcional é de fornecimento exclusivo do fornecedor e, devido à existência de contrato anterior com outra empresa, Beta não pode utilizar esse produto.

No caso **Gamma**, por ora as ideias de novos produtos surgem primordialmente da atenção do setor de P&D aos passos de seus concorrentes e dos fornecedores de ingredientes; se sobressai aqui, portanto, a categoria de análise de racionalidade limitada. A frequência, categoria também oriunda da TCE, também recebe destaque quando a empresa comenta a decisão de retirar o produto do mercado devido ao baixo volume de produção. Ambas as categorias podem estar relacionadas: o fracasso do produto pode estar associado ao fato do novo produto ser elaborado com base na opinião/ideia do fornecedor, sem haver

conhecimento e contato com o mercado consumidor onde a empresa está inserida e irá comercializar seus produtos.

Ao tratarmos das categorias individualmente, com respeito ao **oportunismo**, o caso Alpha opta por internalizar seus projetos de P&D para evitar o comportamento oportunista. A relação com o fornecedor é sem dúvida essencial devido a aquisição de ingredientes e aditivos necessários à formulação, porém não para o cerne do desenvolvimento. Beta, por sua vez, necessita assinar contratos com o CT para evitar o oportunismo. Já Gamma não vê necessidade de contratos; deveras, seus produtos não são diferenciados ou inovadores. O risco de oportunismo, nesse caso, é baixo.

No tocante à **racionalidade limitada**, Alpha, graças ao tipo de governança escolhido, demonstra ser capaz de controlar o tipo e qualidade de informação dada aos seus fornecedores; tem, portanto, baixo risco de assimetria informacional. Beta, no entanto, é afetado ao compartilhar informações com o fornecedor – contudo, por assimetria de informação interna do próprio fornecedor em sua empresa. Por fim, o caso Gamma não apresenta indícios de assimetria informacional, apesar de sua dependência do fornecedor.

No que tange a **especificidade de ativos**, Alpha optou por utilizar um subproduto para seu novo projeto. Assim, a própria empresa é capaz de lidar com o ingrediente chave do produto. Já Beta precisou alterar o projeto de desenvolvimento devido à especificidade do ativo. Essa alteração implicou na ausência da alegação de funcionalidade no produto (o que seria inovador no mercado).

Com relação à **frequência**, todos os três casos têm, terão ou tiveram baixos volumes de produção. Há empecilhos a respeito do volume de produção devido às restrições na linha de produção, ou pelo posicionamento do produto. Assim, a frequência da transação com o fornecedor torna-se baixa, o que pode vir a ocasionar a perda de valor na relação. Pela análise dos dados, não se pode afirmar que isso ocorreria, porém especificamente no caso Beta, a existência de um contrato de exclusividade do fornecedor com outra empresa pode ser um indício de que há uma relação de longo prazo cuja frequência da transação deverá ser alta.

Por fim, quanto à **incerteza**, nenhum dos casos tem vasto conhecimento sobre o segmento consumidor almejado. Não há interação suficiente com o consumidor que garanta a empresa um produto de destaque no mercado. Alpha trouxe a ideia do mercado externo, porém a adaptou ao contexto brasileiro, o que diminui a incerteza. Já Beta optou pelo ingrediente mais inovador do catálogo de seu fornecedor, mas estava atenta às tendências de mercado e soube cruzar essas informações, o que poderá diminuir a incerteza da transação. No caso Gamma, a empresa lançou o produto baseado na sugestão do fornecedor e facilidade

de aplicação do ingrediente e acabou retirando-o do mercado. Gamma admite que não possuía conhecimento sobre o mercado consumidor; a empresa seguiu a tendência de mercado sem ter certeza da aceitação do consumidor sobre o produto. Poucos anos antes, outra empresa de lácteos localizada na mesma região de Gamma já havia lançado um produto semelhante, tendo sido considerado inovador no mercado brasileiro. O produto concorrente também foi retirado do mercado em pouco tempo.

### 8.1.2 Categoria Clássica: Confiança (Visão Relacional)

Uma abordagem teórica que se sobressai na análise do caso Alpha é a **Visão Relacional**. É possível identificar a emergência de **confiança** como categoria de análise. A relação entre AlphaP&D e AlphaFOR é relatada por ambos como de extrema valia e o desenvolvimento de confiança e a **reputação** entre os membros para o compartilhamento de informações é vital para os projetos de NPD. Não há, no caso analisado, a existência de contratos, porém a confiança reduz o comportamento oportunista.

Com efeito, toda empresa tem uma reputação – um valor intangível. Ela é crucial para se começar uma relação, e está interligada à confiança. A percepção do comprador sobre a reputação do fornecedor no início de um projeto de colaboração é fundamental para futuras transações. Entretanto, a expectativa da continuidade da relação está primeiramente relacionada à confiança, antes da reputação. (WAGNER; COLEY; LINDEMANN, 2011).

Como visto na revisão da literatura, não é apenas a RV que introduz a confiança como categoria de análise, inclusive ela vem reforçar a abordagem proposta pela TCE. Nela, a confiança é tratada como uma escolha racional e está associada ao oportunismo, um dos principais riscos presentes nas transações econômicas. Isto porque a confiança entre os agentes não pode ser estabelecida puramente a partir da assinatura de um contrato, pois todo contrato implica riscos. É possível criar valor na relação adicionando outras formas organizacionais, objetivando diminuir a racionalidade limitada e salvaguardar as transações frente ao comportamento oportunista. (LINDGREEN, 2003; BALESTRIN, VERSCHOORE; PERUCIA, 2014).

Apesar da categoria confiança ter sido enfatizada no caso Alpha, todas as empresas analisadas afirmam que a confiança é importante na relação com os demais agentes. Aspectos relacionais se sobressaem aos contratuais no que diz respeito aos mecanismos de governança da RIO. O caso Beta é o único que apresenta claramente a **relação contratual** – com BetaCT.

O caso Gamma, por sua vez, a dependência do recurso de GammaFOR também induz a uma relação de confiança entre os dois agentes.

O valor da relação com o fornecedor é baseado na confiança; é essencial ter uma cartela de fornecedores confiáveis. A confiança entre os parceiros pode ser compreendida como um sentimento e produzida a partir dos laços sociais e do próprio indivíduo. Algo muito citado durante as entrevistas foi o perfil da pessoa. Ambos os lados da díade C-F argumentam que a relação interpessoal – a empatia, de modo geral – faz diferença para a percepção do valor da relação.

Ou seja, a ausência de empatia entre os agentes não é sinônimo de uma relação de curto prazo ou até mesmo inexistente, porém é vista como uma relação de pouco valor. O fortalecimento da confiança pode ocasionar o aumento da frequência das transações, reduzindo os custos de transação devido ao menor risco de comportamento oportunista. Ainda, a confiança pode influenciar no tempo de entrega, na qualidade de conhecimento compartilhado, prejudicando ou aprimorando o alcance de objetivos comuns e a criação de valor.

Já pensando na interação do consumidor aos projetos de NPD, a confiança não aparece em nenhum nível de análise. Quando a interação entre empresa e consumidor é transparente, é possível construir confiança entre ambos. A assimetria informacional anteriormente muito presente nesta relação vem diminuindo. Com isso, a expectativa do consumidor e o desempenho do serviço ficam mais próximos, impactando na satisfação que, por sua vez, poderá repercutir na confiança da relação. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Ainda, pelo ponto de vista do consumidor, uma motivação para interagir com empresas pode ser a confiança institucional – reputação – que, segundo Lindgreen (2003) é aquela originária da forma da organização em seu ambiente institucional.

### **8.1.3 Categoria Clássica: Recursos (Teoria de Dependência de Recursos)**

O caso do Laticínio Beta permite identificar a presença de uma nova categoria de análise, aqui denominada **dependência de recursos**, e oriunda da teoria homônima (de Pfeffer & Salancik, 1978). De acordo com esta teoria, são poucas as empresas que podem controlar internamente os recursos considerados imprescindíveis para que a empresa atue eficazmente. A empresa depende de outras empresas para os **recursos críticos**. Ou seja, relações bilaterais emergem com organizações individuais para assegurar recursos indispensáveis. Sem a aprovação no edital de financiamento, Beta não teria recursos

financeiros nem humanos (consultorias para realização de testes e registros junto aos órgãos reguladores) para desenvolver o novo produto. Além disso, o CT facilita acesso a recursos externos, como universidades (conhecimento obtido através delas). A relação com BetaCT foi de fundamental valor para a obtenção de tais recursos.

No caso Gamma novamente emerge a categoria de dependência de recursos. Gamma percebe o valor da relação com o fornecedor na fase de desenvolvimento, já que o laticínio depende fortemente do fornecedor. Isto porque ele possui um recurso crítico para a empresa (escala piloto para realização dos testes de formulação). Sem o estabelecimento de uma relação com o fornecedor do ingrediente, Gamma não pode realizar os testes de formulação para o desenvolvimento de novos produtos. Sendo assim, a relação com o fornecedor é de fundamental valor para a empresa.

No caso Alpha, não foi possível identificar a dependência de recursos críticos; isto pode ser devido sua posição estratégica de internalizar o P&D, seguindo a estrutura de governança tipo hierarquia segundo a TCE. No entanto, vale ressaltar que há o **compartilhamento de informações** entre Alpha e seus fornecedores para aprimoramento de projetos, o que pode representar um recurso humano: a empresa é capaz de dividir seus projetos e solicitar sugestões aos seus fornecedores, mesmo que seus recursos não sejam primordiais para o desenvolvimento do novo produto.

Quando se fala em NPD na indústria de alimentos, é comum relacionar o tema aos insucessos. Betoret *et al.* (2011) apontam para o custo de desenvolvimento de produtos funcionais e para o fracasso de lançamentos. Como consequência do resultado negativo da introdução de alguns produtos, estratégia do setor de alimentos é caracterizada pelo parcimonioso desenvolvimento de inovações. Muitas delas são baseadas apenas em extensões de marca, seguindo a mesma linha de produto como estratégia de menor risco e menor necessidade de investimento. (GRIME; DIAMANTOPOULUS; SMITH, 2002).

Não obstante, é possível identificar o relevante papel desempenhado pelos fornecedores no quesito ideias e oportunidades de NPD. Os investimentos em P&D não são prioridade no setor agroindustrial; a inovação – seja ela radical ou incremental – depende fortemente da relação com fornecedores, sejam eles de ingredientes, embalagem ou mesmo equipamentos. (LIMA, RÉVILLION, PADULA, 2009).

#### **8.1.4 Categoria Emergente: Comunicação Interna**

A análise dos dados – principalmente no caso Beta e, com menor ênfase no caso Gamma – traz a emergência de um importante elemento, previamente não elucidado na revisão da literatura usualmente utilizada em estudos de RIO: a **comunicação interna** entre os setores envolvidos em projetos de NPD. Ela enfatiza aspectos relacionados à comunicação na empresa, e não entre os agentes envolvidos na relação.

Ainda no caso Beta, apesar de haver reuniões regulares, as mudanças no projeto inicial dificultaram a comunicação entre os setores. Primeiramente, por falta de compreensão da parte técnica do setor de MKT e, em complemento a isso, a falta de interesse do setor de P&D em explicar o ocorrido, acabaram afetando a relação entre eles. De qualquer forma, apesar de haver queixas de ambos os lados, houve sim participação conjunta de BetaMKT e BetaP&D no projeto.

A integração multifuncional entre diferentes setores, como o de produção e *marketing*, vem sendo estudada há muitos anos e, apesar da importância dada às interações, como ilustrado pela literatura de *marketing orientation*, não há muitas evidências empíricas de como tais interações se desenvolvem. (GRESHAM; HAFER, MARKOWSKI, 2006; DA SILVEIRA; PAIVA, 2011).

Jacobsen *et al.* (2014) afirmam que a questão da comunicação interna raramente foi debatida em pesquisas no ramo da indústria de alimentos. Os autores também ressaltam a importância de otimizar a informação dentro de empresas, entre os setores de *marketing* e produção, para alavancar o sucesso de projetos de NPD.

A comunicação interna pode ser facilitada por diversos mecanismos relacionados à estrutura e processo da empresa, como a seleção dos membros das equipes, a transparência, o uso de linguagem comum, entre outros. Um ponto de partida é a definição clara e estratégica de onde se quer chegar com o produto a ser desenvolvido. A comunicação formal entre os setores não costuma ser suficiente para estabelecer um elevado nível de colaboração; atividades informais diárias também são necessárias, afirmam Jacobsen *et al.* (2014).

Nos últimos estágios de NPD, informações sobre a satisfação e aceitação do consumidor devem ser priorizadas para que o lançamento do produto seja bem sucedido. Entretanto, ao considerar-se especificamente os estágios iniciais de NPD, o nível de informações de mercado úteis para o setor de P&D e MKT depende do grau de incerteza interno dos setores. Por isso, o uso de técnicas mistas de pesquisa de mercado é aconselhado.

Embora muitas pesquisas enfatizem a necessidade de integrar “a voz do consumidor” em processos de NPD focando na comunicação externa – entre consumidores e empresas, a informação do consumidor não deve ser apenas adquirida. Ela precisa também ser

disseminada dentro da empresa, o que ressalta a importância da comunicação interna. (GRESHAM; HAFER, MARKOWSKI, 2006; JACOBSEN *et al.*, 2014).

A indústria de alimentos é fortemente direcionada para o mercado. Por isso, pesquisas de mercado são de grande influência no sucesso de projetos de NPD, indicando um nível relativamente alto de incerteza externa. Portanto, requer relações diferenciadas e colaborativas para lidar com tal incerteza. (JU, 2012).

Isso exige o trabalho e contribuição conjunta dos departamentos envolvidos – técnico e de mercado. (VAN TRIJP; STEENKAMP, 2001). São necessários esforços para melhorar a comunicação entre o setor de P&D e *marketing*. Ao focar em otimizar a estrutura organizacional, a multidisciplinariedade da equipe, o suporte administrativo e de conhecimento e aprendizagem, as empresas podem aprimorar a comunicação interna entre ambas funções. (JACOBSEN *et al.*, 2014).

Conforme Castellion e Markham (2013), NPD é desafiador e sofre de altas taxas de falhas. Portanto, o aperfeiçoamento da comunicação e, por consequência, dos projetos de NPD auxiliará no alcance de menores índices de falhas na fase de introdução do produto ao mercado. Portanto, faz-se relevante a questão da comunicação externa – entre a empresa e o consumidor – buscando comunicar os benefícios ao consumidor. Este tema será abordado logo a seguir.

### 8.1.5 Categoria Emergente: Comunicação Externa (com o Consumidor)

Durante a análise do caso **Alpha**, pode-se perceber pelo relato dos entrevistados a preocupação de ambos os setores (P&D e MKT) trabalharem em conjunto, representando o cuidado da comunicação interna. No entanto, essa preocupação aparece somente na última fase: a de introdução do produto no mercado. É apenas neste momento que a interação com o consumidor é considerada prioridade para a empresa, já que passa a ser necessário comunicar ao consumidor os benefícios à saúde oferecidos pelo novo produto. Sendo assim, a **comunicação externa** com o cliente final aparece como uma categoria de análise emergente e relevante no contexto estudado.

Também com respeito à interação com o consumidor, no caso **Beta** pode-se citar a **pesquisa de mercado** realizada na fase 1, no início do projeto. Entretanto, ela só foi realizada por sugestão do CT. Caso não houvesse essa relação entre os dois agentes, nenhum tipo de pesquisa teria sido realizada. A ideia do produto, no entanto, é do próprio setor de P&D, que teve acesso às informações de novos ingredientes funcionais através do fornecedor e



fundamentou seu *insight* com dados de pesquisas sobre o mercado brasileiro. Devido à prorrogação do projeto, não há informações sobre a execução de testes sensoriais do produto.

Por último, a interação com o consumidor **não** ocorreu no caso **Gamma**. A ideia do novo produto surgiu do próprio setor de P&D, e o fornecedor é sua principal fonte sobre tendências de mercado. A empresa não realiza nenhum tipo de pesquisa de mercado com o consumidor, e testes sensoriais foram realizados apenas internamente – no setor de produção da própria empresa.

Como descrito anteriormente, os dois setores (P&D e MKT) concordam que é necessário comunicar ao consumidor os benefícios do produto disponibilizado no mercado. Porém, a legislação vigente limita o modo das empresas expressarem tais benefícios, principalmente no caso de AF – cujo órgão regulador é a ANVISA. Isso acontece não apenas no caso Gamma, mas também para o caso Alpha.

Dentre os três casos analisados, apenas um (Beta) pretende solicitar alegação de funcionalidade junto à ANVISA. Os demais não tem interesse solicitar o registro de produto funcional junto ao órgão regulador por considerarem um processo demorado (cerca de 3 anos) e oneroso, como bem evidenciam os resultados obtidos por Oliveira *et al.* (2014) em pesquisa sobre o ambiente institucional da cadeia de alimentos funcionais no Brasil. Segue, portanto, o desafio de comunicar ao consumidor quais os benefícios para saúde e bem-estar ele pode obter com o consumo regular de determinado produto alimentício, associado à atividade física também de forma regular.

## 8.2 INTERESSE DO CONSUMIDOR PARA COCRIAÇÃO DE ALIMENTOS VOLTADOS À SAÚDE E BEM-ESTAR: PORTO ALEGRE *VERSUS* DINAMARCA

Nos capítulos anteriores foi feita a descrição dos resultados da *survey* com consumidores separadamente. Já aqui serão comparados e analisados os resultados obtidos para os dois contextos pesquisados, considerando apenas a categoria de produtos lácteos (elucidada por iogurtes) quando assim couber. Como mencionado anteriormente, os resultados referente às médias e desvio-padrão estão apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, a seguir apresentada. Os resultados serão discutidos na sequência, e estão apresentados em gráficos, para facilitar a visualização e comparação.

Tabela 1. Médias e Desvio-padrão dos resultados da survey com consumidores

<b>Pode ser fácil ou difícil fazer escolhas alimentares. Pensando em controlar o seu peso corporal (tentando perder ou manter o peso atual), o quão fácil você considera achar opções adequadas de produtos dentre as seguintes categorias:</b>				
<b>Escala: de “Muito fácil de encontrar (1)” a “Muito difícil de encontrar (7)”</b>	<b>Média/D-P Brasil (n=618)</b>		<b>Média/D-P Dinamarca (n=1179)</b>	
Iogurtes	1,24	0,916	2,48	1,605
Bebidas não alcoólicas (ex.: sucos ou refrigerantes)	1,35	1,061	3,54	1,944
Refeições prontas para consumo	1,92	1,793	5,10	1,737
Salgadinhos e lanches (ex.: batatas chips)	1,90	1,884	5,27	1,847
Pães	1,53	1,345	3,82	1,748
Bolos e biscoitos	1,80	1,696	5,03	1,802
<b>Em geral, o quão satisfeito você está com as alternativas de produtos das seguintes categorias? Escala: de “Nem um pouco satisfeito (1)” a “Muito satisfeito (7)”</b>				
Iogurtes	5,37	1,955	4,46	2,080
Bebidas não alcoólicas (ex.: sucos ou refrigerantes)	5,46	1,937	4,50	1,949
Refeições prontas para consumo	4,43	2,169	2,64	1,738
Salgadinhos e lanches (ex.: batatas chips)	4,49	2,278	3,98	1,850
Pães	5,43	1,893	4,83	1,798
Bolos e biscoitos	5,22	1,963	4,08	1,771
<b>O quão interessado você estaria em trabalhar em conjunto com uma empresa de alimentos a fim de desenvolver produtos para o controle de peso?</b>				
“Nem um pouco interessado (1)” a “Muito interessado (7)”	3,54	2,113	3,96	2,205
<b>Pensando em interagir com empresas de alimentos, o quão interessado você estaria em participar de: →Escala: de “Nem um pouco interessado” (1) a “Muito interessado (7)”</b>				
*Grupos de discussão com outros consumidores, gerando ideias e discutindo sobre produtos.	2,92	2,043	2,95	2,129
*Pesquisas "cara a cara" (como essa), dando opiniões e sugestões verbalmente.	3,38	2,038	3,28	2,136
Pesquisas online, dando opiniões e sugestões pela internet.	3,50	2,122	4,60	2,027
Testando e experimentando produtos que estão em desenvolvimento.	3,85	2,218	4,44	2,245
*Fórum online, dando opiniões e sugestões à empresa em diferentes estágios do desenvolvimento de produto, desde ideias para produtos experimentais, em um diálogo aberto.	3,22	2,128	3,42	2,159
<b>"Atualmente, os consumidores têm chances suficientes de participar ativamente do desenvolvimento de produto das empresas do ramo alimentício."</b>				
Escala: de “Discordo totalmente (1)” a “Concordo totalmente (7)”	2,94	1,826	2,75	1,395
<b>"Eu creio que a interação entre empresas e consumidores, nos projetos de desenvolvimento de novos produtos, traria benefícios reais para..."</b>				
<b>Escala: de “Discordo totalmente (1)” a “Concordo totalmente (7)”</b>				
Empresas de alimentos	5,44	1,836	5,79	1,368
Varejistas (supermercados)	5,27	1,797	5,17	1,501
Consumidores	5,70	1,677	5,80	1,389
*O mercado de alimentos como um todo	5,66	1,697	5,51	1,413

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: D-P = desvio-padrão. (\*) = Não há diferença estatística entre as médias das amostras analisadas

### 8.2.1 Caracterização da Amostra

Aqui é brevemente detalhado o perfil sociodemográfico dos respondentes (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

Tabela 2. Caracterização da amostra (valores em percentagem válida)

	Porto Alegre (%) n=618	Dinamarca (%) n=1179
<b>Gênero</b>		
Feminino	55,7	55,7
Masculino	44,3	44,3
<b>Faixa etária</b>		
18 a 30 anos	<b>40,9</b>	21,3
31 a 45 anos	31,6	22,5
46 a 60 anos	20,6	28,1
Mais de 60 anos	7,0	28,1
<b>Nível educacional</b>		
Sem educação formal	0,6	0,4
Ensino Fundamental completo	11,5	8,2
Ensino Médio completo	21,8	9,2
Ensino Técnico completo	<b>22,0</b>	2,1
Graduação Tecnológica completa	10,2	30,5
Graduação Licenciatura/Bacharelado completo	18,0	<b>40,3</b>
Pós-graduação completa	8,9	**
Outro	7,0	9,3
<b>Número de moradores por residência</b>		
1 pessoa	22,2	21,1
2 pessoas	<b>25,7</b>	<b>47,0</b>
3 pessoas	22,8	13,7
4 pessoas	17,8	14,0
5 pessoas	5,7	3,3
6 ou mais pessoas	5,8	0,9
<b>Número de pessoas abaixo de 18 anos na moradia</b>		
Nenhuma pessoa	<b>64,1</b>	<b>66,4</b>
1 pessoa	21,0	21,2
2 pessoas	9,2	10,0
3 pessoas	3,2	2,0
4 pessoas	1,6	0,3
5 pessoas	0,5	0,0
6 ou mais pessoas	0,3	0,1
<b>Ocupação</b>		
Trabalho remunerado em tempo integral (30 a 44 horas por semana)	<b>51,0</b>	<b>44,3</b>
Trabalho remunerado de meio turno (20 a 29 horas por semana)	12,6	5,0
Trabalho remunerado de meio turno (- de 20 horas por semana)	4,5	10,8
Aposentado	7,3	15,2
Estudante de ensino fundamental, médio ou técnico	6,3	5,6
Estudante de ensino superior/pós-graduação em tempo integral	5,8	7,5
Desempregado (procurando emprego)	4,0	5,3
Desempregado (não procurando emprego)	1,9	0,9
Dono(a) de casa	4,0	0,9
Outro	2,4	4,3

\*Diferença significativa entre os canais de distribuição ( $p=0,05$ ) \*\* Devido a diversidade cultural, na amostra dinamarquesa, não foi especificado pós-graduação e sim níveis de graduação (curta, média e longa duração).

Por serem sociedades culturalmente diversas, não serão feitas comparações aprofundadas. A amostra levantada consistiu em pessoas com a maioria completa. Como comentado no capítulo de metodologia, o tamanho da população dinamarquesa permitiu que a amostra coletada fosse representativa de todo o país. Já no Brasil obteve-se uma amostra representativa da cidade de Porto Alegre, de acordo com a população local.

Coincidentemente, o perfil dos respondentes mostra os mesmos índices de gênero em ambas as amostras coletadas. Há uma pequena prevalência do gênero feminino entre os respondentes. No entanto, não é possível fazer inferências sobre este resultado, pois ele está relacionado ao fato da amostra ser representativa da população dinamarquesa e, em Porto Alegre, procurou-se equiparar os gêneros.

Em POA, a faixa etária predominante é de 18 a 30 anos. Já na DK está distribuída de forma similar entre as categorias. No que diz respeito ao nível educacional, em POA tem-se a predominância de ensino técnico completo (22%), seguido de ensino médio completo (21,8%) e, em terceiro, graduação completa (18%). Na amostra da DK o predomínio é graduação completa (70,8%).

Em relação ao número de moradores por residência, a maior parte dos entrevistados de POA mora sozinho (22,2%) ou em até 3 pessoas na mesma moradia (total de 70,7%). Na DK, 2 pessoas na mesma moradia é o maior índice (47%), seguindo de entrevistados que moram sozinhos (21,1%). Em ambos os contextos, aproximadamente 65% não têm filhos, não moram com eles ou moram com eles, mas estes têm idade superior a 18 anos. Esse resultado condiz com o número de moradores por residência anteriormente citado.

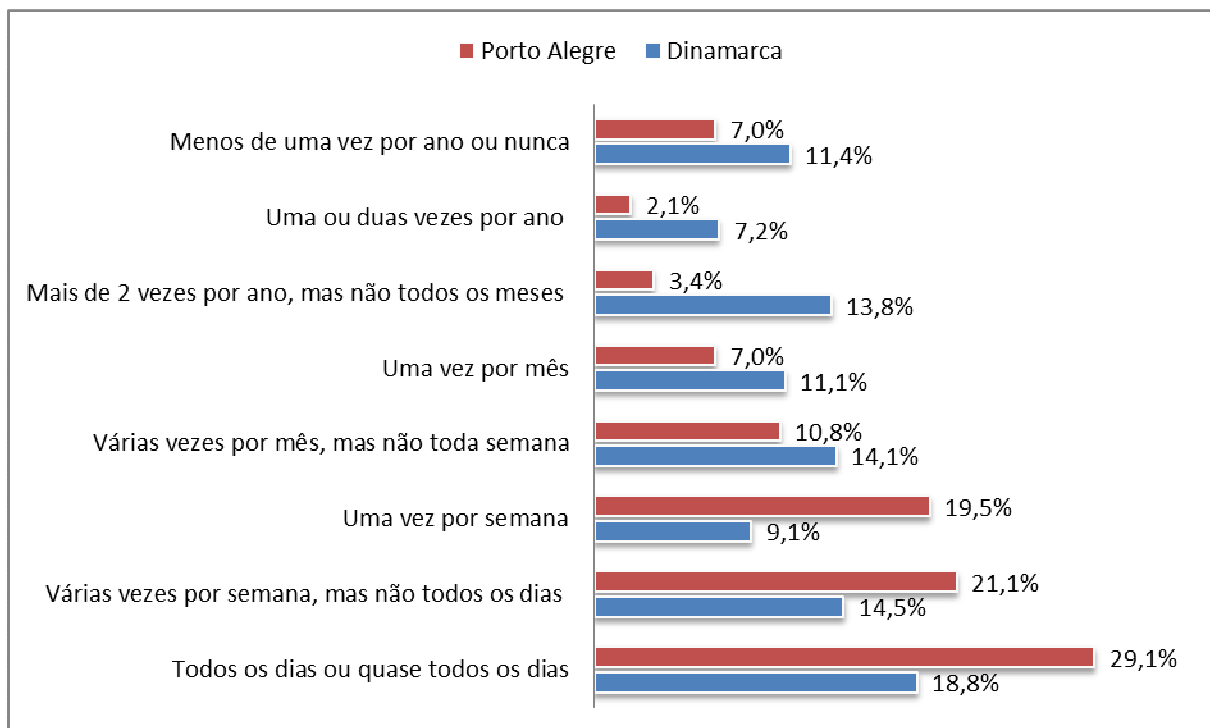
Por último, foi questionado ao respondente sobre a atual ocupação em que ele se encontra. Em ambos os contextos, o maior resultado encontrado é de trabalhadores remunerados em tempo integral. No Brasil, a jornada de trabalho em tempo integral costuma ser de 40 ou 44 horas semanais, enquanto na DK é de 37 horas semanais.

### **8.2.2 Interação Consumidor – Empresa**

Passando para os construtos seguintes do questionário, a primeira questão se refere à frequência de consumo de seis categorias de produtos, apresentadas separadamente nos capítulos anteriores. No tocante exclusivamente à frequência de consumo de produtos lácteos – iogurtes – os resultados (Gráfico 10) mostram que em ambos os contextos o consumo é

regular, variando entre várias vezes por semana e todos os dias, o que representa 33,3% da amostra na DK e 50,2% em POA.

Gráfico 10. Frequência de consumo de iogurte em Porto Alegre e Dinamarca



Fonte: Elaborado pela autora

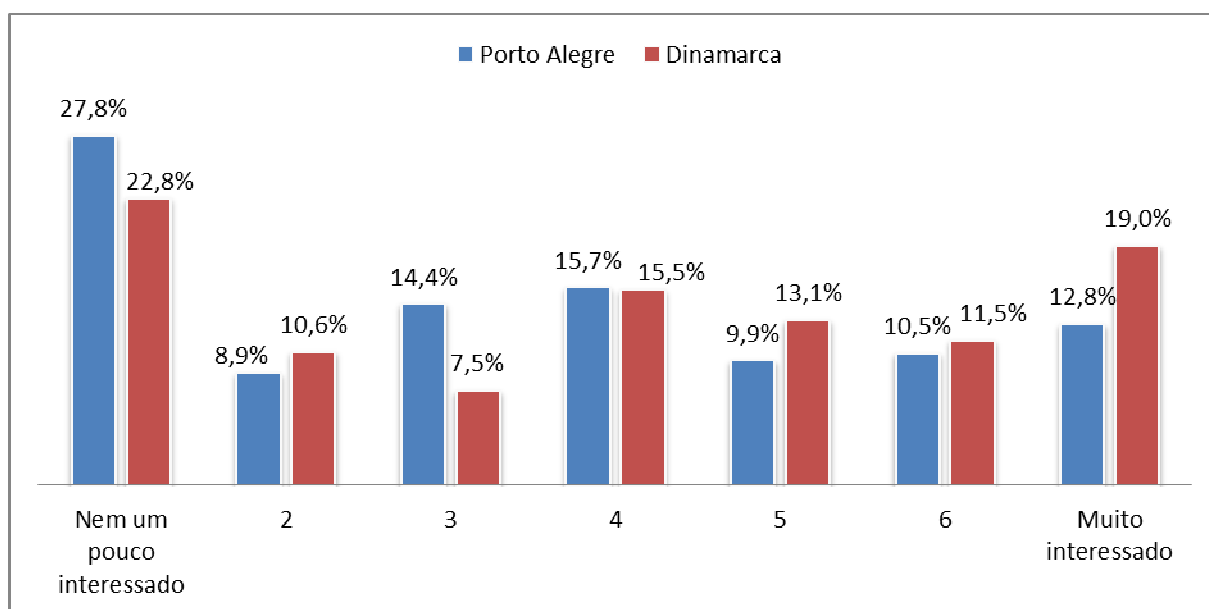
Esses números evidenciam o contexto de lácteos e facilitam a triangulação dos resultados da etapa qualitativa com a quantitativa, permitindo que as implicações gerenciais aqui encontradas possam ser úteis para o desenvolvimento da indústria de laticínios no Brasil. Com respeito à facilidade de encontrar iogurtes e satisfação com as alternativas existentes, nos mercados de POA e DK, os valores mostram satisfação positiva e facilidade em encontrar alternativas de iogurtes voltados à saúde e bem-estar, bem como satisfação positiva com as alternativas encontradas nos mercados de Porto Alegre (médias: satisfação = 5,37; disponibilidade = 1,24) e também na Dinamarca (médias: satisfação = 4,48; disponibilidade = 2,48). Ambos os resultados da escala de satisfação apresentam elevada variabilidade na amostra, como demonstrado pelos valores do desvio-padrão.

Como discutido anteriormente durante a análise individual dos casos, a satisfação é um atributo que requer especial atenção para ser analisado, por compreender variáveis subjetivas, intangíveis e pessoais de cada indivíduo. O contexto também pode influenciar nesse sentido, pois a qualidade e oferta dos produtos no mercado dinamarquês é superior aos encontrados no mercado brasileiro. Essa diferença pode estar relacionada à qualidade da

matéria-prima, porém não apenas. Fatores tecnológicos e de mercado (consumidor exigente) também são fatores envolvidos nesta questão.

O bloco seguinte de questões se propõe a verificar a relação do consumidor com a indústria e projetos de NPD de alimentos voltados à saúde e bem-estar. São todas afirmações diretas, e foi solicitado ao respondente que ele demonstrasse seu grau de concordância com cada uma delas. A primeira delas indaga o quão interessado estaria o consumidor em trabalhar em conjunto com uma empresa de alimentos a fim de desenvolver novos produtos – no caso, ilustrado por alimentos para o controle de peso (vide Gráfico 11).

Gráfico 11. Interesse do consumidor em interagir com empresas de alimentos para o desenvolvimento de novos produtos em Porto Alegre e na Dinamarca



Fonte: Elaborado pela autora  
Nota: Escala Likert de 7 pontos

Para os respondentes da DK, a maior percentagem (27,8%) é obtida para “nem um pouco interessado” em interagir com empresas de alimentos. A média dos resultados apresentados no Gráfico 11 é de 3,96, com desvio-padrão igual a 2,205. Esse resultado ilustra o pouco interesse do consumidor dinamarquês em participar ativamente de projetos de NPD junto à indústria de alimentos, havendo ainda determinado grau de variabilidade na amostra.

O resultado para a amostra coleta em Porto Alegre não é muito diferente: 27,8% dos respondentes aparecem como nem um pouco interessado em participar ativamente em projetos de NPD em parceria com empresas de alimentos. O valor médio é de 3,54 (desvio-padrão 2,113), ressaltando a variabilidade na amostra levantada. Ou seja, apesar de

aproximadamente 30% se mostrarem interessados em interagir (percentagem superior a 5 pontos), com não há consenso entre os respondentes a respeito do real interesse em cocriar com empresas de alimentos para o NPD.

Como foi possível perceber pelas análises de cada um dos contextos analisados, apesar de serem econômica e culturalmente distintos, ambas as amostras indicam que o consumidor, em sua maioria, **não está interessado** em trabalhar em conjunto com empresas alimentícias para o desenvolvimento de alimentos voltado à saúde e bem-estar (médias: POA = 3,54; DK = 3,95).

Pode-se dizer que a DK apresenta um pouco mais interesse, pois há diferença estatisticamente significativa entre as amostras; porém a média encontrada é muito próxima do valor central da escala. Interligando essa resposta com o caso escandinavo, a Arla Foods consegue explorar de forma oportuna este pouco interesse dos consumidores em interagir. Ela identifica seus *prosumers*, integra-os à relação diádica C-F e, de forma natural, desenvolve valor na relação com os três agentes.

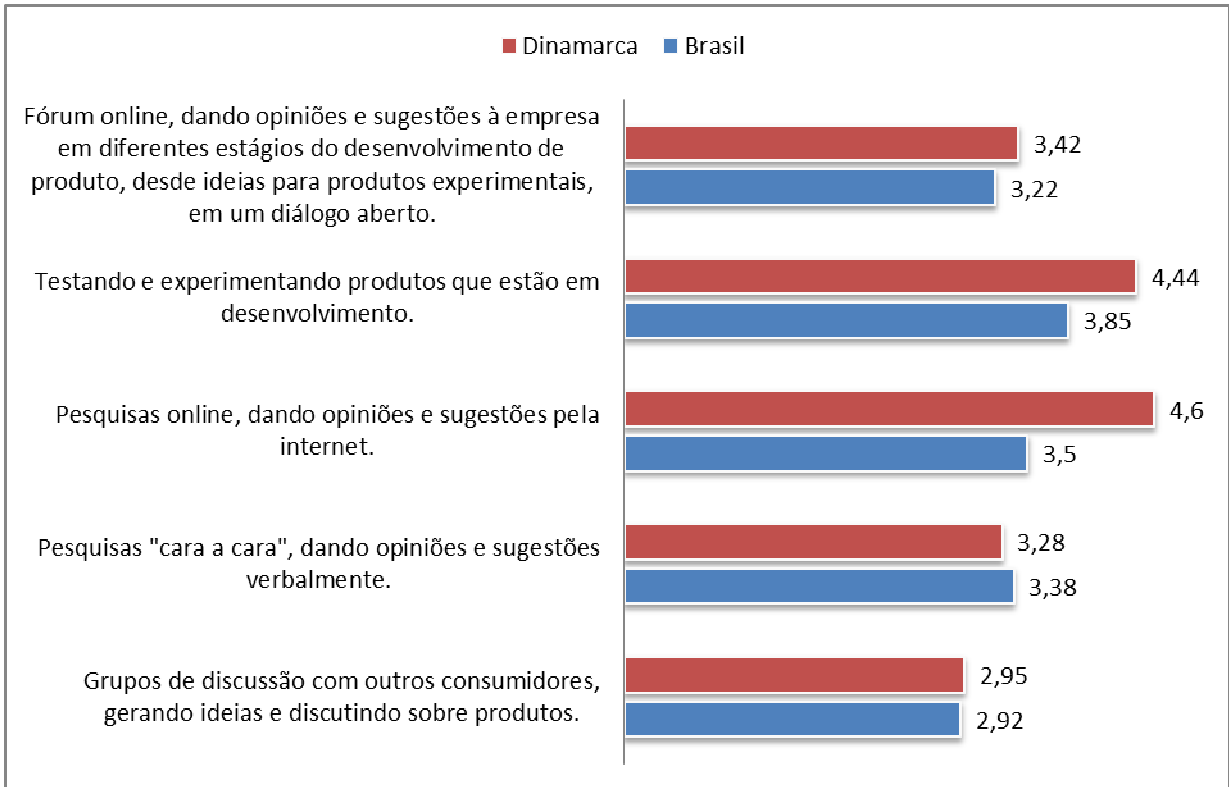
De qualquer forma, quando se observa o somatório das percentagens correspondentes aos valores superiores da escala Likert (6 e 7), é possível perceber a existência de um segmento de consumidores interessados em interagir com empresas alimentícias, fato que pode ser explorado pelas empresas interessadas em cocriar.

Já no Brasil, que apresenta índices similares de interesse, essa interação não está sendo realizada. As empresas seguem desenvolvendo produtos que sejam atrativos para si, sem integrar o consumidor aos projetos de NPD, o que muitas vezes resulta no insucesso do lançamento de seus produtos, como ilustra o caso Gamma. Ainda que a empresa Gamma afirme que, na época, seu produto voltado à saúde e bem-estar tinha participação de mercado, ele foi retirado do mercado após dois anos de comercialização; não há previsão de que o produto volte ao mercado.

Independentemente deste resultado, a questão seguinte indagou os consumidores quanto ao modo de interação (caso existisse) com empresas de alimentos – o quão interessado ele estaria em participar de cinco formatos distintos de interação com empresas alimentícias. O Gráfico 12 sintetiza esses resultados. Apesar de haver variância nas amostras ( $2,02 <$  desvio-padrão  $2,45$ ), três das cinco modalidades de interação não apresentam diferença estatisticamente significativa entre os contextos pesquisados (POA e DK). Além disso, o alto grau de variabilidade sugere a existência de segmentos de mercado distintos – o que pode vir a ser explorado pelas empresas alimentícias.



Gráfico 12. Interesse do consumidor *versus* forma de interação com a empresa de alimentos em Porto Alegre e na Dinamarca (média)



Fonte: Elaborado pela autora  
Nota: Escala Likert de 7 pontos

Tratando individualmente cada uma das modalidades de interação, percebe-se que em ambos os contextos, na primeira delas (“**grupos de discussão com outros consumidores, gerando ideias e discutindo sobre produtos**”) os grupos de foco não são bem vistos pelo consumidor como uma possibilidade de interação para cocriação de valor entre eles e uma empresa. Na amostra da DK, todas as alternativas apresentaram grande variabilidade no resultado ( $2,02 < \text{desvio-padrão} < 2,25$ ). De qualquer forma, é possível observar que a grande maioria dos respondentes (42%) não tem interesse em participar do modelo clássico de interação com consumidores – os chamados grupos de discussão (grupos de foco) com outros consumidores, onde se propõe a geração de ideias e discussão sobre produtos (novos ou não). Esse resultado corrobora a fala de Tornell (2013) da Arla Foods, anteriormente apresentada (vide tópico 6.2.3.1), de que grupos de foco não são a melhor maneira de se obter *insights* do consumidor.

A amostra de POA ratifica os resultados obtidos na DK: os respondentes (38,7%) não têm nenhum interesse em participar de grupos de foco, modelo clássico de interação empregado por diversos setores industriais para o NPD. Dentre as demais modalidades de

interação, teste e experimentação é a preferida entre os respondentes de POA, seguido dos formatos online (pesquisas e fóruns). Tanto as médias (valores entre 2,92 e 3,85) quanto os desvios-padrão (ao redor de 2,1) refletem a falta de interesse do consumidor em participar ativamente de projetos de NPD com empresas de alimentos, como já havia sido identificado na questão anterior.

O segundo modo de interação que não demonstra diferença significativa são as **pesquisas “cara a cara”**, onde o consumidor dá opiniões e sugestões verbalmente. As médias, próximas de 3 pontos, demonstram o desinteresse do consumidor em responder pesquisas. Vale lembrar que no Brasil, a coleta de dados foi conduzida dessa forma. Essa decisão foi tomada porque no contexto brasileiro, pesquisas online costumam apresentar grupos homogêneos de respondentes (escolaridade e faixa etária, primordialmente).

**“Pesquisas online, dando opiniões e sugestões pela internet”**, por sua vez, apresenta diferença significativa entre as amostras coletadas. Os dinamarqueses se demonstram mais favoráveis (média = 4,60) a interagir *online* com empresas de alimentos, tendo 21,5% deles muito interesse em participar. Aqui novamente o discurso de Tornell (2013) é confirmado, quando a gerente conta que a Arla Foods investe na interação de forma *online* com o consumidor, além de interações mais pontuais com quem a empresa considera seus *prosumers*. Essa metodologia vem se expandindo nos últimos anos e a Arla Foods utiliza esse formato para coletar mais dados sobre seus consumidores. No Brasil, no entanto, o resultado é inconclusivo, pois a média obtida é de 3,50 pontos, exatamente a metade de pontos da escala utilizada.

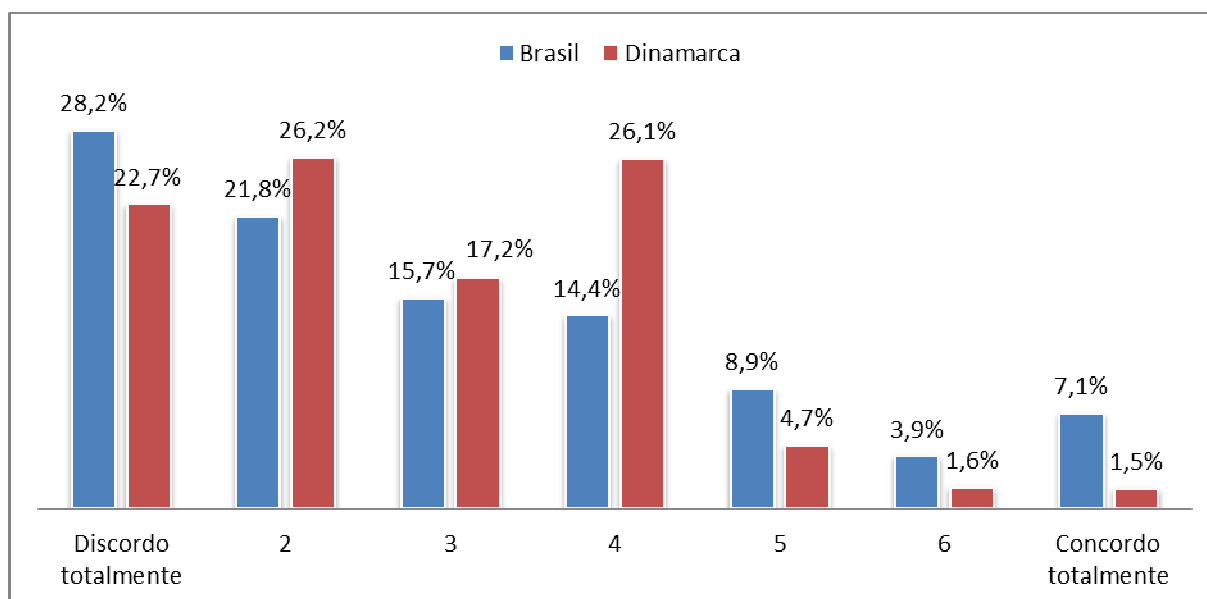
A quarta sugestão de interação é através de **testes e experimentação de produtos em fase de desenvolvimento**. Nesse caso, novamente, houve diferença estatística significativa entre as amostras, e se repete o comportamento anterior: DK aparece como mais interessada em testar e experimentar produtos (média = 4,4), obtendo a maior percentagem (25,3%) dentre todos os modos de interação representada pela expressão “muito interessado”, valor máximo da escala utilizada. Em POA, o valor fica próximo à média central (3,85). Esse modo de interação pode ter se demonstrado mais favorável frente aos demais por ser uma forma concreta e tangível de interação com empresas de alimentos. Estão se espalhando pelo Brasil comunidades virtuais de testes de produtos, onde usuários devem testar/experimentar e publicar uma crítica sobre o produto que recebe. Essa já é uma prática comum no mercado europeu. No entanto, não são produtos em fase de desenvolvimento e sim já lançados no mercado.

Por último, sugere-se a possibilidade de interação através de **fóruns online**, onde o consumidor pode dar opiniões e sugestões à empresa em diferentes estágios do desenvolvimento de um produto em um diálogo aberto, incluindo ideias para produtos experimentais. Essa alternativa de interação não apresenta diferença entre os dois contextos, e suas médias também rondam o valor central (POA = 3,22; DK = 3,42).

A empresa Arla Foods passou a utilizar esse formato de interação após a crise enfrentada e acredita que essa transparência e diálogo possibilitado pelos fóruns é responsável pela forma como seus consumidores atualmente veem e interagem com a empresa. A análise dos casos deste estudo evidencia que as empresas de alimentos brasileiras estão perdendo uma oportunidade de adquirir informações valiosas sobre seus consumidores através de forma simples e pouco onerosa, como é o caso de fóruns online.

Dando seguimento no questionário, a percepção do consumidor a respeito da interação com empresas de alimentos para a participação ou desenvolvimento conjunto de produtos voltados à saúde e bem-estar foi mensurada através de uma questão. Foi solicitado ao consumidor expor seu grau de concordância com a seguinte afirmação: “Atualmente, os consumidores têm chances suficientes de participar ativamente do desenvolvimento de produto das empresas do ramo alimentício”. O resultado está apresentado no Gráfico 13.

Gráfico 13. Percepção do consumidor frente à possibilidade atual de interação com empresas alimentícias para desenvolvimento de novos produtos voltados à saúde e bem-estar em Porto Alegre e na Dinamarca



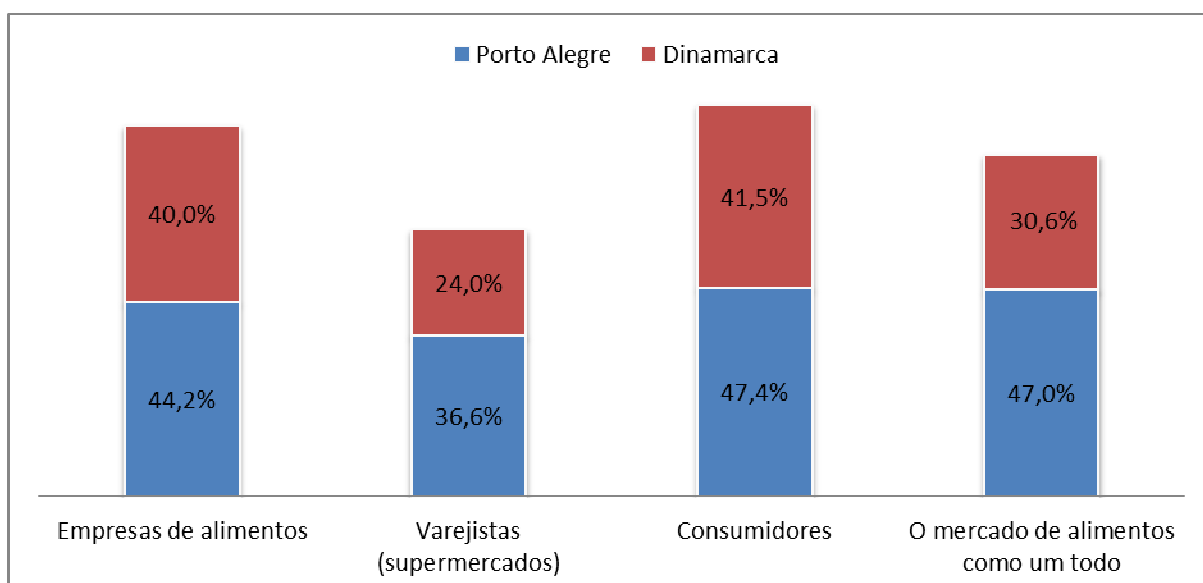
Fonte: Elaborado pela autora  
Nota: Escala Likert de 7 pontos

Aqui, visualiza-se que os consumidores de ambos os contextos não concordam com a afirmação acima exposta; eles não acreditam que hoje haja chances de interagir com empresas. No caso escandinavo, o resultado (média = 2,75) mostra que o consumidor não vê oportunidades de cocriação com empresas de alimentos. Em POA, apesar de não mostrar interesse em interagir, o consumidor concorda que atualmente não há espaço para a cocriação em empresas de alimentos (média = 2,94). Houve diferença significativa entre as amostras: a discordância é maior entre os consumidores da Dinamarca. Ainda, cerca de 43% dos respondentes da DK optaram entre os valores medianos (3 e 4) da escala. Não é possível afirmar, porém é válido observar que, eventualmente, isto pode ter ocorrido devido ao desconhecimento dos respondentes sobre o tema e como respondê-lo com convicção.

Ao analisar os pontos da escala individualmente, percebe-se que, apesar de uma pequena percentagem, há mais consumidores em POA que concordam com a existência suficiente de interação quando comparados à DK. Os dinamarqueses, por sua vez, estão mais direcionados ao “discordo totalmente”. De qualquer modo, esse resultado está de acordo com a realidade encontrada nos casos estudados; de fato a indústria de alimentos não costuma interagir com o consumidor, salvo raras exceções.

Finalmente, no que tange os benefícios da possível interação entre consumidores e empresas em projetos de desenvolvimento de novos produtos, os consumidores se demonstram os primeiros beneficiários, como mostra o Gráfico 14.

Gráfico 14. Agentes da cadeia de suprimentos que podem se beneficiar da interação (Porto Alegre e Dinamarca)



Fonte: Elaborado pela autora

Nota: Resultados para a alternativa “Concordo totalmente (7)”, na Escala Likert de 7 pontos.

Pela interpretação dos resultados, pode-se dizer que o consumidor dinamarquês vê benefícios similares para as empresas de alimentos e para ele próprio na possibilidade da existência de interação entre ambos, e também para o mercado como um todo (todas as médias são superiores a 5 pontos). No caso brasileiro, o consumidor vê benefícios para ele próprio na possibilidade de interação com empresas de alimentos, mas também consegue visualizar benefícios reais para o mercado como um todo, incluindo a indústria e distribuidores.

Dentre as alternativas apresentadas, apenas “o mercado de alimentos como um todo” não apresentou diferença significativa entre as médias (valores entre 5 e 6 pontos) dos contextos pesquisados. De qualquer forma, os resultados são análogos nas categorias; mas a categoria “varejistas” recebeu a menor percentagem. Realmente, à primeira vista, a interação entre consumidor e empresa não parece beneficiar os varejistas de forma direta. Entretanto, é ele o intermediário entre ambos os agentes no momento da tomada de decisão, da escolha e aquisição do produto. Por conseguinte, a interação para o NPD de alimentos mais orientados para as necessidades do consumidor pode trazer benefícios financeiros concretos para o varejista.

A propósito, o conceito de projetos de NPD orientados para o consumidor foi introduzido no início dos anos 90 como um conceito inovador de orientação para o mercado, baseado nas necessidades presentes e futuras dos consumidores e seus determinantes em projetos de NPD com verdadeiro valor agregado. (VAN TRIP; STEENKAMP, 1998; GRUNERT *et al.*, 2008). Desde então, o conceito foi repetidamente utilizado por profissionais da área de *marketing* e especialistas da área de alimentos. A cocriação é uma das possibilidades dentro deste contexto

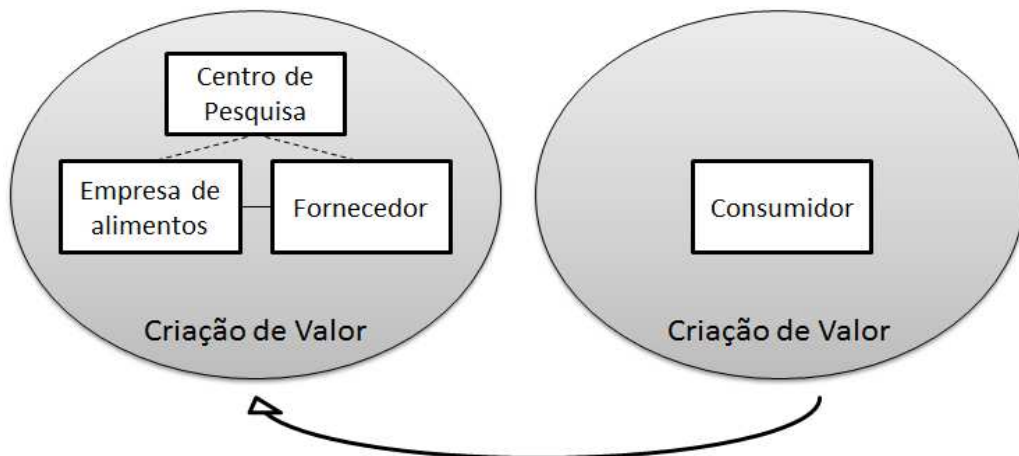
Outra possibilidade é monitorar, através de ferramentas específicas de tecnologia da informação o que é falado sobre a marca e identificar oportunidades de mercado. O próprio SAC, que é previsto por lei no Brasil, pode ser utilizado de modo a gerar *insights* para empresa – além de ouvir, é fundamental interpretar e agir de acordo com as informações repassadas pelo consumidor. Porém comunicar-se com ele, ainda que de forma básica – através das embalagens e rótulos dos produtos – tem sido considerado um desafio pelas empresas de alimentos voltados à saúde e bem-estar, como pode ser visto no relato dos casos Alpha, Beta e Gamma, apresentados na análise da categoria emergente “comunicação externa”.



## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo não foi utilizado um modelo conceitual pré-definido, com teorias previamente escolhidas. Esta opção deixou claro que o entendimento do valor da relação colaborativa entre agentes da cadeia de suprimentos se consolida cada vez mais a partir das diversas abordagens teóricas, tanto de cunho organizacional quanto econômico. Quando analisados em conjunto, os dados coletados através da abordagem indutivo-qualitativa e, posteriormente, dedutivo-qualitativa mostram que o valor da relação para a empresa, fornecedor e centros de pesquisa ainda é tratado de forma separada do valor para o consumidor, como sugere a Figura 8.

Figura 8. Inter-relação encontrada entre os conceitos utilizados



Fonte: Elaborado pela autora.

A criação de valor para o consumidor aparece como uma prioridade em diversas abordagens (*Supply Chain Demand, market-orientation*, entre outros) há muito tempo, porém, na prática, ela permanece como um desafio na gestão de relacionamentos da cadeia de alimentos. Sua relevância é compreendida e reconhecida, mas o trabalho conjunto destes conceitos ainda pode ser considerado incipiente.

Percebe-se que é preciso refletir sobre o conceito de valor em um ambiente relacional antes de aplicá-lo em projetos de NPD. Apesar da literatura em valor da relação confirmar que muitos estudiosos exploraram esse conceito (SMALS; SMITS, 2012; CORSARO *et al.*, 2013), lidar com a relação entre agentes – e também com o consumidor (ou cliente final), ainda requer reflexões, como feito a seguir.

## 9.1 VALOR DA RELAÇÃO ENTRE OS AGENTES

Em geral, decisões baseadas em considerações sobre o valor da relação são de natureza fundamental para as empresas. Os modelos de valor da relação começam com o princípio de que, se não existem relacionamentos padrão, as empresas devem decidir (de forma mais ou menos sistemática e explícita) quais relações empresariais devem ser mais enfatizadas e, conseqüentemente, destinar maiores recursos. Com base nesse conhecimento, as empresas podem direcionar investimentos para as relações mais promissoras, aumentando assim a eficácia da gestão de portfólios. (ULAGA, 2003; SMALS; SMITS, 2012; CORSARO *et al.*, 2013). O valor da relação, seja ele direto ou indireto, tangível ou intangível, é fundamental para a gestão das relações entre os agentes, e é visto de maneira diferente para cada um deles.

Com respeito ao principal agente da cadeia, a **empresa de alimentos**, o valor da relação é visto de diferentes formas. Dentre elas, duas são consideradas como intangíveis: (1) a confiança estabelecida entre os agentes envolvidos no projeto de NPD, com destaque para a ausência de contratos na relação entre C-F, afetando positivamente também a reputação do agente envolvido; e (2) o acesso a novas oportunidades de mercado, principalmente através da relação com o fornecedor. A terceira forma são os recursos; nesse caso, há ambos os tipos de valor – tangível e intangível. No tangível está incluso o recurso financeiro (verba disponibilizada através de Edital público de financiamento), e o tecnológico (acesso à planta piloto e laboratórios de externos). O recurso intangível seria o humano, proporcionado por colegas, parceiros e consultores, bem como todo o aprendizado adquirido durante a fase de desenvolvimento. Já o valor tangível pode ser atribuído ao próprio lançamento do novo produto e, em alguns casos, na inovação desenvolvida. Além disso, há a evidente redução de custos de transação, como bem abordado na literatura clássica.

É interessante comentar que, dentre os casos estudados, uma das empresas se sobressai no quesito relação com a comunidade científica, como **universidades** – um agente pouco explorado ao longo desta pesquisa. O setor de recursos humanos incentiva e apoia a relação entre P&D, *marketing* e pesquisadores. Apesar do pedido de anonimato (devido ao caráter estratégico de projetos de NPD) a empresa é receptiva às pesquisas acadêmicas, desde que, é claro, veja benefício próprio nos resultados (os pesquisadores encaminham à empresa um relatório com as principais contribuições gerenciais). Percebe-se aqui claramente o valor



intangível da relação entre a empresa e a comunidade acadêmica<sup>16</sup>. Sem essa relação, a empresa possivelmente não teria acesso ao conhecimento gerado por acadêmicos, privando-se de conhecer e/ou aplicar informações destinadas ao aprimoramento de suas práticas rotineiras de pesquisa, produção e gestão.

Do ponto de vista do **fornecedor de ingredientes**, o valor da relação é visto de forma direta pela rentabilidade da relação comercial. A confiança também pode ser citada, pois com o aumento dela, os pagamentos são honrados e os custos de transação podem ser reduzidos. Isso ocasiona também o aumento da reputação do fornecedor perante outras empresas. Nos casos estudados é difícil visualizar a troca de informações de forma a valorizar a relação pelo lado do fornecedor, porém a interação com outro agente antes não existente – como os centros de pesquisa, propiciando acesso à informação – pode ser considerado uma forma de criação de valor.

Já para o **centro de tecnológico e de pesquisa**, o valor da relação com empresas de alimentos pode ser classificado como tangível, pois está essencialmente relacionado aos ganhos financeiros. Isto porque, especificamente no caso analisado, a relação envolve a submissão a um edital de financiamento. Assim, ambos os agentes obtêm recursos financeiros para estabelecer a relação. Não obstante, a reputação – um valor intangível – é fundamental para o CT. A relação bem-sucedida com uma empresa fará com que o CT seja considerado por outras empresas do ramo como um potencial parceiro para projetos de NPD. Ademais, há também o valor do conhecimento intangível da equipe do CT: eles possuem amplo e profundo conhecimento dos editais de financiamento, das burocracias envolvidas em contratos e registro de produtos, da rede de contatos para o desenvolvimento de parcerias. Todo esse conhecimento foi gerado ao longo dos anos de trabalho do CT e, ao estabelecer uma relação ainda que contratual, as empresas podem se beneficiar dessa *expertise*.

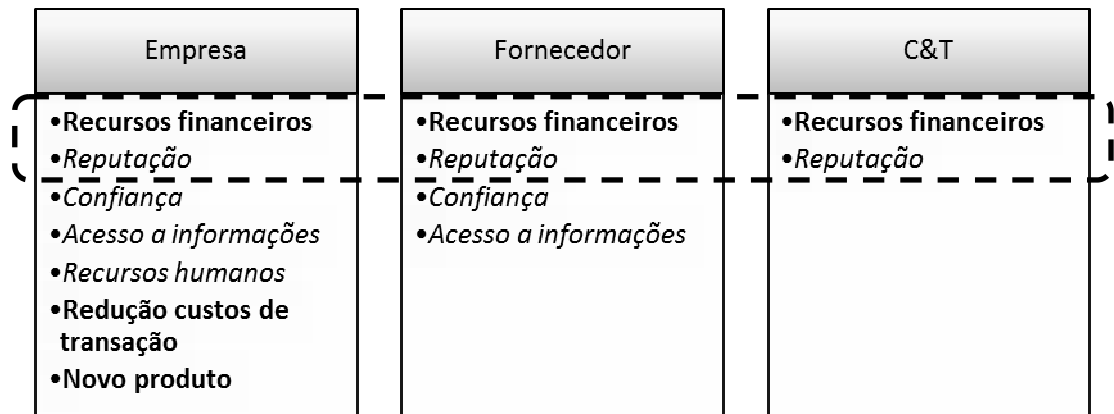
Apesar do valor da relação ser percebido de maneira distinta para cada um dos agentes, ao realizarmos uma triangulação dos resultados, podemos identificar quais são os valores comuns para todos os agentes, como destacado na

---

<sup>16</sup> Soma-se aqui também a receptibilidade do Sindilat/RS (Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Estado do Rio Grande do Sul).

Figura 9. O acesso a financiamento e o ganho de capital são classificados como recursos financeiros. É um valor criado pelo estabelecimento da RIO e é comum a todos os agentes. O mesmo acontece com a reputação; cada agente compreende reputação de uma forma, porém é um ganho valorizado por todos.

Figura 9. Valores para cada agente com destaque aos comuns a todos



Fonte: Elaborado pela autora

Nota: (1) Circulados: valores comuns a todos os agentes. (2) Em **negrito**: valores tangíveis. (3) Em *itálico*: valores intangíveis.

Esses são os valores da relação identificados durante a condução dos estudos de caso. De qualquer forma, os agentes da cadeia de suprimentos podem mudar constantemente suas expectativas com respeito ao valor da relação. Isso pode ocorrer em função da estrutura organizacional interna, ou da organização do setor industrial em questão, ou mesmo por variações do cenário da economia mundial. Depende, também, do contexto analisado e do capital humano envolvido na relação, já que as relações interpessoais são também responsáveis pela criação e modo de apropriação deste valor.

## 9.2 INTERAÇÃO COM CONSUMIDORES

Sabe-se que atualmente não é mais suficiente apenas ter conhecimento sobre o que o consumidor deseja. Não basta a empresa propor um serviço ou produto que atenda às necessidades do cliente; é preciso ir além. Faz-se necessário compreender o contexto em que o consumidor de determinado produto/serviço está inserido. O processo decisório de compra passou a ser mais complexo e volúvel. A cocriação vem sendo aplicada por diferentes organizações como forma de englobar toda essa complexidade presente no tema.

O uso de técnicas de percepção do consumidor pode: (a) auxiliar na identificação de oportunidades de mercado; (b) certificar-se de que as tecnologias aplicadas são aceitáveis para os consumidores; (c) ajudar a seleção e otimização de novos conceitos de produtos e comunicação relacionada, e d) ser usado para testar protótipos de produtos antes do lançamento final. (DE BARCELLOS *et al.*, 2009; GRUNERT *et al.*, 2011).

Os resultados da etapa qualitativa desta pesquisa corroboram com os resultados encontrados por Lima, Révillion e Padula (2009) no mesmo setor. Ambos sugerem que no caso da cadeia de suprimentos de AF, o fornecedor do ingrediente, seja ele com ou sem alegação de funcionalidade, é um agente de grande importância na gestão e inovação da cadeia. Isto quer dizer que em determinadas circunstâncias, o fornecedor impulsiona o setor de P&D da indústria alimentícia a elaborar, em conjunto com ele e com base em seu portfólio de produtos, projetos de NPD de alimentos voltados à saúde e bem-estar.

É latente a demanda do consumidor por produtos mais saudáveis (EUROMONITOR, 2014), puxando a cadeia de suprimentos e auxiliando na criação de valor. Sendo assim, seria desejável o seu maior envolvimento em projetos de NPD. Os resultados da *survey*, entretanto, revelam um consumidor pouco entusiasmado (valores medianos) em participar deste processo, em ambos os contextos. Por isso, é preciso saber explorar o segmento de consumidores que está disposto a interagir, a cocriar com a empresa de alimentos. A cocriação é suscetível à autoseleção dos consumidores altamente envolvidos e bem informados, que muitas vezes diferem significativamente da maioria dos consumidores que poderão vir a adquirir o produto, como sugere o conceito de *prosumers*.

É preciso melhor compreensão das necessidades, desejos, preferências, e motivação dos diferentes segmentos de consumidores em cocriar, e em qual estágio de projetos de NPD eles estão mais interessados em interagir. A importância em ir ao encontro das necessidades e desejos do consumidor ressalta a relevância de integrá-lo ao processo de NPD em diferentes estágios. Entretanto, a informação do consumidor não deve ser apenas adquirida, mas também disseminada dentro da empresa.

O advento de conteúdo gerado pelo próprio consumidor (blogs, Facebook, entre outros) leva a uma nova forma de mídia que impacta significativamente no comportamento de compra. Um estudo realizado pela Nielsen (2012) com 28 mil consumidores divididos em 56 países mostra que 70% deles consideram *online consumer reviews* como uma confiável fonte de informação. O caso da empresa Arla evidencia o potencial de uso das plataformas virtuais; é uma forma relativamente simples e pouco onerosa para adquirir e disseminar informações entre e/ou de seus consumidores. As empresas brasileiras podem estar perdendo uma oportunidade de obter *insights* dos seus consumidores atuais e em potencial.

### 9.3 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA TESE

A proposta de trabalhar esse tema na interface das áreas de operações (SCM) e *marketing*, integrando o valor pelos agentes da cadeia de suprimentos e o valor para o consumidor, utilizando ainda duas abordagens metodológicas distintas, aparece como uma contribuição teórica desta tese. Conforme Cropper *et al.* (2014), o estudo das RIO é uma área de pesquisa fragmentada, que se utiliza de contribuições de diferentes teorias e abordagens. Deveras, este estudo revela que o uso de abordagens teóricas isoladamente não foi suficiente para explicar as motivações das empresas para estabelecerem uma relação valorosa entre elas. O estudo da relação entre agentes da cadeia de suprimentos através de um conjunto de abordagens teóricas demonstra-se mais adequado para explicar o valor da relação.

Dessa forma, as categorias de análise identificadas neste estudo vão além daquelas usadas tradicionalmente no estudo de RIO: a questão da comunicação. A análise dos dados mostra que é fundamental a fluência da comunicação entre os agentes para o desenvolvimento de projetos interorganizacionais. Entretanto, não apenas a comunicação entre os agentes – como sugere o *framework* de Chen e Paulraj (2004) para a gestão de relacionamentos da cadeia de suprimentos. A comunicação interna como resultado de uma análise que integra perspectivas teóricas da área de operações e *marketing* demonstra a sua relevância para o tema de valor da relação.

Indo mais além, os resultados deste estudo permitem inferir sobre a importância da comunicação interna – entre setores da própria empresa – para a criação de valor em projetos de NPD, como sugere o conceito de integração multifuncional, muito presente na área de gestão de projetos e engenharia industrial. (GRESHAM; HAFER, MARKOWSKI, 2006). Faz-se necessário primeiramente identificar quais as barreiras e facilitadores da comunicação entre os departamentos técnico e de *marketing* (JACOBSEN *et al.*, 2014) para, em seguida, traduzir o conhecimento em questão em implicações práticas para facilitar a comunicação interna em processos de desenvolvimento de novos produtos.

Como afirma Carlile (2004), quanto mais recente o conhecimento, mais inovador e maior a dificuldade de comunicação entre as partes. Já quando a sintaxe é clara, o problema passa a ser a transferência do conhecimento. Essa mesma ideia pode ser aplicada às alegações de funcionalidade dos produtos. A comunicação sobre benefícios para a saúde e bem-estar de alimentos via rótulos, tal como prevista na legislação atual, prejudica sua função de instrumento para a promoção da alimentação saudável. O consumidor não recebe a mensagem

de forma clara, falta conhecimento dos termos técnicos utilizados nas alegações elaboradas pela ANVISA. Os resultados da análise de embalagens através da metodologia de análise do discurso realizada por Lima (2014) corroboram essas questões.

No entanto, as informações sobre os benefícios para a saúde e os meios de comunicá-la são fatores-chave para o sucesso dos AF. Isto porque o benefício não pode ser percebido diretamente através do produto, já que salubridade é um atributo de crença. É necessário o consumo regular do produto alimentício para observar seus benefícios; é preciso experienciar. Porém torna-se um desafio o delineamento de estratégias de *marketing* que diferenciam tais produtos de suas versões convencionais. (URALA, 2005; ROBERFROID, 2011). Desse modo, alegações de funcionalidade podem sim oferecer às empresas alimentícias um caminho para a diferenciação e agregação de valor. (DE BARCELLOS; LIONELLO, 2011). Entretanto, as barreiras encontradas no processo de registro, como destacado por Oliveira *et al.* (2014), faz com que as empresas acabem desistindo de comunicar ao consumidor o maior benefício de seu produto.

Por fim, os resultados aqui obtidos podem ser utilizados como base para estudos em outros setores, outras cadeias de suprimento, buscando semelhanças e diferenças no que tange a criação de valor de relações interorganizacionais e para o cliente final.

#### 9.4 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DA TESE

Os resultados deste estudo, além de revelarem características do valor da relação entre empresas alimentícias e demais agentes da cadeia de suprimentos e revelar a falta de interação das empresas com o consumidor de alimentos para a saúde e bem-estar em Porto Alegre, permitem a realização de comparações com parte dos resultados encontrados na Dinamarca. Ao comparar os resultados da pesquisa brasileira com os outros países, é fundamental atentar para as diferenças entre o perfil, estilo de vida e a renda dos brasileiros com a dos escandinavos.

De qualquer forma, a compreensão da relação entre empresa, fornecedor, centro de pesquisa e consumidor de alimentos para saúde e bem-estar em países emergentes em comparação com consumidores de países e mercados mais desenvolvidos podem ilustrar novos caminhos a serem desenvolvidos nos mercados emergentes. O mercado internacional dispõe de uma variedade maior de produtos com apelo à saúde e bem-estar; por isso é importante ter o contexto cultural e socioeconômico bem estruturado ao analisar as diferenças significativas encontradas.

A discussão a respeito da apropriação de valor e/ou conhecimento é uma questão importante e que deve ser avaliada pelos agentes envolvidos em transações; o uso de contratos pode ser uma forma de garantia, para que não se perca o valor gerado na relação, especialmente nos casos em que o oportunismo se faz mais presente.

Para a indústria de alimentos brasileira, percebe-se que o segmento de alimentos voltados à saúde e bem-estar oferece uma oportunidade de agregação de valor aos produtos convencionais. A categoria de refeições prontas para consumo é passível de ser mais explorada; as tendências de praticidade e salubridade podem andar juntas. Há uma demanda latente passível de ser explorada, trazendo benefícios consideráveis não apenas para o consumidor, mas também para a saúde pública.

Contudo, as complexas questões enfrentadas pela indústria alimentícia clamam por políticas públicas e empresariais para proporcionar um ambiente adequado em que as empresas possam criar valor, inovar e comercializar seus produtos. Controles excessivamente rígidos e sobretarifados abrandam o ritmo da agregação de valor e inovação, o que ao mesmo tempo afeta negativamente a competitividade e o potencial escoamento de benefícios à saúde pública.

É destacada a necessidade de compreender e responder às atitudes dos consumidores em relação a alimentos mais saudáveis, e para comunicar seus potenciais benefícios à saúde e bem-estar, engajando-os em diálogos sobre suas preocupações a fim de promover a aceitação e consumo de tais produtos. A tecnologia de informação – blogs, mídias sociais e fóruns – pode auxiliar no desenvolvimento da comunicação entre empresa e consumidor final. O tipo e a qualidade de informação provida por usuários de tais plataformas podem ser incorporados ao setor de *marketing* e de produção de forma pouca onerosa. Isso pode gerar maior aceitação e satisfação com as categorias de produtos oferecidos pela empresa e, conseqüentemente, a melhora do desempenho da organização como um todo.

Importante também é identificar quem são os consumidores interessados em participar ativamente de projetos de NPD. A cocriação pode ser encarada como uma alternativa viável de desenvolvimento de produtos que atendam as reais necessidades do consumidor no contexto em que ele e a empresa estão inseridos. A segmentação de mercado promove o agrupamento de consumidores por suas características em comum e permite que as estratégias de P&D e marketing sejam delineadas de acordo com cada segmento identificado, podendo promover a redução de custos e o ganho de mercado de modo eficaz.

## 9.5 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sabe-se que nenhum estudo, independentemente de seu objetivo, método de pesquisa ou contexto, é exaustivo. Por isso, ficam aqui descritas limitações encontradas ao longo do desenvolvimento desta tese e recomendações para pesquisas futuras.

Percebe-se que, apesar da proposta de pesquisa ser considerada diferenciada por propor a integração de duas áreas de estudo (operações e *marketing*) e duas metodologias distintas (qualitativo-indutiva e quantitativo-dedutiva), os resultados não ratificam a literatura encontrada sobre o tema – da necessidade de integrar as duas dimensões de valor. Destaca-se também como limitação a escolha do método indutivo, pois, como explicado no capítulo 5, a análise se inicia com categorias da TCE; no entanto, não é possível esgotar as teorias, e outras também podem se fazer presentes no início da análise, como por exemplo, a Visão Relacional.

Com respeito ao valor da relação entre agentes da cadeia de suprimentos, pesquisadores argumentam que nem todos os benefícios e sacrifícios de uma relação podem ser mensurados. Logo, é problemático afirmar a relevância dos diferentes resultados de uma relação, já que avaliações baseadas somente em elementos parciais podem resultar em comportamentos relacionais inapropriados. (GADDE; SHEHOTA, 2000 *apud* CORSARO *et al.*, 2013).

Da mesma forma, os estudos quantitativos com consumidores são normalmente sujeitos a variações, dependendo da amostragem e do momento em que a pesquisa é realizada. Por se tratar de um estudo de caso transversal e coleta de dados quantitativos restrita à cidade de Porto Alegre (amostra probabilística para população finita), os resultados desta tese não podem ser generalizados para o país, é preciso cautela na leitura dos achados. Além disso, a coleta de dados foi realizada de forma diferente nos dois países (*online* na DK e presencial no BR), fato que deve ser levado em consideração ao se comparar os resultados obtidos.

Na revisão da literatura pode-se identificar pesquisas que demonstram alguns segmentos de consumidores interessados em cocriar. No entanto, são necessárias mais pesquisas sobre as tipologias voltadas especificamente para cocriação. A atratividade relativa de segmentação dos segmentos de consumidores já identificados em cada etapa da cocriação é uma área promissora para futuras pesquisas.

As empresas precisam entender quais os consumidores/segmentos têm o maior potencial para tal e traduzir suas necessidades em atributos. Assim, sugere-se que pesquisas futuras poderão abordar os resultados e as condições de contorno da cocriação. A literatura sobre *Demand Chain Management* ou ainda *Quality Function Deployment* pode auxiliar no



aprofundamento destas questões. Finalmente, estudos longitudinais são necessários para revelar como o custo *versus* benefício evolui ao longo do tempo na relação com o consumidor.

Outra limitação encontrada é o fato dos distribuidores e/ou varejistas (como mencionado no caso Beta) não terem sido incluídos no escopo desta pesquisa. O varejista se mostra como um importante agente de ligação entre a empresa e o consumidor final, como ilustrado no caso Gamma. Reardon, Henson e Gulati (2010) afirmam que as grandes redes varejistas, presentes em países emergentes, são capazes de influenciar os consumidores a adquirirem um determinado produto – utilizando-se de questões como elasticidade da demanda, economias de escala, poder de barganha, logística – afetando o preço dos produtos e, por consequência, a dieta dos consumidores. Sugere-se, assim, explorar o valor da relação da empresa de alimentos com este agente da cadeia para entregar maior valor para o consumidor.

Ainda, a dificuldade no acesso à empresa Arla Foods – juntamente com outra empresa finlandesa – também é considerada uma limitação desta pesquisa. Foram diversas as tentativas de realizar uma entrevista em profundidade em ambas as empresas, auxiliadas inclusive pelo corpo docente da Aarhus University; infelizmente as investidas não foram bem sucedidas. Portanto, o caso *benchmark* foi realizado primordialmente em dados secundários.

O mesmo aconteceu com outras empresas brasileiras – que não demonstraram interesse em participar – e também com as empresas aqui estudadas: há uma grande quantidade de informações consideradas confidenciais, devido ao aspecto estratégico relacionado a projetos de NPD. Assim, dados que poderiam tornar os estudos de caso mais ricos em análise e inferências não puderam ser obtidos.

Pode ainda ser destacada como limitação o fato da descrição e análise do caso Beta ter sido prejudicada devido à prorrogação do projeto da empresa, oficializada após o término da coleta de dados desta pesquisa. Assim, sugere-se uma nova coleta de dados a respeito deste projeto específico de NPD, para aprimorar e aprofundar o estudo de caso em questão.

Finalmente, Nooteboom (2008) é enfático ao afirmar que deve ser dada maior atenção às relações triádicas. As tríades (relacionamento entre três atores da cadeia de valor) têm chamado atenção dos pesquisadores, sendo utilizada como unidade de análise com foco na seleção de parceiros e sua dinâmica relacional. Choi e Wu (2009) argumentam que uma díade não é capaz de capturar a essência de uma rede de suprimentos. A maior parte dos estudos em tríades ou redes de suprimentos utiliza, no entanto, relações diretas, como entre comprador-fornecedor-fornecedor (como Choi; Wu, 2009; Wu; Choi; Rungtusanatham, 2010; Mena;

Humphries; Choi, 2013), e não entre agentes distantes na cadeia. Assim, sugere-se a expansão da abordagem de tríades para o estudo da relação comprador-fornecedor-cliente final.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Carla W.; CALADO, Luiz R. Organizações intensivas do conhecimento sua relação com as estratégias de marketing. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 150-160, 2011.
- AJZEN, Icek. Consumer attitudes and behavior. In: HAUGTVEDT, Curtis P.; HERR, Paul M.; CARDES, Frank R. (Eds.). **Handbook of consumer psychology**. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. 1296 p. Cap. 20.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Business marketing: understand what customers' value. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 53-65, 1998.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VON ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. **Harvard Business Review**, March, p. 53-65, 2006.
- ARES, Gastón; GÁMBARO, Adriana. Influence of gender, age and motives underlying food choice on perceived healthiness and willingness to try functional foods. **Appetite**, v. 49, p. 148-158, 2007.
- ARIAS-ARANDA, Daniel; ROMEROSA-MARTÍNEZ, Mercedes M. Innovation in the functional foods industry in as peripheral region of the European Union: Andalusia (Spain). **Food Policy**, v. 35, p. 240-246, 2010.
- ARLA FOODS. **Anual report 2013**. 2014. Disponível em: <http://www.arla.com/Global/investors/pdf/annual-report/eng/Consolidated-Annual-Report-2013.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2014.
- ARNOULD, Eric J.; PRICE, Linda; ZINKHAN, George M. **Consumers**. 2a. ed. Madison: McGraw-Hill/Irwin, 2004. 845 p.
- ASHWELL, Margaret. **Concepts of Functional Foods**. 2002. ILSI Europe Concise Monograph Series. Disponível em: [www.ilsi.org/Europe/Publications/C2002Con\\_Food.pdf](http://www.ilsi.org/Europe/Publications/C2002Con_Food.pdf). Acesso em: 10 abr. 2015.
- AUSTIN, Mark; AITCHISON, Jim. **Tem alguém aí?** As comunicações no século XXI. São Paulo: Nobel, 2007. 204 p.
- BAGCHI, Debasis (Ed.). **Nutraceutical and functional food regulations in the United States and around the world**. 2ª ed. San Diego: Elsevier, 2014. 590 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. ed., rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2011. 279 p.
- BAREGHEH, A. *et al.* Innovation in the Food Sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, p. 300-321, 2012.
- BECH-LARSEN, Tino *et al.* The acceptance of functional foods in Denmark, Finland and the United States. Aarhus, Dinamarca: MAPP, 2001. **Working paper**, n.73. Disponível em: <http://130.226.203.239/pub/mapp/wp/wp73.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2013.

BECH-LARSEN, Tino; GRUNERT, Klaus G. The perceived healthiness of functional foods: a conjoint study of Danish, Finnish and American consumers' perception of functional foods. **Appetite**, v. 40, p. 9-14, 2003.

BETORET, Ester *et al.* Functional food development: Trends and Technologies. **Trends in Food Science and Technology**, v. 22, n. 9, p. 498-508, 2011.

BITZIOS, Michael; FRASER, Iain; HADDOCK-FRASER, Janet. Functional ingredients and food choice: results from a dual-mode study employing means-end-chain analysis and a choice experiment. **Food Policy**, v. 36, n. 5, p. 715-725, 2011.

BALESTRIN, alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BRAMBILLA, Flávio R.; DAMACENA, Cláudio. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano de ações estratégicas para o enfrentamento das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) no Brasil 2011-2022**. Brasília: Ministério da Saúde, 2011. 160 p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. **Vigitel Brasil 2011**: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Brasília: Ministério da Saúde, 2012. 133 p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. **Vigitel Brasil 2014**: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância em Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Brasília: Ministério da Saúde, 2014. 134 p.

BRASIL. Resolução nº 18, de 1999, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, Regulamento Técnico que estabelece as diretrizes básicas para análise e comprovação de propriedades funcionais e ou de saúde alegadas em rotulagem de alimentos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 abr. 1999.

BRASS, Daniel J. *et al.* Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRÖRING, Stefanie; CLOUTIER, L. Martin. Value-creation in new product development within converging value chains: an analysis in the functional foods and nutraceutical industry. **British Food Journal**, v. 110, n. 1, p. 76-97, 2008.

BRUNSØ, Karen; SCHOLDER, Joachim; GRUNERT, Klaus G. Closing the gap between values and behavior: a means-end theory of lifestyle. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 665- 670, 2004.

- BURGESS, Kevin; SINGH, Prakash J.; KOROGLU, Rana. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CABRAL, José E. de O. Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 87-108, 2007.
- CARLILE, Paul R. Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.
- CARSON, Stephen J.; MADHOK, Anoop; WU, Tao. Uncertainty, opportunism and governance: the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1058-1077, 2006.
- CASTELLION, George; MARKHAM, Stephen K. New product failure rates: Influence of argumentum ad populum and self-interest. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 976-79, 2013.
- CHARVET, François F.; COOPER, Martha C.; GARDNER, John T. The intellectual structure of Supply Chain Management: a bibliometric approach. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 47-73, 2008.
- CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 119-150, 2004.
- CHESBROUGH, Henry. **Open business models: how to thrive in the new innovation landscape**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006.
- CHOI, Thomas Y. *et al.* Supplier-supplier relationships and their implications for buyer-supplier relationships. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 2, p. 119-130, 2002.
- CHOI, Thomas Y.; DOOLEY, Kevin J.; RUNGTUSANATHAM, Manus. Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 3, p. 351-366, 2001.
- CHOI, Thomas Y.; WU, Zhaohui. Taking the leap from dyads to triads: buyer-supplier relationships in supply networks. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 15, n. 4, p. 263-266, 2009.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLEY, Linda S.; LINDEMANN, Eckhard; WAGNER, Stephan M. Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 27, n. 8, p. 611-622, 2012.
- COSTA, Ana I. A. JONGEN, Wim M. F. New insights into consumer-led food product development. **Trends in Food Science and Technology**, v. 17, p. 457-465, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CROOM, Simon; ROMANO, Pietro; GIANNAKIS, Mihalis. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 6, p. 67-83, 2000.

CROPPER, Steve *et al.* **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014. 706 p.

DA SILVEIRA, Tatiana F. V.; VIANNA, Cid M. de M.; MOSEGUI, Gabriela B. G. Brazilian legislation for functional foods and the interface with the legislation for other food and medicine classes: contradictions and omissions. **Physis**, v. 19, n. 4, p. 1189-1202, 2009.

DA SILVEIRA, Tatiana; PAIVA, Ely L. Integración entre fabricación e I&D: sigue existiendo una brecha entre funciones? **Espacios**, v. 32, p. 31-38, 2011.

DACIN, Tina; REID, Douglas; RING, Peter S. Alliances and joint ventures: the role of partner selection from an embeddedness perspective. In: CROPPER, Steve *et al.* (Eds.). **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. 782 p. Cap. 4.

DE BARCELLOS, Marcia D. *et al.* Willingness to Try Innovative Food Products: a Comparison between British and Brazilian Consumers. **Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 50-61, 2009.

DE BARCELLOS, Marcia D.; LIONELLO, Rafael L. Consumer market for functional foods in South Brazil. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 2, n. 2, p. 126-144, 2011.

DE BARCELLOS, Marcia D.; CALLEGARO, Carlos A. M. A importância da informação como indicador de qualidade: o caso da compra de carne bovina em Porto Alegre. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2002.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage handbook of qualitative research**. 4a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. 784 p.

DOYLE, Peter. **Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value**. 2a. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2008. 382 p.

DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973. 864 p.

DYER, Jeffrey H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-292, 1996.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The Relational View: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, W. Gibb; WILKINS, Alan L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **The Academy of Management Review**; v. 16, n. 3, p. 613-619, 1991.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-553, 1989.

EUROMONITOR. **Big world**: impact of the obesity pandemic on global marketing strategies. 2009. Euromonitor, 2009.

EUROMONITOR. **Consumer trends in weight management Asia Pacific**: challenges and opportunities for the industry. 2014a. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/Euromonitor/consumer-trends-in-weight-management-in-asia>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

EUROMONITOR. **Health and wellness performance overview 2013**. 2014. Disponível em: <[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)>. Acesso em: 03 mar. 2014.

EUROMONITOR. **State of the market**: global health & wellness products. London: Euromonitor, 2007.

EUROMONITOR. **Top 10 consumer trends for 2012**: weight as a hot topic. 2012. Disponível em: <[blog.euromonitor.com/2012/05/top-10-consumer-trends-for-2012-weight-as-a-hot-topic.html](http://blog.euromonitor.com/2012/05/top-10-consumer-trends-for-2012-weight-as-a-hot-topic.html)>. Acesso em: 14 jun. 2012.

EURORSCG. Disponível em: [www.havasworldwide.com/](http://www.havasworldwide.com/). Acesso em: 15 mar. 2014.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. 2010. São Paulo: FIESP/ITAL, 2010. 173 p.

FORD, David; McDOWELL, Raymond. Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p. 429-42, 1999.

FORD, David; HÅKANSSON, Håkan. IMP: Some things achieved, much more to do. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 248-258, 2006.

FORD, David. *et al.* **Managing business networks**. 3a. ed. Chichester: John Wiley, 2011. 256 p.

FREWER, Lynn; SCHOLDERER, Joachim; LAMBERT, Nigel. Consumer acceptance of functional foods: issues for the future. **British Food Journal**, v. 105, n. 10, p. 714-731, 2003.

FILIERI, Raffaele. Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 1, p. 40-53, 2013.

FOTOPOULOS, Christos; KRYSTALLIS, Athanasios. Quality labels as a marketing advantage: the case of the “PDO Zagora” apples in the Greek market. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1350-1374, 2003.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

GIANNAKIS, Mihalis; DORAN, Des; CHEN, Shanyin. The Chinese paradigm of global supplier relationships: social control, formal interactions and the mediating role of culture. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 831-840, 2012.

GIBSON, Brian J.; MENZTER, John T.; COOK, Robert L. Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n. 2, p. 17-25, 2005.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. xx, 460 p.

GRESHAM, George; HAFER, John; MARKOWSKI, Edward. Inter-functional market orientation between marketing departments and technical departments in the management of the new product development process. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 8, n. 1, p. 43-65, 2006.

GRIME, Ian; DIAMANTOPOULUS, Adamantios; SMITH, Gareth. Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand: key issues and research propositions. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 11/12, p. 1415-1438, 2002.

GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 41, p. 133-150, 2013.

GRUNERT, Klaus G. Current issues in the understanding of consumer food choice. **Trends in Food Science & Technology**, v. 13, n. 8, p. 275-285, 2002.

GRUNERT, Klaus G. *et al.* Use of consumer insight in the new product development process in the meat sector. **Meat Science**, v. 89, p. 251-258, 2011.

GRUNERT, Klaus G. Towards a concept of food-related lifestyle. **Appetite**, v. 21, p. 51-5, 1993.

GULATI, Ranjav; SYTCH, Maxim. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32-69, 2007.

GULATI, Ranjav; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HAILU, Getu *et al.* Consumer valuation of functional foods and nutraceuticals in Canada. A conjoint study using probiotics. **Appetite**, v. 52, p. 257-265, 2009.

HAIR, Joseph F. Junior *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p.

HAWKES, Corinna *et al.* (Eds.). **Trade, food, diet and health: perspectives and policy options**. London: Wiley-Blackwell, 2010. 336 p.



HENNESSY, Maggie. **Tackling claims, regulation in the growing Brazilian functional foods market**. 2014. Disponível em: <[www.nutraingredients-usa.com/Markets/Tackling-claims-regulation-in-the-growing-Brazilian-functional-foods-market](http://www.nutraingredients-usa.com/Markets/Tackling-claims-regulation-in-the-growing-Brazilian-functional-foods-market)>. Acesso em: 5 fev. 2015.

HERATH, Deepananda; CRANFIELD, John; HENSON, Spencer. Who consumes functional foods and nutraceuticals in Canada? Results of cluster analysis of the 2006 survey of Canadians' Demand Products Supporting Health and Wellness. **Appetite**, v. 51, p. 256-265, 2008.

HILLMAN, Amy J.; WITHERS, Michael C.; COLLINS, Brian J. Resource Dependence Theory: a review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404-1427, 2009.

HILLS, Sarah. Novel foods must 'benefit consumers' to win acceptance. 2012. **Food Navigator**, [S.l.], William Reed Business Media SAS, abr. 2012. Disponível em: [www.foodnavigator.com/Financial-Industry/Novel-foods-must-benefit-consumers-to-win-acceptance](http://www.foodnavigator.com/Financial-Industry/Novel-foods-must-benefit-consumers-to-win-acceptance). Acesso em: 08 abr. 2013.

HOFFMAN, Donna L.; PRAVEEN K. Kopalle; THOMAS; P. Novak. The “right” consumers for better concepts: identifying and using consumers high in emergent nature to further develop new product. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 5, p. 854-865, 2010.

HOLBROOK, Morris B. Consumption Experience, Customer Value, and Subjective Personal Introspection: An Illustrative Photographic Essay. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 6, p. 714-25, 2006.

HOPPE, Alexia *et al.* Comportamento de Compra de Alimentos Inovadores no Rio Grande do Sul. In: I Fórum Internacional EcoInovar, 2012, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, 2012.

HOPPE, Alexia; VIEIRA, Luciana M.; DE BARCELLOS, Marcia D. Consumer behaviour towards organic food in Porto Alegre: an application of the Theory of Planned Behaviour. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, p. 69-90, 2013.

HOPPE, Alexia; VIEIRA, Luciana M.; DE BARCELLOS, Marcia D. Food Products for Health and Wellness: Triads for New Product Development. In: 11th Wageningen International Conference on Chain and Network Management, 2014, Anacapri, Napoli. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Pers, 2014.

HUOTILAINEN, Anna; PIRTTILÄ-BACKMAN, Anna Maija; TUORILA, Hely M. How innovativeness relates to social representation of new foods and to the willingness to try and use such foods. **Food Quality and Preference**, v. 17, n. 5, p. 353-361, 2006.

HOYER, Wayne D. *et al.* Consumer cocreation in new product development. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 283-296, 2010.

IBGE. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009**. 2010. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1648&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1648&id_pagina=1)>. Acesso em: 15 jan. 2011.

INNOVA MARKET INSIGHTS. **Top 10 Trends**. Palestra na Feira ANUGA 2013.

- ITO, Nobuaki C. *et al.* Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.
- JONES, Candace; LICHTENSTEIN, Benjamin B. Temporary inter-organizational relational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In: CROPPER, Steve *et al.* (Eds.). **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. Cap. 9.
- JU, Bei. An evaluation of critical factors influencing product innovation in the food Industry e a case study of China Mengniu Dairy Company. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 3, p. 104-110, 2012.
- JUST FOOD. Global market review of functional foods: forecasts to 2013. **Report**. Disponível em: [www.just-food.com/market-research/global-market-review-of-functional-foods-forecasts-to-2013\\_id62137.aspx](http://www.just-food.com/market-research/global-market-review-of-functional-foods-forecasts-to-2013_id62137.aspx). Acesso em: 30 jun. 2011.
- KIMURA, Atsushi *et al.* The influence of reputational concerns on purchase intention of fair-trade foods among young Japanese adults. **Food Quality Preference**, v. 26, n. 2, p. 204-210, 2012.
- KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2nd. ed. New York: The Guilford Press, 2005. 366 p.
- KOTILAINEN, Liisa *et al.* **Health enhancing foods**: opportunities for strengthening developing countries. Agriculture and Rural Development discussion paper, n. 30, 2006. Washington D.C.: The Worldbank. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2006/06/7018097/health-enhancing-foods-opportunities-strengthening-developing-countries>. Acesso em: 15 fev. 2013.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013. xxvi, 765 p.
- KRYSTALLIS, Athanasios; MAGLARAS, George; MAMALIS, Spydon. Motivations and cognitives structures of consumers in the purchasing of functional foods. **Food Quality and Preference**, v. 19, p. 525-538, 2008.
- LÄHTEENMÄKI, Liisa. Marketing food with health claims. In: SCHOLDERER, Joachim; BRUNSØ, Karen (Eds.). **Marketing, food and the consumer**: festschrift in honour of Klaus G. Grunert. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. 229 p. Cap. 10.
- LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.
- LANDSTRÖM, Eva; HURSTI, Ulla-Kaisa K.; MAGNUSSON, Maria. Functional foods compensate for an unhealthy lifestyle: some Swedish consumers' impressions and perceived need of functional foods. **Appetite**, v. 53, p. 34-43, 2009.
- LEE, Sang M.; OLSON, David L.; TRIMI, Silvana. Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. **Management Decision**, v. 50, n. 5, p. 817-831, 2012.

LIMA, Francine C. C. **Comunicação na promoção da alimentação saudável via rótulos: análise dos discursos**. 227f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2014.

LIMA, Mateus S. de; RÉVILLION, Jean P. P.; PADULA, Antonio D. Estratégias competitivas e de desenvolvimento de produtos lácteos funcionais: estudos de caso em empresas agroindustriais da região Sul do Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 39, n. 5, p. 1547-1551, ago, 2009.

LINDGREEN, Adam *et al.* Value in business and industrial marketing: past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 207-214, 2012.

LINDGREEN, Adam; WYNSTRA, Finn. Value in business markets: what do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.

MACFIE, Hal. **Consumer-led food product development**. London: Woodhead Publishing, 2007. 624 p.

MADHAVAN, Ravindranath; GNYAWALI, Devi R.; HE, Jinyu. Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 918-927, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT, Koen; BERGHMAN, Liselore. Value innovation in the functional foods industry: deviations from the industry recipe. **British Food Journal**, v. 110, n. 1, p. 144-155, 2008.

MAZZOCCHI, Mario; TRAILL, Bruce W.; SHOGREN, Jason F. **Fat economics: nutrition, health and economic policy**. 1a. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009. 208 p.

MENA, Carlos; HUMPHRIES, Andrew; CHOI, Thomas Y. Toward a theory of multi-tier supply chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 58-77, 2013.

MORRISON, Janet. **The International Business Environment**. NY: McGraw-Hill, 2006.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006. 403 p.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUNK, Christian. **What impact did the Muhammad Crisis have on Arla Foods' brand in Denmark?** 68 f. Monografia (Graduação em Marketing). Alborg University, Alborg, 2008.

NAMBISAN, Satish; BARON, Robert A. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation Activities. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 388-406, 2009.

NARASIMHAN, Ram *et al.* Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer–supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 27, p. 374-389, 2009.

NIELSEN Newswire. **Consumer trust in online, social and mobile advertising grows.** 2012. Disponível em: [www.nielsen.com/us/en/newswire/2012/consumer-trust-in-online-social-andmobile-advertising-grows.html](http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2012/consumer-trust-in-online-social-andmobile-advertising-grows.html). Acesso em: 20 nov. 2014.

NOOTEBOOM, Bart. Learning and innovation in inter-organizational relationships. In: CROOPER, Steve; EBERS, Mark; HUXHAM, Chris; RING, Peter S. (Eds.). **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. Cap. 23.

NOOTEBOOM, Bart. Towards a dynamic theory of transactions. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 2, p. 291-99, 1992.

NØRGAARD, Maria K. *et al.* Children's influence on and participation in the family decision process during food buying. **Young consumers**, v. 8, n. 3, p. 197-216, 2007.

NYAGA, Gilbert N.; WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, 101-114, 2010.

O'CONNOR, Erin L.; WHITE, Katherine M. Willingness to trial functional foods and vitamin supplements: the role of attitudes, subjective norms, and dread of risks. **Food Quality and Preference**, v. 21, p. 75-81, 2010.

O'HERN, Matthew S.; RINDFLEISCH, Aric. Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda. In: MALHOTRA, Naresh K (ed.). **Review of Marketing Research**. v. 6. New York: M.E. Sharpe, 2009. p. 84-106.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Health at a Glance 2013**: OECD Indicators, OECD Publishing, 2013. 209 p.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Obesity Update**. 2014. OECD Publishing, 2014. 8 p. Disponível em: [www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2014.pdf](http://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2014.pdf). Acesso em: 21 jan. 2015.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. Overweight and obesity. In: **OECD Factbook 2013**: economic, environmental and social statistics. 2013. OECD Publishing. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2013-100-en>. Acesso em: 05 fev. 2015.

OLIVEIRA, Guilherme R. de *et al.* Institutional barriers for food innovation: a study of the Brazilian functional food industry. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 7, n. 1, p. 1-14, 2014.

OLIVEIRA, Guilherme R. de *et al.* Relações interorganizacionais no desenvolvimento de produtos inovadores: o caso dos alimentos funcionais. In: XXXVII ENANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. v. 1. p. 1-15.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, Christine. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 543-561, 1988.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Global Health Observatory: Noncommunicable diseases**. Disponível em: [www.who.int/gho/ncd/en/index.html](http://www.who.int/gho/ncd/en/index.html). Acesso em: 20 abr. 2013.

ORNELLAS, Lieselotte H. **A alimentação através dos tempos**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2008. 304 p.

PALMATIER, Robert W. Interfirm relational drivers of customer value. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 76-89, 2008.

PENG, Tzu-Ju; et al. Managing triads in a military avionics service maintenance network in Taiwan. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 4, p. 398-422, 2010.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMSWAWY, Venkat. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

RAMSAY, John. The real meaning of value in trading relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 6, p.549-565, 2005.

RAUD, Cécile. Os alimentos funcionais: a nova fronteira da indústria alimentar: análise das estratégias da Danone e da Nestlé no mercado brasileiro de iogurtes. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, v. 16, n. 31, p. 85-100, 2008.

RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REARDON, Thomas; HENSON, Spencer; GULATI, Ashok. Links between supermarkets and food prices, diet diversity and food safety in developing countries. In: HAWKES, Corinna *et al.* (Eds.). **Trade, Food, Diet and Health: perspectives and policy options**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. Cap. 7.

RINDFLEISCH, Aric; HEIDE, Jan B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. **Journal of Marketing**, vol. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

ROBERFROID, Marcel. Defining functional foods and associated claims. In: SAARELA, Maria (Ed.). **Functional foods: concept to product**. 2 ed. London: Woodhead Publishing, 2011. 672 p. Cap. 1.

SAARELA; Maria (Ed.). **Functional foods: concept to product**. 2 ed. London: Woodhead Publishing, 2011. 672 p.

SHIPILOV, Andrew V.; LI, Stan X. Effect of Customers on the Formation of Relationships Among Producers in the Multiplex Triads. **Organization Science**, v. 23, n. 2, p. 472-491, 2012.

SIEGRIST, Michael; STAMPFLI, Nathalie; KASTENHOLZ, Hans. Consumers' willingness to buy functional foods: the influence of carrier, benefit and trust. **Appetite**, v. 51, p. 526-529, 2008.

SILVA, Adilson A. da; BRITO, Eliane P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **Revista de Administração da Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 176-201, 2013.

SMALS, Raphaël G. M.; SMITS, Armand A. J. Value for value - the dynamics of supplier value in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. p. 156-165, 2012.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

STRINGHETA, Paulo C. *et al.* Políticas de saúde e alegações de propriedades funcionais e de saúde para alimentos no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Farmacêuticas**, v. 43, n. 2, p. 181-194, 2007.

SWINNEN, Jo F. M (Ed.). **Global supply chains, standards and the poor**. Cabi: Trowbridge, 2007. 320 p.

TERPEND, Regis *et al.* Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TORNELL, Maria. **Consumer insights: a powerful tool to develop your business**. 2013. Palestra assistida durante a MAPP Conference 2013, realizada em Middelfart, Dinamarca.

TRAIL, Bruce; GRUNERT, Klaus G. **Product and process innovation in the food industry**. London: Chapman & Hall, 1997.

UDENGAARD, Tanja. **Arla's use of blogging and social media in consumer relations and research**. 2010. Disponível em: <[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)>. Acesso em: 15 abr. 2014.

ULAGA, Wolfgang. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006.

URALA, Nina; LÄHTEENMÄKI, Liisa. Attitudes behind consumers' willingness to use functional foods. **Food Quality and Preference**, v. 15, p. 793-803, 2004.

URALA, Nina; LÄHTEENMÄKI, Liisa. Consumers changing attitudes towards functional foods. **Food Quality and Preference**, v. 18, p. 1-12, 2007.

URALA, Nina; LÄHTEENMÄKI, Liisa. Reasons behind consumers functional food choices. **Nutrition & Food Science**, v. 33, p. 148-158, 2003.

VAN DE VEN, Andrew H. **Engaged scholarship**: creating knowledge for science and practice. Oxford University Press: Oxford, 2007. 342 p.

VAN WEZEMAEL, Lynn *et al.* European consumers and beef safety: perceptions, expectations and uncertainty reduction strategies. **Food Control**, v. 21, p. 835-844, 2010.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-Dominant Logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.

VERBEKE, Wim. Consumer acceptance of functional foods: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants. **Food Quality and Preference**, v. 16, p. 45-57, 2005.

VERBEKE, Wim. Functional foods: consumer willingness to compromise on taste for health? **Food Quality and Preference**, v. 17, v. 1-2, p. 126-131, 2006.

VIEIRA, Luciana M. *et al.* An analysis of value in an organic food supply chain. **British Food Journal**, v. 115, n. 10, p. 1454-1472, 2013.

VON HIPPEL, Eric A. **Democratizing Innovation**. Cambridge: MIT Press, 2005. 219 p.

WALTER, Achim; RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans G. Value creation in buyer-seller relationships – Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975. 288 p.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction cost economics**: an introduction. 2007. Disponível em: <<http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

WU, Zhaohui; CHOI, Thomas Y.; RUNGTUSANATHAM, M. Johnny. Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: implications for supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 115-123, 2010.

YIN, R. K. **Case study research**: Design and methods. 2a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZACHARIASSEN, Frederik; VAN LIEMPD, Dennis. Implementation of SCM in inter-organizational relationships: a symbolic perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 40, n. 4, p. 315-331, 2010.

ZAWISTOWSKI, Jerzy. Legislation of functional food in Asia. In: SAARELA, M. (Ed.). **Functional foods: concept to product**. London: Woodhead Publishing, 2011. 672 p. Cap. 5.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.



## APÊNDICE A – Revisão da Literatura de Alimentos Funcionais

Quadro 10. Artigos selecionados nos principais *journals* da área (2001-2011) relacionados a alimentos funcionais

Autor/Ano	Objetivo da pesquisa	Metodologia empregada	Principais resultados e conclusões
Bech-Larsen & Grunert (2002)	Analisar o quanto a percepção de consumidores dinamarqueses, finlandeses e americanos sobre AF está relacionada à percepção de quão saudável é o produto em si.	Pesquisa quantitativa. Análise conjunta de entrevistas realizadas nos três países ( $n=1500$ ); abordando a Teoria de Valores de Schwartz.	Valores relacionados ao processamento e a interação entre enriquecimento e tipo de produto são determinantes na percepção do consumidor quanto aos benefícios do AF
Urala & Lähteenmäki (2004)	Quantificar as atitudes que levam os consumidores a terem disposição em consumir AF.	Pesquisa quantitativa. <i>Survey</i> ( $n=1158$ ) para mensurar a: recompensa percebida; confiança; necessidade; AF como remédio; ausência de risco nutricional; AF como parte de uma dieta saudável; efeitos à saúde <i>versus</i> sabor.	A escala de atitude varia com respeito à disposição em consumir AF. O melhor preditor para a disposição do consumo é o benefício percebido.
Verbeke (2005)	Compreender a aceitação do consumidor por AF com base em determinantes sócio-demográficos, cognitivos e de atitude.	Pesquisa quantitativa. <i>Survey</i> realizada em 2001 com consumidores belgas ( $n=215$ ). Questionário com escala Likert de 5 pontos para aceitação do sabor dos AF e comparação com alimentos convencionais.	46,5% dos entrevistados aceitam o conceito de AF. Crença em benefícios à saúde, conhecimento, doença na família e questões sócio-demográficas são potenciais determinantes da aceitação.
Verbeke (2006)	Investigar determinantes socio-demográficos e de atitude da disposição do consumidor em se comprometer a consumir AF como benefício à saúde	Pesquisa quantitativa. Entrevistas pessoais ( <i>survey</i> ) com consumidores belgas. Comparação de pesquisa anterior (vide Verbeke, 2005) com essa nova amostra.	Contar com a disposição do consumidor em se comprometer a consumir AF para melhorar sua saúde é uma opção estratégica altamente especulativa e arriscada.
Urala & Lähteenmäki (2005)	Aprimorar os mensuradores de atitudes (vide Urala & Lähteenmäki, 2004) para um formato reduzido e mais prático; explorar sua eficácia para prever a disposição do consumidor em consumir AF e monitorar suas atitudes por 2,5 anos.	Pesquisa quantitativa. Duas <i>surveys</i> (2002: $n=1156$ ; 2004: $n=1113$ ) na Finlândia. Em 2002, foram mensuradas as seguintes relações com AF: recompensa do consumo; necessidade de consumo e confiança no produto. Em 2004 surge um novo fator: segurança dos AF.	Melhores preceptores para a disposição para o consumo: recompensa e necessidade. No entanto, podem variar de acordo com o propósito do produto. Os AF podem estar alcançando o <i>status</i> de alimento convencional na Finlândia.
Ares & Gámbaro (2007)	Analisar a influência de diferentes veículos (alimento) e agente enriquecedor (ingrediente funcional), nos benefícios percebidos para saúde e disposição para experimentar AF, bem como da faixa etária, gênero e motivos para a escolha.	Pesquisa quantitativa. <i>Survey</i> com 200 consumidores uruguaios entrevistados em shoppings, universidades e praças públicas. Questionário com escala Likert de 7 pontos.	O veículo tem maior influência na percepção do consumidor. O agente é melhor caso seja inerente ao produto. Gênero, faixa etária e motivos afetam a preferência, porém depende do veículo e agente, o que sugere que AF não são bem aceitos por todos os consumidores.

Autor/Ano	Objetivo da pesquisa	Metodologia empregada	Principais resultados e conclusões
Krystallis, Maglaras & Mamalis (2008)	Identificar qual o AF mais adquirido por um grupo homogêneo de consumidores bem educados; definir o atributo que mais influencia a decisão de adquirir o produto, analisando dois grupos distintos (adultos jovens de meia-idade); obter <i>insights</i> sobre os motivos e sugerir uma hierarquia de estruturas cognitivas relevantes para o consumo por faixa etária para explicar o comportamento.	Pesquisa quantitativa. Entrevistas em profundidade. Dados analisados sob a ótica da Teoria de Cadeia de Meios e Fins (MEC), utilizando-se a técnica de <i>Laddering</i> (escalada) e mapa hierárquico de valores (HVM).	Aprimoramento e prevenção de problemas de saúde através de uma dieta balanceada são os motivos apontados para compra e consumo de AF para as duas faixas etárias, respectivamente. Adultos de meia-idade tem interesse em conhecer a origem do produto; jovens adultos enfatizam a conveniência e o preço. O AF deve priorizar os benefícios à saúde, sem esquecer a alta qualidade já requerida pelo produto convencional.
Herath, Cranfield & Henson (2008)	Identificar segmentos de consumidores de AF e nutracêuticos no Canadá, de acordo com a receptividade ao produto.	Pesquisa quantitativa. Aplicação do modelo AIO ( <i>Activities, Interest and Opinion</i> ) para segmentação por estilo de vida. Dados de survey de 20606 ( $n=1753$ ). Escala Likert de 5 pontos.	Um segmento é altamente receptivo e tem interesse em aprender sobre os benefícios. O outro não é receptivo, mas tem alto grau de conhecimento sobre a relação alimento X saúde.
Siegrist, Stampfli & Kastenholz (2008)	Examinar fatores que influenciam a disposição dos consumidores suíço-germânicos em comprar AF.	Pesquisa quantitativa. Survey ( $n=249$ ) com consumidores suíço-alemães. Os alimentos foram conceituados em duas dimensões: veículo (iogurte, chocolate e sopa) e benefícios.	Consumidores que confiam na indústria de alimentos estão mais dispostos a adquirir AF. Idosos tem mais interesse em consumir AF do que jovens.
Hailu <i>et al.</i> (2009)	Explorar as preferências dos consumidores canadenses por atributos de AF e nutracêuticos, utilizando probióticos como componente de interesse.	Pesquisa quantitativa. Survey realizada por correio em Guelph. (1º) Análise conjunta para determinar como o consumidor valoriza os atributos dos AF com probióticos. (2º) Análise de clusters para explorar as relações entre as características dos respondentes e preferências por determinado produto.	Consumidores confiam nas alegações de funcionalidade previstas na Legislação; não valorizam alegações sugeridas pela indústria.
Bröring & Cloutier (2008)	Analisar a criação de valor no desenvolvimento de novos produtos alimentícios e explorar as diferentes relações entre vendedor-comprador.	Pesquisa qualitativa. Estudo de múltiplos casos com 54 projetos de P&D de nutracêuticos e AF realizado em um cluster canadense.	Indústrias podem focar em suas maiores competências. Como relações, há redes de criação de valor e formas alternativas de colaboração para preencher as lacunas do P&D.
Matthyssens, Vandembemt & Berghman (2008)	Analisar como um novo valor pode ser criado através da inovação de valor na indústria de AF, e descrever como os fornecedores procuram quebrar a lógica dominante, enfatizando os	Pesquisa qualitativa. Dois grupos focais com participantes da cadeia de valor, e entrevistas em profundidade com gerentes e <i>experts</i> para permitir a identificação de aspectos	Duas iniciativas para criação de valor pela inovação: quebrando a lógica dominante da cadeia através de novas formas de colaboração e introduzindo novos conceitos de valor no

Autor/Ano	Objetivo da pesquisa	Metodologia empregada	Principais resultados e conclusões
	obstáculos e pontos críticos.	cognitivos da gerência.	produto dominante.
Landström, Hursti & Magnusson (2009)	Explorar as impressões e necessidade percebida de AF dos consumidores suecos.	Pesquisa qualitativa. Dez grupos focais (n=46) com entrevistados de duas instituições e locais públicos de uma cidade de médio porte.	Impressões sobre AF dos consumidores suecos são complexas e versáteis. A necessidade de AF é justificada apenas se não houver outra forma de ter uma vida saudável.
O'Connor & White (2010)	Analisar as atitudes, normas subjetivas, comportamento percebido, riscos associados e a disposição em testar AF e suplementos vitamínicos voluntariamente.	Pesquisa quantitativa. Survey (n=226) com consumidores de AF e (n=162) não-consumidores de suplementos alimentares. Questionário com escala Likert de 7 pontos.	Os resultados mostram que o emprego dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado é adequado para prever a disposição do consumidor em experimentar AF e suplementos vitamínicos.
Arias-Aranda & Romerosa-Martínez (2010)	Analisar os relacionamentos entre um setor público de pesquisa e o setor de P&D de AF de uma indústria em Andalusia, na Espanha.	Pesquisa quantitativa de dados secundários. Fontes de dados: relatórios do próprio governo, centros de pesquisa e dados de <i>surveys</i> realizadas anteriormente em indústrias espanholas de AF.	O sistema de inovação teve grandes avanços quando comparado a outras regiões da EU devido ao esforço do setor público. Para aproveitar esse potencial, os relacionamentos entre agentes sociais, indústrias e universidades devem receber mais atenção das autoridades públicas locais.
Krutuyle <i>et al.</i> (2010)	Identificar quais ingredientes funcionais são aceitos por consumidores em algumas categorias de produtos (iogurte, barra de cereais, salada de atum, papinha de bebê, patê de fígado).	Pesquisa quantitativa. <i>Survey</i> (n = 959) com consumidores dinamarqueses, questionário de autopreenchimento. Análise fatorial confirmatória para confirmação de 3 hipóteses do estudo.	Combinação veículo-ingrediente fortemente relacionada com a intenção de compra e também relacionada à familiaridade com o produto. Não há efeito significativo na atitude frente à aquisição de AF.
Bitzios, Fraser & Haddock-Fraser (2011)	Examinar como a inclusão de um ingrediente funcional (para aumentar a quantidade e efetividade de fibras alimentares) afeta a atitude do consumidor com relação ao pão.	Pesquisa quantitativa. DEBQ ( <i>Dutch Eating Behaviour Questionnaire</i> ) utilizado para coleta. Dados analisados sob a ótica da MEC, utilizando-se a técnica de <i>Laddering</i> (escalada) e mapa hierárquico de valores (HVM).	O tipo do pão é fator importante na escolha, e não o ingrediente funcional. Disposição em pagar pelo produto difere nos segmentos analisados. Há preferência por uma mensagem simples de produto saudável – e não por benefícios “impostos” pelo ingrediente.
Markoniva <i>et al.</i> (2011)	Explorar a percepção de AF de jovens consumidores croatas para investigar suas atitudes e a disposição em adquirir AF no futuro.	Pesquisa quantitativa. <i>Survey</i> (n=1035) com consumidores entre 14 e 30 anos. Questionário de autopreenchimento com escala Likert de 5 pontos.	Os consumidores estão satisfeitos com a funcionalidade do produto, mas acham ruim a aparência e a durabilidade. Preço e qualidade são fatores importantes. 51,8% pretende comprar AF no futuro.

Fonte: Elaborado pela autora (2012).

Nota: AF = alimento(s) funcional(is); P&D = pesquisa e desenvolvimento



## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

### • ETAPA EXPLORATÓRIA

- Quem foi entrevistado: *Supervisores de P&D*
- 1) Quais são as motivações que levaram a empresa a procurar um parceiro para a realização de um projeto interorganizacional para o desenvolvimento de um produto inovador?
- 2) Quais seriam (são) as maiores barreiras (*dificuldades*) encontradas pela empresa (*individualmente*) ao lançar um produto inovador?
- 3) A empresa pensa em firmar outras parcerias, como interação universidade-empresa, para futuros projetos?
- 4) A prática de estabelecimento de parcerias externas para execução de projetos dentro da empresa é comum? (*se houve outros casos semelhantes*)
- 5) A empresa identifica algum resultado individual significativo com o estabelecimento da parceria? Qual(is)?
- 6) Há também resultados coletivos (*para ambos os parceiros*)? Quais?
- 7) Na visão da empresa, os custos envolvidos no processo de registro do produto funcional junto ao órgão competente, são compensados no lançamento do produto? Por quê?
- 8) Quais os principais desafios (*problemas, barreiras*) enfrentados pela empresa no relacionamento com o parceiro na execução do projeto?
- 9) A empresa vê claramente ganhos ao realizar um projeto interorganizacional de desenvolvimento de produto inovador? (*especificamente por ser em parceria com outra organização*). Se sim, qual o maior ganho?
- 10) A empresa tem uma ideia clara de como a parceria para a execução de um projeto pode nos tornar mais competitivos no mercado?

### • ETAPA EXPLANATÓRIA: Entrevistas em profundidade com diferentes agentes

- Objetivo: investigar as percepções e os mecanismos de criação de valor por meio dos relacionamentos interorganizacionais para projetos de NPD;
- Quem entrevistar:
  - a) Fornecedor ingrediente funcional :Executivo de Contas;
  - b) Indústria processadora – Empresa de Alimentos: Gestores de P&D; Gestores de Marketing.

c) Centro de Pesquisa e Tecnologia (em alguns casos)

### **Protocolo de entrevista**

Introdução feita pelo entrevistador: contextualização sobre alimentos para a saúde e bem-estar, políticas públicas para o controle da epidemia da obesidade, tendências e o consumidor.

### **Questões norteadoras**

Não foi seguido um roteiro estruturado, nem foram feitas de forma restrita as questões abertas previamente elencadas. Por se tratar de uma metodologia indutiva, procurou-se fazer o entrevistado contar uma história sobre um projeto de NPD.

- 1) Alimentos para a saúde e bem-estar;
- 2) Produtos X;
- 3) Relação com o fornecedor → valor;
- 4) Relação com o consumidor → interação e valor;

## APENDICE C – Regulação Europeia de Alegações em Alimentos

Quadro 11. Diferentes tipos de mensagens relacionadas à saúde em produtos alimentícios sob a perspectiva da União Europeia

Tipo de informação	Conteúdo informacional	Requerimentos legais para empresas produtoras de alimentos	O papel do consumidor em perceber a salubridade
Informação nutricional	Composição nutricional do produto	Análises/ cálculos da composição nutricional	Necessidade de processar a informação e relacioná-la ao seu conhecimento prévio para avaliar o conteúdo e relevância para si mesmos
Alegação nutricional	Teor do(s) nutriente(s) especificado(s)	Uso de alegações autorizadas pela UE	Necessidade de processar a informação e relacioná-la ao seu conhecimento prévio para avaliar o conteúdo e relevância para si mesmos
Alegação de saúde	Benefício ou resultado para a saúde vinculado ao produto	Uso de alegações listadas e autorizadas pela EU ou submissão de evidências para alegação de redução de risco ou nova alegação de funcionalidade	Necessidade avaliar a relevância para si mesmos
Símbolo de saúde	Uma boa alternativa nutricional dentre a categoria de produtos; qualidade nutricional geral	Seguimento das regras pré-estabelecidas	Necessidade avaliar a relevância para si mesmos
Orgânico	Método de produção verificado	Seguimento das regras pré-estabelecidas para a produção	Necessidade avaliar a relevância para si mesmos
Natural	Não especificado; sem definição	Sem requerimentos para a verificação da alegação	Necessidade avaliar a relevância para si mesmos

Fonte: Lähteenmäki (2013)

Notas: UE = União Europeia. Tradução livre.





## APÊNDICE D – A queima da bandeira da Dinamarca

Figura 10. Queima da bandeira da Dinamarca no Oriente Médio, em 2006



Fonte: *Case Study of Arla Foods and Muhammad cartoons cotroversy* (apresentação de Power Point de Ewelina Brania, 2010).

- A sociedade dinamarquesa tem uma relação muito forte com sua bandeira, a chamada *Dannebrog* (pano honrável, em dinamarquês). Ela é considerada a mais antiga bandeira nacional em uso. Conta a lenda que o *Dannebrog* caiu do céu durante uma batalha na Estônia, em 1219, e que ajudou o povo dinamarquês a vencer a batalha.

Fonte: <http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/dannebrog/>  
Acesso em: 23 out. 2014.

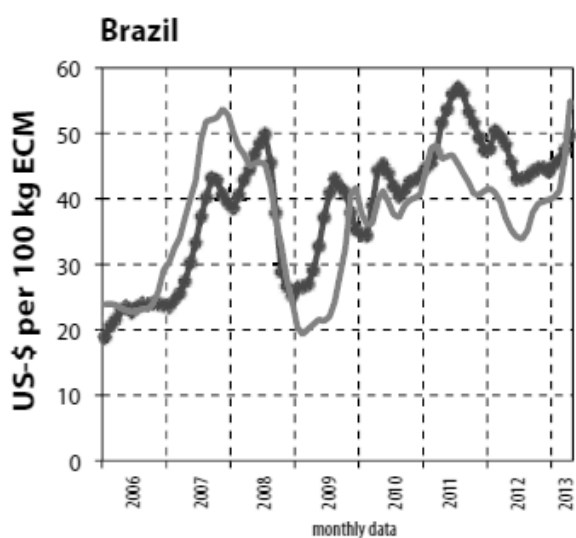
- A população da Dinamarca é estimada em 5,5 milhões de habitantes, sendo 9,5% imigrantes. Estima-se que 3,7% deste total sejam muçumanos (dados oficiais publicados em 2009 pelo Ministério de Refugiados, Imigração e Assuntos Integrados).

Fonte: [www.euro-islam.info/country-profiles/denmark/](http://www.euro-islam.info/country-profiles/denmark/)  
Acesso em: 23 out. 2014.



## ANEXO A – Dados secundários sobre o setor de lácteos

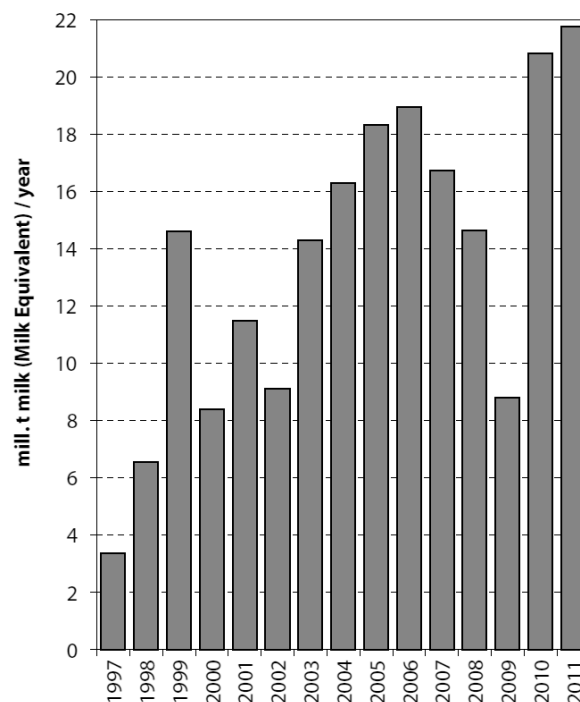
Gráfico 15. Varia o mensal do valor monetário do leite no Brasil entre 2006-2013



World milk consumption 2011 = 105 kg per capita

Nota: linha mais escura representa o indicador de valor mundial

Gráfico 16. Varia es anuais no consumo de leite no mundo



Annual milk consumption growth 2006-2011 = 16.9 mill t

Fonte: IFCN *processors list* (2012, publicado em 2013)

Disponível em: [www.ifcndairy.org/media/downloads/IFCN-World-Dairy-Map-2013.pdf](http://www.ifcndairy.org/media/downloads/IFCN-World-Dairy-Map-2013.pdf)

Acesso em: 23 out. 2014.



## ANEXO B – As 20 maiores empresas de lácteos do mundo

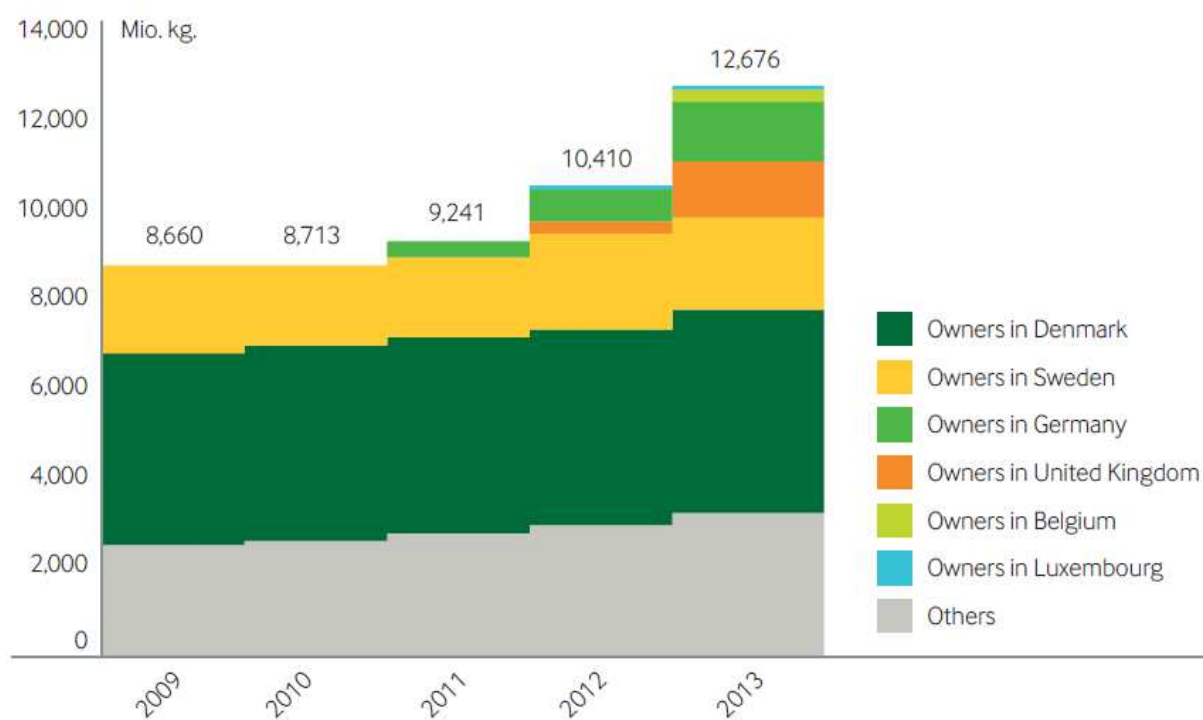
Figura 11. Unidades de produção, vendas, escritório de vendas e ingredientes da Arla Foods

Production and Sales	Sales offices		AFI
Denmark	Australia	Poland (sub)	Denmark
UK	Bangladesh (sub)	Philippines	USA
Sweden	China	Qatar (sub)	Japan
Germany	Dominican Rep.	Russian Fed. (sub)	Korea
Netherlands	Greece (sub)	Spain (sub)	China
Finland	Iraq	Singapore	Argentina
France	Italy (sub)	Utd. Arab Emir. (sub)	Singapore
Saudi Arabia	Kuwait (sub)	Norway (sub)	Mexico
USA	Mexico		Germany
Canada	Lebanon (sub)		
Brazil	Oman (sub)		

Nota: AFI = Arla Foods Ingredients

Fonte: Relatório Anual da Arla Foods (2013, publicado em 2014)

Gráfico 17. Afluxo de leite cru por país da Arla Foods entre 2009 e 2013



Fonte: Relatório Anual da Arla Foods (2013, publicado em 2014)



## ANEXO C – Dados secundários da Arla Foods

Tabela 3. As 20 maiores empresas processadoras de leite no mundo em 2012

## Top 20 milk processors by milk intake – IFCN ranking

No.	Company name	Country	Market share in % of world milk production	Milk intake in mill. t	Dairy turnover in bill. US-\$
1	Fonterra Co-operative Group	New Zealand	3.0%	21.6	16.4
2	Dairy Farmers of America	USA	2.4%	17.1	13.0
3	Groupe Lactalis (Parmalat)	France	2.1%	15.0	16.9
4	Nestlé	Switzerland	2.1%	14.9*	19.1
5	Dean Foods	USA	1.7%	12.0	13.1
6	Arla Foods/Milch Union Hocheifel/Milk Link	Denmark/Sweden	1.7%	12.0	12.0
7	FrieslandCampina	The Netherlands	1.4%	10.1	13.4
8	Danone	France	1.1%	8.2	15.6
9	Kraft Foods	USA	1.1%	7.8	7.5
10	DMK - Deutsches Milchkontor	Germany	1.0%	6.9	6.4
11	Saputo Inc.	Canada/USA	0.9%	6.3	7.0
12	Glanbia Group	Ireland	0.8%	6.0	3.9
13	Land O' Lakes Inc.	USA	0.8%	5.9	4.3
14	California Dairies Inc.	USA	0.6%	4.6	3.0
15	Unternehmensgruppe Theo Müller	Germany	0.6%	4.4	6.5
16	Groupe Sodiaal	France	0.6%	4.1	5.7
17	Mengniu Dairy Company Ltd.	China	0.6%	4.1**	5.8
18	Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd. (Amul)	India	0.6%	4.0	2.5
19	Yili Group	China	0.6%	4.0**	5.8
20	Bongrain SA	France	0.5%	3.6	5.5
<b>Sum of Top 20</b>			<b>24%</b>	<b>172.8</b>	<b>183.4</b>

**Source:** IFCN analysis and estimates. Data represents in most cases the year 2011. \*2010, \*\* estimated. **Explanations:** Milk intake represents milk volume collected, commodity purchase (in milk equivalent) for main company and its subsidiaries. Milk intake figures in mill tons. In some cases recalculated from litre (1litre = 1.033 kg). Dairy turnover represents turnover which belongs only to processed milk and not to other activities. Turnover figures in US-\$ bill, in some cases converted to US-\$ by using the annual average exchange rate. Turnover directly validated by companies or taken from annual reports. For more detailed information see the official press release of the IFCN Dairy Report 2012 under the weblink: [http://www.ifcnetwork.org/en/news/2012/Dairy\\_Report\\_2012](http://www.ifcnetwork.org/en/news/2012/Dairy_Report_2012)

Fonte: IFCN *processors list* (2012, publicado em 2013)

Disponível em: [www.ifcndairy.org/media/downloads/IFCN-World-Dairy-Map-2013.pdf](http://www.ifcndairy.org/media/downloads/IFCN-World-Dairy-Map-2013.pdf)

Acesso em: 23 out. 2014.