

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE ALIMENTOS**

**NATÁLIA DE VARGAS HECK**

**TEORIA DA INOVAÇÃO DO COMPORTAMENTO PLANEJADO NA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS E ALIMENTOS**

**PORTO ALEGRE**

**2024**

NATÁLIA DE VARGAS HECK

**TEORIA DA INOVAÇÃO DO COMPORTAMENTO PLANEJADO NA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS E ALIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para obtenção  
do título de Engenheiro de Alimentos do Instituto  
de Ciência e Tecnologia de Alimentos da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Jean Phillippe Palma  
Revillion

PORTO ALEGRE

2024

## CIP - Catalogação na Publicação

de Vargas Heck, Natália  
TEORIA DA INOVAÇÃO DO COMPORTAMENTO PLANEJADO NA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS E ALIMENTOS / Natália de Vargas  
Heck. -- 2024.  
43 f.  
Orientador: Jean Phillippe Palma Revillion.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto  
de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Curso de  
Engenharia de Alimentos, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Inovação organizacional. 2. Teoria da Inovação  
do Comportamento Planejado. 3. Indústria de Alimentos  
e Bebidas. I. Palma Revillion, Jean Phillippe, orient.  
II. Título.

NATÁLIA DE VARGAS HECK

**TEORIA DA INOVAÇÃO DO COMPORTAMENTO PLANEJADO NA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS E ALIMENTOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Alimentos

Aprovado em: Porto Alegre, 6 de fevereiro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion - ICTA/UFRGS

Orientador

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Roberta Fogliatto Mariot - ICTA/UFRGS

Examinadora

---

Prof. Dr. Marcelo Schuster - UFRGS

Examinador

## AGRADECIMENTOS

À minha família que me incentivou a sempre buscar os meus sonhos, em especial à minha mãe Helenara, aos meus irmãos Henrique e Vinicius e ao meu pai, Hardi. Obrigada por todo o apoio emocional e financeiro necessário ao longo de todos os anos de faculdade e cursinho. Vocês me deram a oportunidade de chegar até aqui, me ensinaram, apoiaram e incentivaram.

Ao meu namorado, Pedro, que me incentiva, me apoia e está ao meu lado em todas as decisões, obrigada por toda paciência e companheirismo ao longo desses anos.

À família do meu namorado, especialmente a minha sogra, Maria Cristina, pelo constante carinho, conversas e apoio, por sempre se fazer “casa” para mim.

As minhas amigas, por entenderem meus momentos de ausência e por não deixarem que isso afetasse a nossa amizade, obrigada pela compreensão e apoio.

Aos meus colegas de trabalho, obrigada pela compressão, incentivo e parceria. Vocês foram extremamente importantes na minha formação.

Ao meu professor orientador Jean Philippe Palma Révillion, que me auxiliou na busca e aprofundamento do tema que tenho muita afinidade, colaborando com muitas ideias e sugestões.

Agradeço também a todos os demais que possam não ter sido citados aqui, mas que de alguma forma foram importantes nesta etapa da minha vida.

## RESUMO

A inovação desempenha um papel essencial na indústria de alimentos, permitindo a expansão de mercados, aumento de receitas e aprimoramento de processos. Essa busca por novidades é crucial em um mercado dinâmico, onde a introdução de produtos e processos inovadores contribui para a competitividade e atende às demandas em constante evolução dos consumidores. Seja pela introdução de novos produtos ou pela melhoria de processos existentes, a inovação é um investimento essencial para o crescimento e a sustentabilidade das empresas no setor alimentício. Portanto, o objetivo do trabalho foi investigar os principais fatores que exercem influência na adoção da inovação organizacional no contexto da indústria de alimentos e bebidas, a partir do desdobramento da Teoria da Inovação do Comportamento Planejado (I-TCP) em valores organizacionais, pressão institucional e fatores de controle. Para tanto, foi elaborado um modelo de questionário baseado na I-TCP, e as respostas foram analisadas de forma qualitativa. As entrevistas com dois especialistas proporcionaram uma visão abrangente da dinâmica de inovação, destacando as diferenças entre as empresas brasileira e chilena no setor de alimentos e bebidas. A disposição para assumir riscos, parcerias estratégicas e capacidade de reação rápida às oportunidades de mercado emergem como elementos cruciais para impulsionar a inovação e a competitividade empresarial. Conclui-se que a utilização do modelo I-TCP como uma ferramenta para promover e compreender a inovação organizacional foi satisfatória, assumindo importância ao validar a eficácia do modelo nesse contexto.

**Palavras-chave:** Inovação organizacional. Teoria da Inovação do Comportamento Planejado. Indústria de Alimentos e Bebidas.

## ABSTRACT

Innovation plays an essential role in the food industry, enabling market expansion, increased revenue and process improvement. This search for innovation is crucial in a dynamic market, where the introduction of innovative products and processes contributes to competitiveness and meets the constantly evolving demands of consumers. Whether by introducing new products or improving existing processes, innovation is an essential investment for the growth and sustainability of companies in the food sector. Therefore, the objective of the work was to investigate the main factors that influence the adoption of organizational innovation in the context of the food and beverage industry, based on the unfolding of the Theory of Innovation of Planned Behavior (I-TCP) in organizational values, institutional pressure and control factors. To this end, a questionnaire model based on I-TCP was developed, and the responses were analyzed qualitatively. Interviews with two experts provided a comprehensive view of innovation dynamics, highlighting the differences between Brazilian and Chilean companies in the food and beverage sector. The willingness to take risks, strategic partnerships and the ability to react quickly to market opportunities emerge as crucial elements to boost innovation and business competitiveness. It is concluded that the use of the I-TCP model as a tool to promote and understand organizational innovation was satisfactory, assuming importance in validating the effectiveness of the model in this context.

**Keywords:** Organizational innovation. Planned Behavior Innovation Theory. Food and Beverage industry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo proposto Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (1985) .....	15
Figura 2 - Modelo proposto Teoria da Inovação do Comportamento Planejado por Unsworth (2005) .....	17
Figura 3 - Adaptação do Modelo proposto pela I-TCP com os construtos mais relevantes para autora.....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
I-TCP	Teoria da Inovação do Comportamento Planejado
P&D	Produto e Desenvolvimento
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
TCP	Teoria do Comportamento Planejado
TAR	Teoria da Ação Racional

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Objetivos .....	16
1.1.2 Objetivos Específicos .....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1 Teoria do Comportamento Planejado .....	16
2.2 Teoria da Inovação do Comportamento Planejado (I-TCP) .....	17
3 METODOLOGIA.....	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	21
4.1 Descrição das empresas.....	22
4.1.1 Empresa 1 .....	22
4.1.2 Empresa 2 .....	24
4.2 Valores Organizacionais .....	25
4.2.1 Aversão ao risco.....	26
4.2.2 Percepção da importância da inovação, custos e benefícios pelo alto escalão .....	27
4.2.3 Pioneirismo.....	28
4.2.4 Busca de poder de negociação frente ao varejo .....	28
4.3 Pressão Institucional.....	29
4.3.1 Pressão do Varejo.....	29
4.3.2 Concorrência no Setor de Processamento de Alimentos .....	30
4.3.3 Influência de Instituições Públicas de fiscalização .....	30
4.3.4 Influência das Empresas Fornecedoras de Equipamentos e Insumos .....	31
4.3.5 Pressão do Consumidor por Meio do SAC e/ou Redes Sociais ....	32
4.4 Fatores de Controle .....	33
4.4.1 Profissionais Qualificados, equipe de P&D e/ou Projetos para Impulsionar a Inovação .....	33
4.4.2 Equipamentos Adequados para Inovação .....	34

4.4.3 Capacidade de Identificar Oportunidades de Mercado para Inovação .....	35
4.4.4 Ecossistema de Inovação e Parcerias.....	35
4.4.5 Normas e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ou outras instituições de fiscalização sanitária .....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUALITATIVA .....	43

## 1 INTRODUÇÃO

As inovações desempenham um papel fundamental no processo socioeconômico de um país, sendo de extrema importância (LA SALA *et al.*,2013). Elas permitem que as empresas expandam para novos mercados, aumentem receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e agreguem valor aos seus produtos. Além disso, em mercados saturados onde a conquista de participação de mercado torna-se difícil em função da concorrência (KUNZ *et al.*,2011), algumas empresas identificam a necessidade de criar alternativas para sustentar os objetivos de crescimento ou aumento da lucratividade diferenciando seus produtos e processos (RODRIGUEZ, 2005;KELLER; LEHMAN, 2006; COSTA; BARBOSA; SILVA,2011).

A inovação do ponto de vista organizacional é o processo de geração de novas ideias ou recombinação de novas ideias para desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos organizacionais (VAN DE VEM e ENGLEMAN, 2004; KURATKO *et al.*, 2004.), cujos resultados, se bem-sucedidos, criam vantagem competitiva (GRANT, 2008; HURLEY e HULT, 1998). Esse processo pode ter motivações exógenas conforme a teoria schumpeteriana (SHANE, 2003), mas também se reconhecem as motivações endógenas, provocadas pela estrutura organizacional, sendo destacados o sistema de controle e o sistema de incentivos (KURATKO *et al.* 2004), os quais se favoráveis à inovação tendem a influenciar o comportamento empreendedor dos gestores.

O processo inovativo é um incremento para a competitividade das empresas, bem como para geração de benefícios para sociedade, com o desenvolvimento baseado em demandas socioeconômicas, seja na inovação em produtos, processos, ingredientes ou embalagens. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Abia), a indústria brasileira produz, em média, 250 milhões de toneladas de alimentos por ano, e investe cerca de 4% de seu faturamento anual em inovações.

A indústria de alimentos brasileira desempenha papel fundamental na economia do país, através da geração de empregos e do grande número de exportações. Segundo a CNI (Confederação Nacional da Indústria), o setor alimentício é a indústria que mais emprega no Brasil, mais de 1,6 milhão de trabalhadores em 45 mil empresas. Um dos fatores para esse resultado, são as

exportações, de acordo com a Abia, somente no primeiro semestre de 2022, as vendas internacionais atingiram US\$ 27 bilhões, aumento de 30,5% quando comparadas com as vendas da primeira metade de 2021.

Na década de 2000, as vendas anuais da indústria de alimentação brasileira superaram um montante de R\$184,2 bilhões, representando o principal segmento da indústria no Brasil, com o equivalente a 10% do Produto Interno Bruto (PIB). (IBGE, 2013e, 2013f; ROSENTHAL, 2008; ABIA, 2013).

Dado o peso substancial desse setor, é essencial dedicar atenção especial à inovação de seus produtos. Isso se deve ao fato de que o mercado de alimentos é altamente dinâmico e cada vez mais exigente, com novos nichos e tendências emergindo anualmente, além de mudanças constantes nas necessidades dos consumidores e em suas formas de consumo. Essa dinâmica cria uma pressão contínua para que as indústrias alimentícias se adaptem e evoluam.

Destacam-se duas principais abordagens para a inovação na indústria: inovação de produto e inovação de processo. Ambas essas formas de inovação têm o potencial de contribuir de diversas maneiras.

Estudos indicam, por exemplo, que há uma correlação substancial entre o desempenho no mercado e a introdução de novos produtos. Esses novos produtos podem desempenhar um papel fundamental na conquista e manutenção de participação no mercado, ao mesmo tempo em que podem impulsionar a lucratividade nesse setor. Mesmo para produtos já estabelecidos em um portfólio existente, o aumento das vendas não se limita apenas à capacidade de oferecê-los a preços competitivos.

É possível acrescentar valor por meio de fatores como design, personalização e aprimoramento da qualidade do produto ou serviço. Entretanto, a decisão de incorporar a estratégia no planejamento das organizações demanda esforço financeiro, humano e gerencial (DOSI, 1988; TIDD; BESSANTE; PAVITT, 2008; COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011; KELE R ; LEHMAN, 2006).

Diante desse cenário, é crucial que as empresas tenham a habilidade de reconhecer tanto os facilitadores, quanto os obstáculos, e as atitudes envolvidas na geração de processos inovadores. Assim, surge a oportunidade de identificar os elementos que influenciam o comportamento e a cultura de inovação nessas indústrias, utilizando o método da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) como

teoria de base, a fim de compreender os principais fatores que impulsionam tais processos.

A teoria do comportamento planejado (TCP) é uma teoria sociopsicológica que foi proposta por Icek Ajzen em 1985, com o objetivo de entender e prever o comportamento humano em relação a uma determinada ação ou comportamento planejado por meio de variáveis externas e internas. Ajzen (1991) estabelece três tipos de crenças que podem descrever o comportamento planejado do ser humano: crenças comportamentais, crenças normativas e crenças de controle.

Essas crenças se expressam em fatores determinantes que podem intervir no comportamento humano: as atitudes, as normas subjetivas e o controle percebido, os quais geram as intenções comportamentais.

As atitudes refletem a avaliação interna que um indivíduo faz sobre os possíveis resultados decorrentes da adoção de um determinado comportamento. Normas subjetivas representam as pressões sociais externas percebidas pelo indivíduo, que o incentivam ou desencorajam a realizar um comportamento específico. Por fim, o controle comportamental percebido diz respeito à crença do indivíduo de que possui os recursos e a capacidade necessários para executar o comportamento em questão (Ajzen, 1985).

Em 2005, o Dr. Kerrie Unsworth et al, propôs um modelo baseado na Teoria do Comportamento Planejado (TCP: Ajzen, 1985, 1991), a Teoria da Inovação do Comportamento Planejado (I-TCP), com o objetivo de entender a adoção de inovações organizacionais. O conceito de inovação organizacional, conforme definido por Unsworth *et al*, refere-se à decisão dos tomadores de decisão de uma organização de investir em um novo processo, produto ou serviço.

O modelo proposto busca estabelecer uma estrutura teórica que permita uma compreensão abrangente da interação entre diversos fatores que influenciam a adoção de inovações por parte das organizações. Esse enfoque possibilita a integração dos resultados de pesquisas anteriores em um conjunto coerente de estratégias e conceitos, o que contribui para elevar o nível de solidez e robustez do conhecimento nessa área.

A I-TCP se distingue da TCP original de Ajzen ao abranger efeitos em diversos níveis de influência, em vez de concentrar-se exclusivamente em fatores individuais. Dado que as pessoas não operam de forma isolada, especialmente em ambientes organizacionais, é crucial reconhecer a importância da influência exercida pelo

contexto (Meyer & Goes, 1988; Baldrige & Burnham, 1975). Portanto, a I-TCP engloba não apenas fatores no âmbito individual, mas também nos níveis de grupo, organizacional e ambiental.

Dentro deste contexto, o presente trabalho tem como finalidade realizar uma pesquisa exploratória voltada para a compreensão e categorização dos principais fatores e desdobramentos que exercem influência na adoção da inovação organizacional e na pesquisa de inovação em empresas processadoras de alimentos e bebidas. Esses fatores incluem atitudes, normas subjetivas e o controle percebido. O modelo proposto por Unsworth et al. servirá como base teórica para essa análise.

## **1.1 Objetivos**

Assim, este estudo tem como propósito investigar os principais fatores que exercem influência na inovação organizacional dentro do setor da indústria de alimentos e bebidas, como valores organizacionais, pressão institucional e fatores de controle. Utilizando o modelo de Unsworth et al. como base teórica, busca-se entender como esses elementos se relacionam com a cultura de inovação na empresa. O objetivo, portanto, é contribuir para o conhecimento sobre a adoção de inovações nas organizações e validar a eficácia do modelo I-TCP como uma ferramenta para promover a inovação organizacional e a pesquisa de inovação no setor processador de alimentos e bebidas.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- i) Identificar fatores propostos na teoria I-TCP mobilizados em uma situação real na indústria de alimentos e bebidas.
- ii) Analisar como os fatores influenciam na intenção da adoção de inovação organizacional.
- iii) Avaliar se o modelo utilizado para a elaboração do I-TCP é válido para promover a inovação organizacional e a pesquisa de inovação

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos, esta seção abordará uma breve revisão da literatura sobre a Teoria do Comportamento Planejado (TCP) e Teoria da Inovação do Comportamento Planejado (I-TCP).

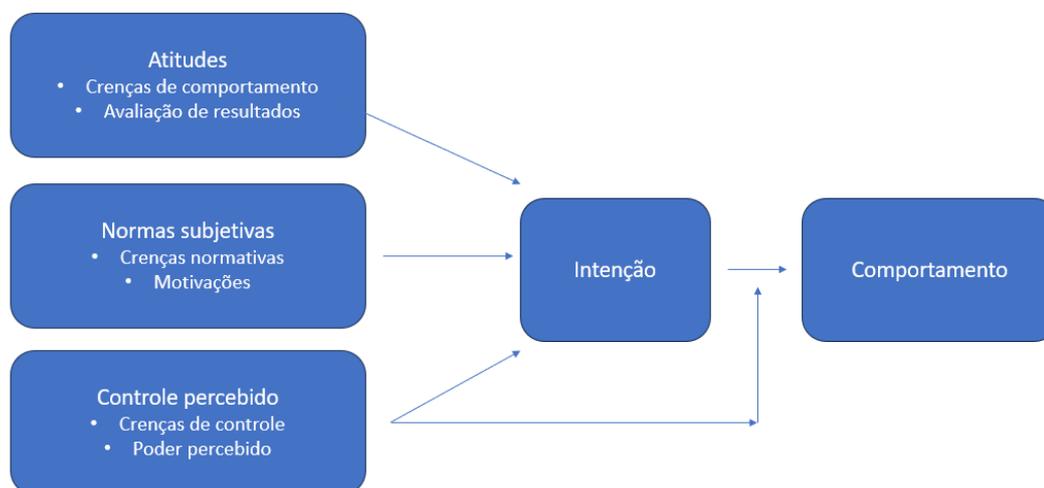
### **2.1 Teoria do Comportamento Planejado**

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP), desenvolvida por Ajzen (1985), surgiu como uma extensão da Teoria da Ação Racional (TAR), que foi proposta por Fishbein e Ajzen (1975). Na estrutura da TAR, os modelos teóricos criados pelos pesquisadores tinham o objetivo de explicar os fatores determinantes

de um comportamento específico. Em outras palavras, a TAR buscava compreender os elementos que influenciam o comportamento de um indivíduo, resultando de um processo cognitivo racional e consciente de tomada de decisão. Dentro desse modelo, destacam-se a importância da intenção de comportamento e a percepção do controle comportamental como elementos centrais.

Já a TCP evidencia que ao adotar um comportamento inovador, o indivíduo se apoiará primeiramente na sua atitude, compreendendo se esta nova atuação é favorável e proporciona consequências benéficas; normas subjetivas, considerando o grau de aceitação e estímulos por parte da organização, equipe e colegas, que reforcem a realização do novo comportamento e; controle comportamental percebido, se a percepção do contexto em que está inserido favorece e facilita a execução deste novo comportamento (Ajzen & Klobas, 2013, Martins, Serralvo & João, 2014) – Figura 1.

Figura 1. Modelo proposto Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (1985)



Fonte: Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (1985). Elaborado pela autora (2023)

## 2.2 Teoria da Inovação do Comportamento Planejado (I-TCP)

A Teoria da Inovação do Comportamento Planejado (I-TCP) se baseia no TCP ao aplicar o modelo em um novo contexto para adoção da inovação, isso significa que, em vez de se concentrar apenas em prever o comportamento individual, a I-TCP se concentra em entender como as pessoas adotam novas inovações em um

ambiente organizacional. A I-TCP amplia o modelo TCP incorporando efeitos em vários níveis de influência, em vez de se concentrar apenas em fatores de nível individual. Enquanto o TCP original se concentra nas crenças individuais e no controle, a I-TCP considera fatores nos níveis de grupo, organizacional e ambiental que influenciam a adoção da inovação. Isso é importante porque reconhece que as pessoas não operam isoladamente, especialmente em ambientes de trabalho complexos.

Um modelo proposto por Lacavou, Benbasat e Dexter (2001) inclui três elementos que afetam a adoção da inovação: benefícios percebidos, pressão externa e prontidão organizacional. Os benefícios percebidos referem-se à vantagem relativa de adotar a inovação, juntamente com sua compatibilidade com o ambiente organizacional. Esses elementos são considerados importantes na adoção da inovação, e a I-TCP permite uma análise mais aprofundada de como esses elementos se encaixam no contexto da teoria.

Outros modelos teóricos sobre a adoção da inovação foram desenvolvidos, mas eles são descritivos e não têm um fundamento teórico subjacente. Por tanto, usando a I-TCP, os pesquisadores podem não apenas categorizar os fatores que afetam a adoção da inovação, mas também entender por que esses fatores são importantes e o papel que desempenham.

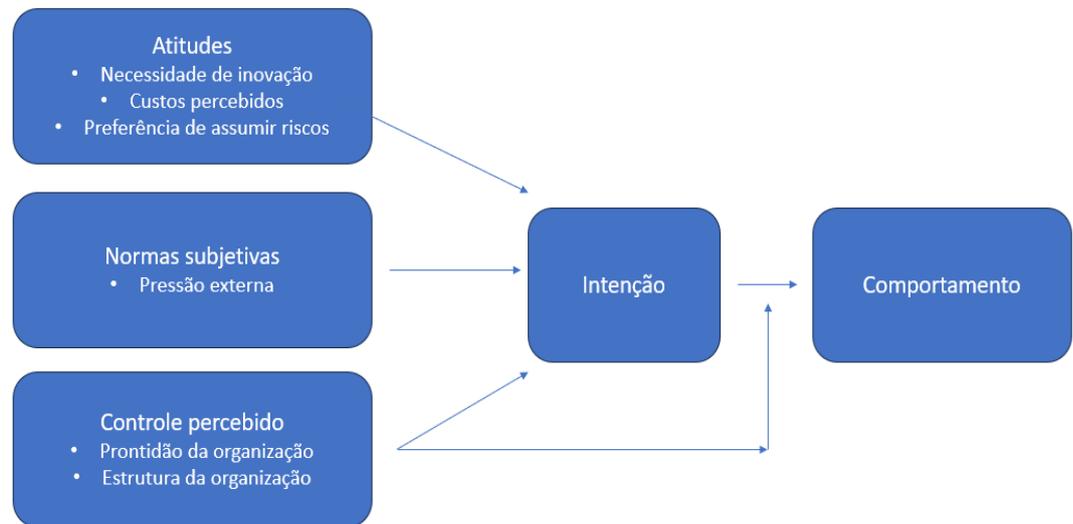
Lehman, Greener e Simpson (2002), que identificaram categorias de fatores relacionados à prontidão de uma organização para adotar uma inovação. Essas categorias incluem atitudes (necessidade de melhorias e necessidades de treinamento) e normas subjetivas (pressão para mudança). Além disso, eles mencionam recursos institucionais, atributos de pessoal e clima organizacional como representantes do controle percebido.

Frambach e Schillewaert (2002), que identificaram diferentes categorias de fatores relacionados à inovação. Essas categorias incluem características da inovação, características do fornecedor, características da rede e características do adotante. Essas categorias também podem ser associadas aos componentes de atitude, normas subjetivas e controle do I-TCP.

Várias pesquisas e modelos identificaram fatores que se relacionam com os componentes da Teoria do Comportamento Planejado, demonstrando assim que o I-TCP é um arcabouço teórico apropriado para entender a adoção da inovação organizacional.

O modelo teórico que será utilizado nesta pesquisa é do I-TCP, conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 2. Modelo proposto Teoria da Inovação do Comportamento Planejado por Unsworth (2005)



Fonte: Modelo Unsworth *et al* (2005). Elaborado pela autora (2023)

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos adotados para alcançar os objetivos propostos, a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

A pesquisa em questão possui um caráter exploratório, visto que o estudo exploratório é uma abordagem de pesquisa que tem como objetivo principal a familiarização e a compreensão inicial de um tópico, problema ou fenômeno de pesquisa (Hair et al., 2006). É realizado quando há pouco conhecimento prévio sobre o assunto em questão e visa explorar, descrever e gerar *insights* preliminares que possam servir de base para investigações mais aprofundadas. Geralmente, o estudo exploratório envolve a coleta de dados qualitativos, como entrevistas, observações, revisão de literatura e análise de documentos.

Com esse objetivo, utiliza-se a abordagem da I-TCP, que apresenta como premissa a relação entre atitude, normas subjetivas e controle comportamental percebido como determinantes da intenção comportamental e que neste trabalho

foram desdobradas em valores organizacionais, pressão institucional e fatores de controle.

Foram escolhidas duas empresas com base no critério de destacarem-se nos últimos anos por meio de inovações em suas linhas de produtos, sendo uma empresa brasileira de grande porte e a outra chilena de médio porte. Os nomes das empresas não serão divulgados por motivos éticos e de confidencialidade acordados entre as partes. As entrevistas foram realizadas com os gestores de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de novos produtos, de maneira a analisar as características que influenciam na inovação na indústria de alimentos e bebidas.

Para a realização da pesquisa foram realizadas entrevistas *online* para aplicação de um questionário elaborado pela autora, através da plataforma de vídeo chamada. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, gravadas, diretas e pessoais, em que apenas um respondente por vez foi entrevistado, objetivando descobrir motivações, crenças, atitudes e percepções dos mesmos sobre o tema abordado.

A primeira entrevista com o especialista da empresa 1 ocorreu em 12 de dezembro de 2023, por meio de um aplicativo de vídeo chamadas, com duração de 1 hora e 45 minutos. A segunda entrevista com a especialista da empresa 2 também foi conduzida de forma online, no dia 3 de janeiro de 2024, com duração de aproximadamente 1 hora e 20 minutos. Para garantir a fidelidade dos relatos, utilizou-se um programa de gravação de vídeo no próprio computador, e posteriormente, as entrevistas foram transcritas para este trabalho.

O questionário, apresentado no apêndice A, foi desenvolvido empiricamente, fundamentado nos três pilares da I-TCP: atitude, normas subjetivas e controle comportamental percebido e foi analisado de forma qualitativa. Por tanto, ao abordar crenças e percepções, não existem respostas incorretas ou inadequadas por parte do entrevistado. A estrutura do questionário foi segmentada em três blocos distintos: Bloco A - Descrição da Empresa, Bloco B - Descrição do Entrevistado e Bloco C - Percepção do entrevistado sobre Inovação. Este último bloco se subdivide nas categorias: Valores Organizacionais, Pressão Institucional e Fatores de Controle.

No bloco A - DESCRIÇÃO DA EMPRESA, busca-se uma compreensão abrangente da organização, incluindo o seu porte em termos de quantidade de funcionários, as principais inovações dos últimos três anos e seus atributos diferenciadores, além da classificação das inovações em termos de tipos (processo,

produto, marketing, gestão) e sua natureza (radicais ou incrementais). Também procura-se entender as estratégias de posicionamento dessas inovações, avaliando se são direcionadas a nichos específicos ou mercados mais amplos, e quais recursos são mobilizados para impulsionar o processo inovador, abrangendo aspectos como recursos humanos, equipamentos, P&D e pesquisa de oportunidades.

Por sua vez, o bloco B - DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO, visa coletar informações específicas sobre a pessoa entrevistada, como cargo e setor de atuação dentro da empresa, contribuindo para contextualizar a perspectiva e experiência do entrevistado no contexto das inovações da organização.

O bloco C, centrado na percepção do entrevistado sobre a inovação, engloba uma variedade de aspectos que buscam capturar a percepção dos gestores em relação à inovação. Subdividido em Valores Organizacionais, Pressão Institucional e Fatores de Controle, busca analisar a disposição da alta administração para assumir riscos, o reconhecimento da importância da inovação, a percepção dos custos e benefícios associados, a propensão ao pioneirismo e a influência da inovação na negociação com o setor varejista.

Além disso, examina-se a pressão exercida pelo varejo, concorrência, instituições públicas, fornecedores e consumidores por meio de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e redes sociais. Na categoria de fatores de controle, são considerados profissionais qualificados, equipamentos adequados, equipe de P&D, porte da empresa, capacidade de *scale-up*, identificação de oportunidades de mercado, participação em ecossistema de inovação e parcerias, além do impacto das normas sanitárias na flexibilidade e agilidade para inovar. Esses aspectos compõem uma análise abrangente sobre a postura e capacidade da empresa em relação à inovação. Esses fatores foram desenvolvidos a partir de uma adaptação da I-TCP aos fatores impactantes no setor de alimentos e bebidas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção serão apresentadas e discutidas as percepções dos entrevistados que responderam ao questionário, de acordo com a metodologia descrita. Através dos dados coletados foi possível obter maior entendimento sobre os fatores que favorecem e limitam a adoção de inovações na indústria de alimentos e bebidas.

## 4.1 Descrição das empresas

### 4.1.1 Empresa 1

A empresa 1 é uma empresa de grande porte, nacional e situada na Região Sul do país, especializada na produção de bebidas. O entrevistado, atua como gestor de P&D há 3 anos, e destacou que a inovação mais significativa dos últimos três anos, consistiu na criação e lançamento de uma linha de Bebidas Energéticas.

O gestor compartilhou que, inicialmente, já era conhecida a aceitação das Bebidas Energéticas, mas que existiam desafios significativos, como adaptação da linha de produção para latas de 473 mL e garrafas PET de 2L, além da necessidade de ampliar a visão da empresa e afastar-se do regionalismo.

O gestor destacou que *“... o lançamento do energético foi em função da oportunidade de mercado para o negócio, mas a grande inovação desse produto foi utilizar a realidade aumentada nas latas...”*. A linha de energético trouxe inovação no design das latas de energético, que através de um filtro no Instagram, proporciona vida, cores, sons e movimentos às embalagens por meio da realidade aumentada, proporcionando ao consumidor uma experiência diferenciada em cada sabor da bebida. Essa inovação resultou na conquista de dois troféus em 2023 pela nossa empresa no Prêmio ABRE (Associação Brasileira de Embalagem) de Embalagem Brasileira.

Outro produto inovador foi a criação de uma água saborizada, mesmo considerando o receio inicial de alterar um produto de maior venda da empresa, o gestor contou que *“... havia um receio em aplicar aroma em água mineral, visto que é o produto de maior venda da empresa, mas foi um grande sucesso. Os quatro meses de venda que planejamos, foram vendidos em apenas cinco dias úteis. O impacto do projeto foi muito grande no mercado, a demanda estava reprimida...”*. O resultado desse lançamento trouxe mais confiança para a empresa e para alta gestão a certeza em apostar em novos projetos.

O gestor destacou que os resultados desses lançamentos não apenas motivam os colaboradores, mas também influenciam a alta administração a apoiar novos projetos e a manter uma abordagem inovadora, segundo ele *“...a empresa está comprando esses projetos, o time comercial, diretoria, indústria, hoje todos entendem a necessidade desses movimentos para manter a empresa oxigenada...”*.

Para impulsionar os lançamentos de produtos, a empresa conta com o suporte de consultoria externa, responsável por analisar dados de mercados, tendências, produtos mais vendidos nos pontos de venda e oportunidades de crescimento. O gestor destacou que foi *“...através dessa leitura de mercado que identificamos que para a linha de energéticos, o consumidor buscava por latas de 473mL e garrafas 2 litros. Entretanto, a nossa linha de latas comportava somente latas menores e precisávamos terceirizar a produção em outro estado, através dessa análise viabilizamos o maquinário para latas maiores na fábrica local, eliminando a variável logística...”*.

A estratégia da empresa foi focar em lançar sabores específicos, observando o que os grandes *players* lançavam e reproduzir os produtos mais bem-sucedidos, por tanto, apresenta uma postura menos arrojada para inovar. Para o gestor, a estratégia é vista como uma abordagem garantida para o sucesso, conforme destacou *“... as empresas maiores lançam diversos tipos de sabores, o que não tem resultado eles retiram do mercado e mantem somente o que vendem, como não temos tanto espaço para errar, apostamos somente nos sabores que ficam...”*.

O gestor enfatizou a importância de enxergar oportunidades *“... aqui sempre identificamos oportunidades de fora para dentro, nunca fizemos de dentro para fora, porque aí é uma aposta muito grande de ser feita, os produtos com adaptação de linha precisaram se pagar, precisam ter faturamento...”*. Além da consultoria externa e inteligência comercial, ele acredita que a união do comercial com o time de produtos é essencial para mobilizar a inovação e manter a empresa competitiva.

A análise da variável logística para novos projetos também está em consideração. Atualmente, a Empresa 1 realiza suas vendas exclusivamente nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A operação é conduzida tanto por meio de um Centro de Distribuição próprio quanto por revendedores exclusivos da marca. A empresa conta com uma frota própria e uma estrutura dedicada para garantir o funcionamento eficiente desse sistema *“...o mercado de bebidas tem uma margem bem apertada, é difícil pegar um produto que é produzido no Rio Grande do Sul e levar para São Paulo, a variável logística é muito cara, as empresas maiores têm fábricas em praticamente todas as regiões do Brasil e por isso, conseguem vender com um preço melhor...”*

O gestor destaca que o planejamento e o lançamento de produtos demandam cuidado, mas para alguns produtos, a tarefa é mais simples devido à

ampla aceitação da marca no mercado e à constante observação das tendências de consumo, *“...o consumo de embalagens maiores está em queda, então estamos olhando para embalagens menores para refrigerantes. Hoje somos líderes em refrescos em função dessas embalagens menores, de 200 mL, esse tipo de produto já sabemos que vai vender muito bem, já temos a cobertura do produto, não é necessário fazer grandes lançamentos, campanhas, marketing de produto...”*.

#### **4.1.2 Empresa 2**

A segunda empresa entrevistada, empresa 2, é um centro de inovação tecnológica público-privado no segmento de alimentos e bebidas, localizado no Chile. Atende diversos perfis de clientes, como empresas de variados portes, empreendedores e projetos respaldados por fundos governamentais, este centro desempenha um papel crucial na concepção e desenvolvimento de novos produtos chilenos.

A entrevistada em questão, é uma especialista em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos com mais de 12 anos de experiência na área. Sua expertise abrange projetos inovadores relacionados à indústria alimentícia e de ração para pets, assim como uma sólida vivência em diversas áreas, incluindo gestão de fornecedores, controle de qualidade de embalagens e operação de diversos tipos de equipamentos. Essa experiência a torna uma fonte valiosa de *insights* para a pesquisa em questão.

Segundo a especialista, dentre suas experiências como Engenheira de Alimentos no Brasil e no Chile, ela acredita que no Chile é mais fácil se destacar no lançamento de um produto, *“...um produto no Chile se destaca mais facilmente do que no Brasil, existe uma briga menor por market share em função da quantidade de empreendedores, empresas...”*. Entre as principais inovações destacadas, a especialista compartilhou que os novos produtos, possuem normalmente grandes direcionadores em comum: economia circular e sustentabilidade, *“... aqui no Chile as empresas se motivam muito a utilizar resíduos agroindustriais, a utilização de subprodutos é muito comum para agregar valor ao produto ou para criar um novo...”*.

A especialistas também abordou sobre a cultura do Chile e os hábitos de consumo como por exemplo, a valorização de uma culinária mais ancestral, a busca por alimentos mais naturais e originados no país. *“...o Sul do Chile tem muitas frutas,*

*ervas e cereais, as empresas buscam esse tipo de matéria-prima para atender os quesitos de economia circular e consumir produtos locais...”.*

O Chile é um país exportador de frutas, pescados e bebidas e por isso nas gôndolas dos supermercados é muito comum ver produtos dos Estados Unidos, Argentina e Brasil, atualmente *grand-players* do mercado estão buscando utilizar produtos locais para atender a demanda do consumidor chileno.

Para entender a aceitação de um produto em desenvolvimento, muitas empresas chilenas fazem grupos focais e participam de eventos para distribuir amostras e realizar testes “... *além de grupos focais e eventos, as empresas fazem benchmarking globalmente, visto que o que é tendência agora nos Estados Unidos e Europa, em questão de 2 anos é tendência na América Latina...*”.

Dentre os projetos que já trabalhou até hoje, a especialista contou que um dos mais desafiadores foi o lançamento de um produto *plant-based* que imita o frango desfiado “... estamos trabalhando em muitos projetos de origem vegetal, o desenvolvimento do frango desfiado vegetal demorou mais de 2 anos, foi difícil de desenvolver a parte sensorial do produto, a própria parte classificatória do produto também foi desafiadora...”.

Entre os recursos essenciais mobilizados para impulsionar a inovação, a especialista destaca inicialmente a condução de pesquisas de mercado para identificar oportunidades, avaliação da capacidade produtiva da indústria e, posteriormente, a obtenção da aprovação do alto escalão.

## **4.2 Valores Organizacionais**

No bloco C da entrevista, espera-se obter uma compreensão aprofundada dos valores organizacionais relacionados à inovação. As questões abordam a disposição da alta administração para assumir riscos, o reconhecimento da importância estratégica da inovação para a sobrevivência da empresa, a avaliação dos custos e benefícios associados à adoção de práticas inovadoras, a postura da organização em relação ao pioneirismo e a percepção de como a inovação pode impactar a posição competitiva no setor de varejo. Esses elementos visam fornecer uma visão holística dos valores e atitudes organizacionais, oferecendo insights cruciais sobre o ambiente interno da empresa em relação à inovação. Essas informações são essenciais para

compreender se a cultura organizacional favorece um ambiente propício ou desafiador para a implementação de práticas inovadoras.

#### 4.2.1 Aversão ao risco

O gestor da Empresa 1 enfatizou a necessidade de assumir riscos para impulsionar a inovação “...para inovar, é necessário arriscar, isso é um fato e errar faz parte do processo...”, ao mesmo tempo reconheceu a existência de limites, especialmente em termos financeiros, “...existe um certo limite para riscos, a empresa é bem realista, preciso apresentar a intenção financeira do resultado financeiro de um novo projeto, a margem de lucro, a linha da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do projeto, não assumimos grandes riscos..”.

Entretanto, uma mudança significativa ocorreu com a posse de uma nova gestão de marketing na empresa. Essa gestão trouxe uma visão de mercado mais abrangente, promoveu a estruturação e integração das equipes “... a nova gestora trouxe um ar de inovação da empresa, ela trouxe a importância de ter um time de produto, ela deu mais liberdade de trabalho, reestruturou o marketing e o de inteligência de mercado que era deixado de lado, ela conseguiu trazer renovação para empresa...”.

A nova gestão de marketing resultou no aumento expressivo do número de produtos oferecidos, foram lançados quarenta produtos novos no portfólio. Esse esforço refletiu diretamente no faturamento, com um acréscimo de 60 milhões provenientes exclusivamente dos novos lançamentos, no último ano “...hoje o nosso maquinário trabalha no limite, não conseguimos mais lançar produtos se não ocasionaria ruptura em outros produtos, se não fosse isso estaríamos faturando ainda mais...”.

Já a especialista 2 salienta como fundamental para o crescimento da empresa a prontidão em enfrentar riscos “.... a própria utilização de novos ingredientes que não tem tantas evidências científicas é um risco que se assume, ou por exemplo, hoje não existe uma categoria de regulamento de alimentos no Chile para bebida vegetal que informe as principais análises microbiológicas que devem ser feitas, então essa bebida por muitas vezes é classificada de forma errônea, as normativas não são atualizadas. Em casos como esse, é necessário realizar mais pesquisas para respaldar o lançamento, pois está assumindo risco regulatório e nutricional...”.

Os especialistas entrevistados concordam que assumir riscos é uma parte fundamental do processo de inovação, reconhecendo que o medo de errar não deve impedir a busca por inovação. No entanto, as abordagens variam em alguns aspectos. O especialista da empresa 1 menciona a existência de limites para assumir riscos, especialmente em termos financeiros, e destaca a importância de apresentar uma justificativa financeira para novos projetos, incluindo aspectos como margem de lucro e resultados financeiros.

#### **4.2.2 Percepção da importância da inovação, custos e benefícios pelo alto escalão**

No início desse processo de criação de novos produtos, a alta administração da empresa 1 apresentou uma postura mais resistente, pois precisava de resultados de vendas tangíveis para reconhecer o valor do investimento. Adicionalmente, algumas resistências internas também se manifestaram, com pessoas relutantes em adotar abordagens inovadoras. Contudo, atualmente, a cultura organizacional evoluiu, e todos na empresa se orgulha de fazer parte de uma equipe que possui um portfólio tão diversificado e robusto, “... hoje o time comercial trabalha confiante com os produtos que estão portfólio, o ambiente da empresa melhorou muito como um todo...”.

A entrevistada 2 assume que nem sempre é dado o devido valor, “...os custos envolvidos na inovação muitas vezes são vistos como gastos e não como investimento. É importante lembrar que ao custear a inovação é necessário ter um equilíbrio, manter os produtos carros-chefes no mercado e lançar linhas de produtos novas. Para grandes empresas a inovação não gera tanto impacto, caso o produto não tenha sucesso, a retirada das prateleiras do mercado é mais simples...”.

No entanto, destaca como fundamental a apresentação dos resultados alcançáveis por meio da inovação e a subsequente exposição à diretoria, visando justificar e obter a aprovação necessária “... o risco deve ser assumido, pois promover a inovação é garantir a sobrevivência da empresa. Além disso, normalmente é dos objetivos das empresas, em termos de indicadores anuais, o lançamento de novos produtos, este lançamento nem sempre é criar algo do zero e sim, substituir ingredientes para algum mais funcional ou para diminuir o custo, mudar a embalagem para algo mais premium...”.

Nessa pergunta os especialistas convergiram em suas percepções, a semelhança nas respostas está na necessidade de superar desafios e resistências internas em relação à inovação. Ambos os gestores reconhecem a importância de apresentar resultados tangíveis para obter apoio e destacam a necessidade de assumir riscos. A diferença principal reside no contexto específico de cada empresa, abordando os custos percebidos da inovação, o impacto relativo em grandes empresas e as mudanças culturais ao longo do tempo.

### **4.2.3 Pioneirismo**

Quanto à atitude pioneira das empresas na criação e lançamento de produtos ainda inexistentes, a empresa 1 exige uma justificativa financeira para novos projetos e que, historicamente, a abordagem tem sido lançar produtos já existentes no mercado, evitando assumir o papel de pioneiros. A empresa costuma observar a reação do mercado antes de produzir algo e não busca ser inovadora por natureza.

A especialista 2 considera de grande importância para a visibilidade da marca *“...assumir o pioneirismo é importante, os consumidores lembram de marcas pioneiras, mesmo que isso não se traduza em vendas. Depois os grandes fazem por tendência e por muitas vezes se tornam até melhores na categoria, mesmo assim acredito que estar presente no mercado com produtos novos, chama atenção do consumidor...”*.

Por tanto, o especialista da empresa 1 adota uma postura diferente em relação ao pioneirismo, demonstrando na sua entrevista que exige uma justificativa financeira para novos projetos e, historicamente, tem lançado produtos que já existem no mercado, evitando assumir o papel de pioneiro e não busca ser inovadora por natureza. Essa abordagem mais cautelosa indica uma postura menos arrojada em comparação com a visão do especialista da empresa 2.

### **4.2.4 Busca de poder de negociação frente ao varejo**

Em termos de poder de negociação, o gestor da empresa 1 acredita que a diversificação de produtos deixa a empresa mais competitiva frente ao mercado, por tanto, melhorando sua posição em negociações. Mas entende que hoje os grandes

*players* ainda norteiam o comércio varejista, visto que os concorrentes regionais são menores e não possuem capacidade de produção de entrega. No mercado de cerveja, o gestor pontua que é ainda mais difícil concorrer com grandes empresas, “...o mercado da cerveja é muito caro e é um mercado de dois donos. Atualmente em relação a valor e volume já ultrapassaram o refrigerante. A produção de cervejas é notavelmente mais complexa em comparação com outros produtos, em função do valor agregado e pelo fato do mercado pertencer a grandes marcas já consolidadas...”.

A especialista 2 cita que criar produtos ou propor inovações para produtos já existentes, melhora a posição de negociação com o setor varejista.

### **4.3 Pressão Institucional**

A segunda parte do bloco C refere-se à pressão institucional que uma empresa pode enfrentar em seu setor de atuação. As perguntas buscam entender diversas origens da pressão institucional que podem influenciar a inovação na empresa, como a pressão do varejo no setor de alimentos, a competição com outras empresas processadoras, a influência de instituições públicas de fiscalização e fomento, o papel das empresas fornecedoras de equipamentos e insumos, e a pressão dos consumidores por meio do SAC e redes sociais. Esses são aspectos analisados para compreender como esses fatores impactam e incentivam a inovação na organização."

#### **4.3.1 Pressão do Varejo**

Para o gestor de P&D da empresa 1, atualmente a pressão atual do setor varejista está centrada na criação de marcas próprias, priorizando esse aspecto em detrimento do desenvolvimento de novos produtos. Para buscar compreender as demandas do varejo, a empresa consulta com a equipe de inteligência de mercado e recorre a consultorias externas, realizando análises aprofundadas dos produtos mais consumidos.

No mercado chileno, o setor varejista exerce pressão significativa sobre as indústrias alimentícias, seja por meio de acordos de exclusividade de produtos ou pela imposição da demanda de criar linhas. Essa pressão é notavelmente

reconhecida pelo alto escalão, que compreende a necessidade de responder assertivamente a esses desafios para manter uma posição competitiva e atender às expectativas do mercado *“...grandes varejistas pedem exclusividade de produtos e por muitas vezes também exigem a criação de novas linhas de produtos já existentes com algumas alterações, como embalagens de diversos tamanhos para ter exclusividade de formato. No Chile também existe a demanda de criar produtos próprios para diminuir preço de venda, mas que são feitas por grandes empresas, como a Nestlé e revendidas por um preço menor...”*.

#### **4.3.2 Concorrência no Setor de Processamento de Alimentos**

Em relação à concorrência do setor de processamento de alimentos, a especialista reconhece que a atitude proativa das empresas alimentícias em inovar e lançar produtos inéditos é considerada uma estratégia valiosa para enfrentar essa pressão e fortalecer a visibilidade da marca no cenário varejista.

A diferença na abordagem sobre a concorrência entre o entrevistado da empresa 1 e o contexto da empresa 2 pode ser influenciada por vários fatores, incluindo o país de atuação, o tipo de produtos oferecidos e o mercado-alvo. A empresa 1, ao destacar a importância da diversificação de produtos para aumentar a competitividade, sugere uma abordagem estratégica para se destacar em meio à concorrência, buscando oferecer uma variedade de produtos que atendam a diferentes segmentos de mercado.

Por outro lado, a empresa 2, atuando no mercado chileno, destaca a pressão significativa exercida pelo setor varejista, o que pode influenciar a percepção de ser mais refém da concorrência. A ênfase em acordos de exclusividade e na imposição de novas linhas pelo varejo pode criar um ambiente onde as empresas se sintam mais desafiadas a responder de forma direta às demandas do mercado para manter sua posição. Assim, as diferenças na percepção da concorrência podem estar relacionadas não apenas ao país de atuação, mas também aos padrões específicos do setor, às dinâmicas do mercado e às estratégias de negócios adotadas por cada empresa.

#### **4.3.3 Influência de Instituições Públicas de fiscalização**

Quanto à influência das instituições públicas de fiscalização, o gestor 1 observa que não existe uma barreira para a inovação. Atualmente, essas instituições não impedem a empresa de promover inovações nem exercem pressão, mas também não contribuem para esse processo, *“as normas e legislações são confusas, desatualizadas e incoerentes, por exemplo a legislação da nova tabela nutricional foi dado um prazo de um ano para as empresas se adequarem, nós corremos para nos adaptarmos e depois foi postergado, trabalhamos muito para fazer acontecer...”*.

A especialista 2 frequentemente percebe como um obstáculo para promover o desenvolvimento de novos produtos *“...instituições públicas de fiscalização do Chile, dificultam a inovação em alimentos, porque estão sempre atrasados, em termos de inovação, e são lentas e burocráticas. Muitas empresas e empreendedores para lançar alguma inovação, buscam respaldo pelo FDA (Food and Drug Administration) ou normativas europeias, visto que muitos estudos já devem ter sido feitos, então servem de background...”*.

Nesse caso, os entrevistados compartilham a percepção de que as instituições públicas de fiscalização apresentam desafios para a inovação. No entanto, a empresa 1, destaca a confusão, desatualização e incoerência das normas e legislações, sem exercer pressão direta ou contribuir para a inovação. Em contraste, a empresa 2, vê as instituições públicas como um obstáculo significativo, descrevendo a lentidão, burocracia e atraso em termos de inovação. Ambas enfrentam complexidades regulatórias, mas a intensidade e a natureza específica dos desafios variam entre os dois contextos.

#### **4.3.4 Influência das Empresas Fornecedoras de Equipamentos e Insumos**

Para empresa 1, existe influência significativa das empresas fornecedoras de equipamentos e insumos demandando uma coordenação precisa entre o cronograma, a área de suprimentos e o Planejamento e Controle de Produção (PCP). Destaca-se a importância de manter parcerias estáveis para realizar adaptações na linha de produção, como no caso das latas de energético *“... buscamos ficar sempre com uma ou duas empresas de equipamentos, porque as adaptações de maquinário ficam mais simples e assertivas...”*.

A empresa 2 considera que os fornecedores são considerados valiosos aliados, uma vez que desempenham um papel fundamental na promoção do

desenvolvimento tecnológico, estando dispostos a ajustar o maquinário para se adequar a novas ideias, “...os fornecedores de equipamentos não exercem pressão, no Chile os fornecedores de extrusoras por exemplo, sempre apoiam a inovação e se dispõe a desenhar novos tipos de equipamentos, essas empresas têm setores de engenharia e inovação e normalmente compactuam com os clientes. O que mais pode limitar é o custo envolvido e o *payback* envolvido na alteração...”

Os dois entrevistados reconhecem a importância dos fornecedores de equipamentos, mas existem diferenças em como percebem a influência desses fornecedores. A empresa 2, destaca a parceria positiva com fornecedores, que não exercem pressão e estão dispostos a apoiar a inovação, adaptando seus equipamentos às novas ideias. Por outro lado, a empresa 1, enfatiza a influência significativa das empresas fornecedoras de equipamentos e insumos, exigindo uma coordenação precisa e destacando a importância de manter parcerias estáveis para adaptações na linha de produção. Ambas compartilham a ideia de que a relação com os fornecedores é crucial, mas divergem nas nuances da dinâmica dessa relação.

#### **4.3.5 Pressão do Consumidor por Meio do SAC e/ou Redes Sociais**

O gestor 1 observa que tanto o SAC quanto as mídias sociais não exercem uma pressão direta. O SAC é um canal mais utilizado para reclamações, para identificar o grau de satisfação espontânea dos consumidores, a empresa possui uma consultoria externa que através de uma pesquisa conversacional, avalia a satisfação do consumidor e interpreta os comentários por Inteligência Artificial (I.A.).

O canal de envio dessa pesquisa pode ser multicanal (Whatsapp, e-mail, link, Qr Code). Após o consumidor atribuir uma nota de 0 a 10 à pergunta, ele é diretamente enviado para um *chatbot* que permite ao consumidor dar uma opinião descritiva. Essa informação é classificada pela I.A que consegue identificar no texto os diversos motivos, ou temas estratégicos em detalhe, automaticamente a nota final do usuário é consolidada com as demais notas e comentários e são repassadas a empresa contratante. Portanto, os novos projetos são orientados por estudos de mercado e tendências de consumo e não diretamente por canais abertos com clientes.

Ao ser indagada sobre haver pressão dos consumidores por meio de canais diretos com o cliente, a especialista 2 destacou que esses canais são frequentemente utilizados para expressar insatisfação com o produto., *“...o SAC e/ou redes sociais, são utilizadas mais para reclamações, as ideias surgem dos concorrentes, para também se colocarem no mercado como competidores...”*.

Os gestores compartilham a perspectiva de que o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e as redes sociais são frequentemente utilizados para expressar insatisfação com os produtos. Ambos destacam que esses canais não são necessariamente fontes de pressão direta para inovação, mas mais para reclamações e feedbacks negativos.

#### **4.4 Fatores de Controle**

O último bloco da entrevista, centrado em Fatores de Controle, busca abordar considerações estratégicas fundamentais para o ambiente de inovação na empresa. Desde a presença de profissionais qualificados e equipamentos adequados até a avaliação da capacidade financeira para inovação, inclui, ainda, a análise da equipe de Pesquisa e Desenvolvimento, a capacidade de escalabilidade e a infraestrutura laboratorial. A abordagem proativa na identificação de oportunidades de mercado, o papel do ecossistema de inovação e parcerias, e a influência das normas e regulamentações, especialmente de órgãos regulamentadores, visa compreender os fatores de controle que moldam o cenário inovador da empresa.

##### **4.4.1 Profissionais Qualificados, equipe de P&D e/ou Projetos para Impulsionar a Inovação**

O gestor 1 nota que a empresa possui uma equipe de P&D reduzida, porém altamente qualificada, mas que em razão da demanda atual, poderia ser maior. Em relação ao tamanho da organização, em termos financeiros e de escala processual, a empresa se beneficia de oportunidades para inovar, levando à abertura de uma nova unidade focada inicialmente na produção dos produtos mais vendidos, como água com gás 500mL e refrigerante guaraná 2 litros.

A escolha da localização dessa nova unidade considerou a malha hídrica local, o que impacta positivamente na qualidade dos produtos devido às condições da água, como o pH, temperatura da fonte e minerais importantes.

Os desafios atuais incluem a terceirização de duas linhas de produtos, suco e cerveja, devido à falta de maquinário apropriado, impactando na margem de lucro, “... *hoje não temos máquina suco, produzimos em um parceiro terceiro, o que nos deixa amarrado de fazer outro movimentos que com certeza nos trariam grandes resultados, temos muito a crescer nesse sentido...*”. O gestor vê a eficiência de investir nesse maquinário, especialmente diante do sucesso do novo portfólio, que gerou lucro líquido histórico para empresa em todos os meses, contrariando padrões anteriores que normalmente apresentavam queda no período do inverno.

A especialista 2 ressalta a sua percepção de que, atualmente, há uma limitada quantidade de profissionais qualificados para impulsionar a inovação. Isso abrange tanto a carência de conhecimento técnico específico quanto a compreensão abrangente das diversas vertentes envolvidas no desenvolvimento de produtos, “... *a nossa equipe de P&D é enxuta e nem sempre conseguimos trabalhar com toda demanda dos clientes, seja por conhecimento técnico, seja por experiência na área...*”

#### **4.4.2 Equipamentos Adequados para Inovação**

O setor de P&D da empresa 1 possui os laboratórios necessários para o desenvolvimento de novos produtos como os laboratórios de análise sensorial, análise de estabilidade e controle de qualidade. Entretanto, não possuem a cultura de testar projetos pilotos, preferindo entrar no mercado somente após a aceitação demonstrada por concorrentes nacionais e com produção em larga escala, conectada com a inteligência comercial.

O gestor destaca a particularidade do mercado gaúcho como um ambiente de teste, devido ao forte regionalismo, “...*produtos aceitos no estado do Rio Grande do Sul provavelmente serão muito bem aceitos no Brasil todo, o nosso consumo é muito peculiar e regionalista...*”.

O centro de inovação, empresa 2, dispõe de equipamentos e laboratórios adequados para proporcionar projetos de alta qualidade aos clientes. Em situações em que não possuem determinados recursos, a prática é estabelecer acordos com o cliente para buscar soluções em empresas terceiras.

Essa prática também serve para projetos em escala industrial, “... *quando não temos o maquinário adequado, primeiramente entendemos qual seria o retorno da compra, se for algo muito específico, buscamos realizar testes em terceiros. No centro de inovação, trabalhamos com escala piloto, alta escala para venda, não conseguimos atender...*”.

Os especialistas enfrentam desafios comuns na busca por inovação, destacando perspectivas distintas em relação aos recursos humanos, equipamentos e laboratórios. A empresa 2 destaca a escassez de profissionais qualificados em sua equipe de P&D, buscando soluções por meio de parcerias externas e acordos com clientes para superar essas limitações, especialmente em projetos industriais em larga escala.

Por outro lado, a empresa 1 reconhece a qualidade de sua equipe de P&D, mas reconhece a necessidade de expandir a equipe devido à demanda atual. Ambos possuem laboratórios adequados para desenvolvimento de produtos, mas diferem em sua abordagem para testar projetos-piloto, refletindo estratégias comerciais distintas.

### **4.2.3 Capacidade de Identificar Oportunidades de Mercado para Inovação**

Um dos pontos levantados pelo gestor foi que a pandemia do COVID-19 acelerou os processos e exigiu uma nova postura da empresa em relação à inovação, “...*a pandemia acelerou nossos processos, estamos nos atualizando mais rápido, estamos conseguindo entregar mais diversificação de produtos. Hoje reagimos rápido às oportunidades e enxergamos com clareza a demanda dos consumidores...*”.

Quando se trata da capacidade de reagir rapidamente às tendências de consumo, a especialista da empresa 2 disse que as empresas permanecem constantemente atentas à concorrência tanto local quanto internacional. “...*normalmente os clientes já nos buscam com a ideia da concepção do produto ou até mesmo um produto que já está sendo feito de forma caseira...*”.

### **4.4.4 Ecossistema de Inovação e Parcerias**

A empresa 1 procura manter-se atualizada e expandir seu conhecimento através da participação ativa em Ecossistemas de Inovação e Parcerias, estabelecendo uma proximidade contínua com fornecedores e clientes.

Em um esforço contínuo para aprimorar seus conhecimentos na área de Inovação, a empresa conta atualmente com a parceria de uma universidade privada e participa de cursos oferecidos por *startups*. Essas iniciativas refletem o compromisso da empresa em estar na vanguarda do conhecimento e da evolução tecnológica.

A entrevistada 2 percebe que a participação da empresa em ecossistemas de inovação e parcerias não recebe tanta ênfase, “... *estamos procurando estabelecer parcerias com universidades chilenas para desenvolver projetos em conjunto. Atualmente, não estamos dando tanto destaque a essa rede, mas reconheço a importância dela...*”.

Ambas as especialistas reconhecem a importância de acompanhar as tendências de consumo e reagir rapidamente às demandas do mercado. Quanto à participação em ecossistemas de inovação e parcerias, a empresa 2 indica que está em processo de estabelecer parcerias com universidades chilenas, enquanto a empresa 1 enfatiza sua participação ativa nesses ecossistemas, buscando constantemente atualizações e parcerias para fortalecer seu conhecimento e posição inovadora. As abordagens refletem diferentes ênfases e estágios de desenvolvimento em relação à colaboração externa e engajamento em redes de inovação.

#### **4.4.5 Normas e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ou outras instituições de fiscalização sanitária**

Quanto à vigilância e órgãos fiscalizadores, o gestor 1 observa que não os impedem de fazer a inovação acontecer, mas também não a facilitam, pois muitas vezes é desafiador adequar-se aos prazos e padrões exigidos, “...*em termos de inovação sempre conseguimos nos enquadrar em alguma categoria de produto com facilidade, hoje não criamos nenhum produto que tivesse que ter mais atenção a esses órgãos, o nosso time de controle de qualidade é muito cuidadoso e qualificado...*”.

A engenheira da empresa 2, menciona que não acredita que essas diretrizes buscam colaborar no processo inovativo, “...*as normas não evoluíram*

*adequadamente em sintonia com o desenvolvimento e a tecnologia atuais. Encontramos dificuldades em avançar na concepção de novos projetos, uma vez que oferecem pouca contribuição para a flexibilidade e agilidade necessárias...”.*

Os especialistas expressam visões distintas em relação às normas e regulamentações da vigilância sanitária. A empresa 2 aponta a falta de evolução dessas diretrizes em paralelo com o desenvolvimento tecnológico, destacando dificuldades em avançar com projetos inovadores devido à falta de flexibilidade e agilidade nas normas.

Por outro lado, a empresa 1 indica que, embora essas regulamentações não facilitem, também não impedem a inovação, destacando a capacidade de se enquadrar em categorias de produtos com facilidade, e enfatiza a qualidade e cuidado do time de controle de qualidade. Essas perspectivas refletem a complexidade do relacionamento entre as empresas e os órgãos regulamentadores na busca pela inovação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em síntese, este estudo se destaca pela abordagem pioneira ao concentrar sua análise na compreensão dos elementos subjetivos que permeiam a inovação organizacional através da utilização do modelo de Unsworth et al. como alicerce teórico.

As entrevistas realizadas com especialistas das empresas proporcionaram uma visão abrangente da dinâmica de inovação no segmento de alimentos e bebidas, com foco no contexto brasileiro e chileno. A empresa 2, um centro de inovação tecnológica público-privado no Chile, destaca-se como protagonista crucial na concepção de novos produtos, priorizando valores como economia circular e sustentabilidade. A especialista da empresa 2, com vasta experiência em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), compartilhou *insights* valiosos sobre práticas inovadoras no Chile, evidenciando a menor concorrência em relação ao Brasil. Ela destaca-se por assumir desafios percebendo a inovação como essencial para a sobrevivência e alinhando-se à demanda do consumidor chileno.

Ao contrastar com a empresa 1 no Brasil, observa-se uma abordagem mais cautelosa desta última em relação aos riscos, priorizando justificativas financeiras e evitando pioneirismo. Ambas convergem na importância de superar desafios internos

e resistências à inovação, reconhecendo que o medo de errar não deve impedir a busca por soluções criativas.

A pressão do setor varejista e a competição foram destacadas como fatores significativos, com nuances nas estratégias. Enquanto o especialista da empresa 1 enfatiza a diversificação para aumentar a competitividade, a especialista da empresa 2 destaca a pressão por exclusividade e criação de novas linhas, refletindo as especificidades de seus contextos.

Desafios regulatórios foram reconhecidos por ambas as empresas, manifestando-se de maneiras distintas: confusão e incoerência no Brasil, e lentidão e burocracia no Chile. A relação com fornecedores, a interação com consumidores e a capacidade de reagir às tendências são consideradas cruciais por ambas, mas as abordagens variam.

Em suma, durante as entrevistas, não foram identificados desafios por parte dos entrevistados em relação aos questionamentos. O questionário desenvolvido demonstrou clareza e alinhamento com o contexto das experiências e percepções dos participantes. As diferentes percepções destacam a complexidade e diversidade do ambiente de inovação no setor de alimentos e bebidas. Empresas respondem de maneiras distintas aos desafios e oportunidades, e compreender essas nuances é fundamental para orientar estratégias inovadoras e sustentáveis no cenário empresarial atual.

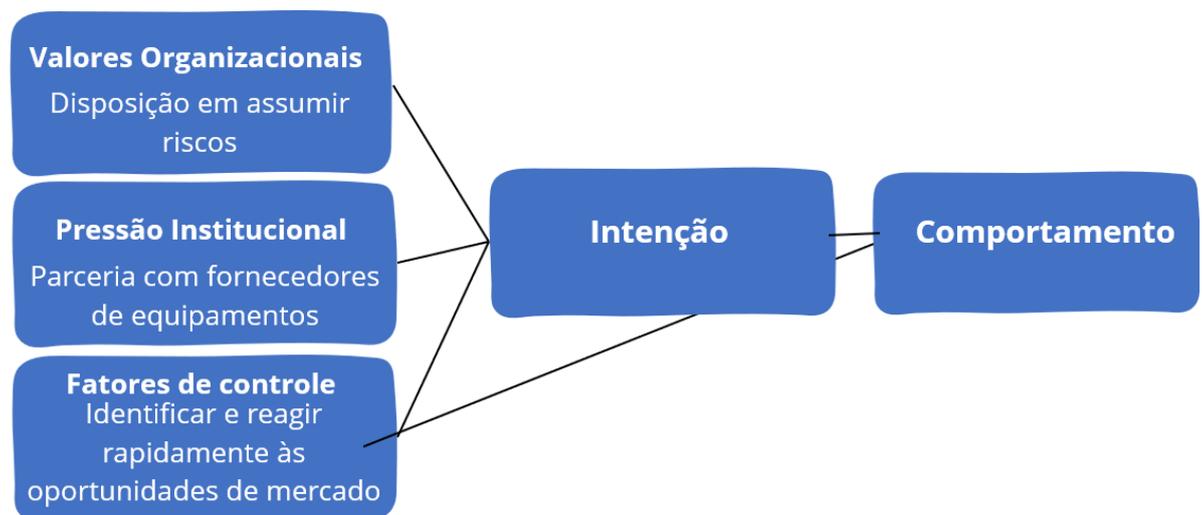
Dentro dos três construtos da Teoria da Inovação do Comportamento Planejado, destaco a importância crucial de fatores específicos que moldam a inovação nas organizações, através da figura 3.

Em primeiro lugar, a disposição em assumir riscos emerge como um elemento fundamental. Organizações inovadoras não apenas reconhecem a inevitabilidade dos riscos, mas também abraçam a incerteza como parte integrante do processo inovador. A coragem de experimentar e aceitar a possibilidade de falha não apenas impulsiona a criatividade, mas também fomenta uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua e a resiliência diante dos desafios.

Além disso, a parceria estratégica com empresas e a adoção de tecnologias e equipamentos modernos desempenham um papel significativo. A colaboração com empresas fornecedoras possibilita o acesso a recursos adicionais, conhecimentos especializados e perspectivas diversificadas, não apenas otimiza processos internos, mas também impulsiona a capacidade de inovação, permitindo a criação de produtos

e serviços mais eficientes e alinhados às demandas do mercado. Por fim, a capacidade de identificar e reagir rapidamente às oportunidades de mercado se destaca como um fator crítico. Empresas ágeis e sensíveis às mudanças no ambiente de negócios estão mais bem posicionadas para se adaptarem e capitalizarem novas oportunidades. A rapidez na tomada de decisões, aliada a uma mentalidade orientada para a ação, pode ser determinante no cenário competitivo, garantindo que a organização esteja à frente no aproveitamento de tendências emergentes e demandas do consumidor.

Figura 3. Adaptação do Modelo proposto pela I-TCP com os construtos mais relevantes para autora



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Este trabalho assume importância ao validar de forma satisfatória a eficácia do modelo I-TCP como uma ferramenta para promover e compreender a inovação organizacional e representa um avanço significativo na compreensão dos fatores subjacentes à inovação, proporcionando insights valiosos para aprimorar práticas e estratégias no ambiente empresarial e estimulando a continuidade da investigação em diferentes direções no campo da inovação organizacional.

Por tanto, o presente trabalho estabelece uma base sólida para futuras pesquisas, incentivando a exploração de nichos de mercado além do segmento de alimentação, a avaliação de outros fatores que possam influenciar a inovação, e até a consideração de estruturas de análise mais voltadas para uma abordagem quantitativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos. (2013). Disponível em: < <http://www.abia.org.br/vst/default.asp>>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. (2016). ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2017417RELATORIOANUAL2016.pdf>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

AJZEN, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Boston, n. 50, p. 179-211.

Ajzen, I., & Klobas, J. (2013). Universidade Federal Fluminense. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, vol. 16, núm. 1, pp. 114-127, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441769582008/html/>. Acesso em: 30 de setembro de 2023.

COSTA, D.; BARBOSA, F. V.; SILVA, C. H. P. (2011). Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 11, Florianópolis, SC. *Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, 11.

CRESWELL, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3a ed. Ed. Artmed. Porto Alegre.

DOSI, G. (1988). The nature of innovative process. In: DOSI, G. et al. (Eds.). *Technical Change and Economic Theory*. Pisa: Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, p. 221-238.

ED. ARTMED. Porto Alegre. (2010). Ferraz, João Carlos. *Indústria de Alimentos: Gerenciamento, Produção e Qualidade*.

FRAMBACH, R. T.; SCHILLEWAERT, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163–176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1)

GRANT, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell.

HAIR, J. F. et al. (2006). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, p. 42-54.

IACOVOU, C. L.; BENBASAT, I.; S., D. A. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *Management Information Systems Quarterly*, 465-485.

IBGE. (2010). Classificação Nacional de Atividades econômicas. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnaef1.1/>>.

IACOVU, C. L.; BENBASAT, I.; S., D. A. (1995). Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology. *Management Information Systems Quarterly*, 465-485.

LA SALA, P. et al. (2013). The role of Innovation in the integration processes of integrated projects of the food chain: The Case of the Cherry Cultivation Chain in Apulia Region. *Intelektinė ekonomika*, p. 467–485.

LEHMAN, W. E. K.; GREENER, J. M.; SIMPSON, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*

MEYER, A. D.; GOES, J. B. (1988). Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis. *Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923.

KUNZ, W. et al. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816-822.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice. In: SHEPHERD, D. A; KATZ, J. A. (orgs). *Corporate entrepreneurship*. Elsevier, pp. 7-45.

MACHADO, D. D. P. N. (2004). Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

MALHOTRA, N. K. (2006). Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman.

MEIRELLES, D. S. (2008). Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

RODRIGUEZ, M. V. R. (2005). O valor da inovação. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier.

ROSENTHAL, A. (2008). Tecnologia de Alimentos e Inovação: Tendências e Perspectivas. Ed. Embrapa. Brasília – DF.

SCHUMPETER, J. A. (1982). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 169. São Paulo: Abril Cultural.

SCHUMPETER, J. (1985). Teoria do desenvolvimento econômico. Os Economistas. (2.ed.) São Paulo: Nova Cultural.

SHANE, S. A. (2003). A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus. Edward Elgar.

TIDD, J.; BESSANT, J. (2015). Gestão da inovação. Editora Bookman, São Paulo, SP, Brasil.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2005). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons

UNSWORTH, K. et al. (2005). Developing a Unifying Theoretical Framework for Understanding Organisational Innovation Adoption. In D. Davies, G. Fisher, & R. Hughes (Eds.), Engaging the Multiple Contexts of Management: Convergence and Divergence of Management Theory and Practice: Proceedings of the 19th ANZAM Conference (pp. 1-16). ANZAM, CD Rom.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. (1999). The innovation journey. New York: Oxford University Press.

ROSENTHAL, A. (2008). Tecnologia de Alimentos e Inovação: Tendências e Perspectivas. Ed. Embrapa. Brasília – DF.

**Portal da Indústria. Indústria fortalecida e estratégica para o desenvolvimento da economia brasileira.** Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/industria-fortalecida-e-estrategica-para-desenvolvimento-da-economia-brasileira/>. Acesso em: 12 de novembro de 2023.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUALITATIVA

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### Bloco A – DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- 1) Empresa:
- 2) Porte da empresa (quantidade de funcionários):
- 3) Principais inovações dos últimos 3 anos (atributos diferenciais):
- 4) Tipos de inovações (processo/produto/ marketing/gestão; radicais/incrementais):
- 5) Estratégias de posicionamento dessas inovações (nicho e/ou mercados):
- 6) Principais recursos utilizados para inovar (RH/equipamentos/P&D/Oportunidade):

#### Bloco B - DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1) Nome do entrevistado:
- 2) Cargo:
- 3) Setor que atua dentro da empresa:

#### Bloco C - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE INOVAÇÃO

Este questionário aborda crenças e percepções, e, portanto, não há respostas incorretas ou inadequadas por parte do entrevistado.

#### Valores organizacionais:

- 1) **Aversão ao risco:** Você acredita que a disposição da organização (alto escalão) para assumir riscos é fundamental para promover a inovação?
- 2) **Importância da Inovação:** A organização (alto escalão) reconhece a importância da inovação para a sobrevivência da empresa?

- 3) **Custos e Benefícios da Inovação:** Você acredita que a organização (alto escalão) reconhece que os custos associados à inovação são compensados pelos benefícios que ela pode trazer para a empresa?
- 4) **Pioneirismo:** Você acredita que a organização (alto escalão) prefere adotar uma postura pioneira ao invés de seguir a concorrência no desenvolvimento de inovações?
- 5) **Busca de poder de negociação frente ao varejo:** Você acredita que a organização (alto escalão) percebe que inovar melhora sua posição competitiva em relação ao setor de varejo?

#### **Pressão institucional:**

- 1) **Pressão do Varejo:** O setor varejista de alimentos exerce pressão sobre a empresa para que ela desenvolva inovações?
- 2) **Concorrência no Setor de Processamento de Alimentos:** A concorrência com outras empresas processadoras de alimentos é um fator que a pressiona a inovar?
- 3) **Influência de Instituições Públicas de fiscalização (MAPA, ANVISA) e fomento (Sistema S, Bancos públicos):** Instituições públicas exercem influência ou pressionam a empresa para inovar?
- 4) **Influência das Empresas Fornecedoras de Equipamentos e Insumos:** As empresas fornecedoras de equipamentos e insumos, ao influenciarem o desenvolvimento tecnológico, exercem pressão sobre a empresa para adotar inovações?
- 5) **Pressão do Consumidor por Meio do SAC e/ou Redes Sociais:** O consumidor, por meio de canais como o Serviço de Atendimento ao

Consumidor (SAC) e/ou Redes Sociais, exerce pressão sobre a empresa para inovar?

**Fatores de controle:**

- 1) **Profissionais Qualificados para Impulsionar a Inovação:** Você acredita que a sua empresa conta com profissionais qualificados para liderar e promover a inovação?
- 2) **Equipamentos Adequados para Inovação:** Você acredita que a empresa possui os equipamentos adequados para promover a inovação?
- 3) **Equipe de P&D e/ou Projetos:** Você acredita que a sua empresa tem uma equipe de P&D e/ou projetos qualificada para contribuir no processo de inovação?
- 4) **Porte da Empresa para Inovação:** Você acredita que a sua empresa possui o porte adequado, em termos financeiros e de escala processual, para adotar e se beneficiar da inovação?
- 5) **Capacidade de *Scale-Up* e Laboratórios de Ensaio:** A empresa possui a capacidade de realizar ensaios em escala maior (*scale-up*) e laboratórios de ensaio?
- 6) **Capacidade de Identificar Oportunidades de Mercado para Inovação:** Você percebe que a empresa demonstra capacidade de identificar com clareza oportunidades de mercado que levem à inovação e de reagir rapidamente a elas?
- 7) **Ecossistema de Inovação e Parcerias:** Você acredita que a empresa participa de um ecossistema de inovação sólido que inclui colaborações com concorrentes, fornecedores de equipamentos e insumos, clientes, varejistas e, possivelmente, universidades como parceiros? Qual a ênfase dada à colaboração com esses agentes para promover a inovação?

- 8) **Normas e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ou outras instituições de fiscalização sanitária:** Você percebe que as normas e regulamentações da vigilância sanitária são um impedimento para a inovação na empresa, ou elas contribuem com flexibilidade e agilidade?