

AÇÕES E BARREIRAS DE INOVAÇÃO ENCONTRADAS PARA GERAR OPORTUNIDADE NO MERCADO NA DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

Maria Clara Filippelli Duran

Marcos Antonio Franklin

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma média empresa, familiar que fabrica doces de leite, situada em Cambuí no Estado de MG, denominada Doçura da Fazenda. A pesquisa foi de natureza exploratória, empregando o método qualitativo segundo Godoy (1995). O objetivo foi investigar as ações e barreiras de inovação que influenciariam na geração de oportunidade no mercado de distribuição de alimentos. Na coleta dos dados utilizou-se a técnica de entrevista com roteiro semiestruturado. Já para a realização das análises dos dados, adotou-se a abordagem de Flores (1994). Os resultados revelaram que a empresa apresenta barreiras, mas também implementa ações de inovações nos processos produtivos, como por exemplo, a implantação de máquina no processo de produção de seus doces, gerando oportunidades no mercado de distribuição de alimentos. Além disso, investiram em marketing digital, aprimorando o site oficial da empresa e disponibilizando mais conteúdos nas suas redes sociais.

Palavras-chave: Inovação. Oportunidade de mercado. Distribuição de Alimentos.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a OCDE (2005), a inovação está associada a tudo que gera valor e diferencia um negócio. Essa é classificada em cinco tipos: introdução de novos produtos, introdução de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Para Kotler e Keller (2012), a liderança de mercado é fundamental que, em primeiro lugar, encontre caminhos no sentido de aumentar o mercado total, depois proteja sua posição com ações defensivas e, por último, tente incrementar sua participação de mercado, mesmo que o tamanho total do mercado não tenha se alterado. A expansão do mercado total pode se dar via aquisição de novos usuários ou pelo estímulo a uma maior utilização do produto.

Este estudo foi realizado na empresa Doçura da Fazenda, empresa familiar, fundada em 1998, situada no município de Cambuí, sul do Estado de Minas Gerais. Assim, para o seu desenvolvimento, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: Como as ações e barreiras de inovação influenciam na geração de oportunidade no mercado de distribuição de alimentos? Para responder ao problema de pesquisa, foi adotado o seguinte objetivo geral: investigar as ações e barreiras de inovação que influenciam na geração de oportunidade no mercado de distribuição de alimentos.

Para dar suporte ao objetivo geral foram apresentados os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar as ações inovadoras implementadas na distribuição de alimentos; 2) Barreiras encontradas para a inovação; 3) Identificar as oportunidades geradas na distribuição de alimentos. Dessa maneira, este artigo está estruturado da seguinte forma: por essa introdução,

pelo referencial teórico, pelos procedimentos metodológicos, análises e interpretações dos dados, pela discussão dos resultados e pelas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação - Conceitos gerais

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação é constantemente confundida com invenção, todavia, esta última é somente a primeira etapa de um extenso processo para fazer uma boa ideia propagar-se e ser útil. Ser um bom inventor ou um indivíduo criativo não garante o sucesso mercantil. Não importa quão boa seja uma ideia, se ela não for possível e exequível, não pode representar uma inovação. Deste modo, inovações não se trata apenas de invenções, mas também de ações, mudanças e processos.

Segundo a OCDE (2005), a inovação está associada a tudo que gera valor e diferencia um negócio. Diante da forte concorrência e do alto índice de competitividade no mercado, a inovação é essencial para a sobrevivência de uma organização. Cada vez mais as empresas estão buscando inovações com o intuito de estabelecer um ou mais diferenciais e se destacar dentre as outras marcas concorrentes.

De acordo com Tidd e Bessant (2015) é possível afirmar que organizações que não se dedicam e investem em inovação correm sérios riscos de perder espaço no mercado ou de até mesmo falir. O negócio dificilmente irá progredir e ser capaz de competir sem a busca de soluções inovadoras para obstáculos e problemas em ascensão. Com o objetivo de ampliar o desempenho das organizações, a inovação pode ser usada em todos os seus aspectos, na qual deve minorar falhas e buscar lacunas no mercado.

A inovação é descrita pela habilidade de estabelecer relações, reconhecer oportunidades e tirar vantagem delas. Ela não constitui somente a abertura de novos mercados – mas também consegue representar novas formas de atender aos mercados já definidos e maduros. Evidentemente, ela não está limitada a bens manufaturados, pois muitos casos de evolução por meio da inovação podem ser vistos no setor de serviços (TIDD; BESSANT, 2015).

De acordo com Tidd e Bessant (2015), em um mundo em que o ciclo de vida dos produtos é gradativamente menor, a tendência de substituir constantemente produtos por alternativas mais modernas é cada vez mais expressiva. “Competir contra o tempo” revela uma crescente pressão sobre as empresas, não apenas para inserir novos produtos no mercado, mas para desenvolvê-los mais rapidamente que seus concorrentes. Os concorrentes podem inserir novos produtos ou serviços que demonstrem grande ameaça às posições de mercado existentes. Dessa forma, as empresas têm de estar prontas para reagir por meio da inovação.

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2006) algumas empresas conceituam a inovação como um meio de obter crescimento e posição no mercado, uma ferramenta favorável para inspirar tendências de negócios. Inovações podem modificar o sentido do mercado proporcionando o reconhecimento de uma deliberada marca e o favorecimento dos pontos fortes de quem as desenvolve. Esses autores (2006) entendem que, na visão de longo prazo, as empresas devem obter um portfólio de inovações que consigam propiciar seu crescimento.

Essas inovações devem ser consistentes e superiores às dos concorrentes. Isto posto, reunindo os argumentos de Davila, Epstein e Shelton (2006), é possível admitir a inovação como um fator crítico para um bom posicionamento no ambiente competitivo. Sem inovação, gera-se uma desaceleração no crescimento, os concorrentes ganham espaço e o negócio tende ao fim.

2.1.1 Tipos de inovação

Para Davila, Epstein e Shelton (2006) o modelo conceitual e metodológico mais usado para explorar o processo de inovação é o Manual de Oslo, elaborado pela própria OCDE para

expandir a dimensão do Manual Frascati, que se limitava a inspecionar as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Ele possibilita a comparação de estatísticas internacionais e pode ser utilizado como base para a pesquisa da União Europeia sobre inovação que, por sua vez, inspirou a Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE no Brasil.

Ambas monitoram três tipos de inovação: (i) produtos; (ii) processos; e (iii) mudanças organizacionais. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2006), as inovações de processo representam novas formas de operação utilizando-se de novas tecnologias de produção e desenvolvimento, bem como procedimentos novos relacionados ao manuseio ou entrega de produtos. As inovações de processos devem desencadear melhora na qualidade do produto ou alterar custos de produção e entrega.

Já as inovações organizacionais relacionam-se a mudanças que acontecem na estrutura gerencial da empresa, na conexão entre as diferentes áreas, na relação entre fornecedores e clientes, na qualificação dos trabalhadores, e nas múltiplas ferramentas de organização dos processos de negócios (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2006).

Os processos de inovação e propagação não podem se distanciar, ambos revelam certa dependência, uma vez que algumas vezes a difusão contribui para o processo da inovação. Deste modo, a propagação orienta e impulsiona o caminho da inovação, demonstrando as prováveis necessidades da demanda por soluções técnicas. A habilidade de aperfeiçoamento e adaptação de um novo produto ou processo conforme condições específicas de um setor ou país é primordial para o sucesso da difusão tecnológica.

De acordo com Tigre (2006), as mudanças tecnológicas são normalmente classificadas de acordo com seu grau de inovação ou extensão das mudanças em comparação com o que existia antes. O conjunto de inovações é caracterizado por Freeman tendo em vista seus impactos, o nível mais simples é representado pelas inovações incrementais. Elas envolvem melhorias realizadas na qualidade do produto, ou no seu design, além do aprimoramento em processos, novos mecanismos de suprimentos e vendas, e novos arranjos logísticos e organizacionais.

Para o autor as inovações incrementais revelam um caráter contínuo em qualquer setor, mesmo que possa sofrer variações dependendo da região ou país por conta da pressão da demanda, elementos socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. Normalmente, elas não se originam de atividades de P&D, pois são provenientes de um processo interno de aprendizado e capacitação acumulada.

Já a mudança tecnológica caracterizada como radical expressa um rompimento com as práticas e trajetórias que já existem, introduzindo uma nova rota tecnológica. Para Tigre (2006), a inovação radical revela um caráter descontínuo no tempo e nos setores, assim como ela origina-se de atividades de P&D. Desse modo, a inovação radical rompe os limites da inovação incremental, desencadeando em uma maior produtividade e introduzindo uma nova trajetória tecnológica incremental.

Desse modo, além das mudanças tecnológicas radicais e incrementais, há também as mudanças no sistema tecnológico, o qual se caracteriza pela transformação de um setor ou grupo de setores em um novo campo tecnológico. Essas inovações representam mudanças no interior da organização bem como nas suas relações com o mercado. Uma mudança de paradigma incorpora diferentes inovações radicais e incrementais, o que impacta em quase todas as áreas da economia. Essas mudanças relacionam-se a ciclos longos de desenvolvimento e intensas transformações no âmbito econômico e social, como por exemplo, a máquina a vapor, a eletricidade e a microeletrônica. Essas inovações estabeleceram os fatores-chave responsáveis por desencadear transformações tecnológicas e econômicas mundiais.

2.1.2 Aspectos da inovação

A inovação traz bons resultados se aplicada de forma correta e coerente. O gestor deve ter pleno conhecimento sobre os aspectos da inovação que deseja aplicar, a fim de auxiliar nas suas

decisões estratégicas sobre onde e quando atuar. Segundo Tidd e Bessant (2015, p 30), os principais aspectos são: 1) grau de novidade – inovação radical ou incremental; 2) plataformas e famílias de inovação; 3) inovação descontínua – o que acontece quando as regras do jogo mudam; 4) nível da inovação – em um componente ou na arquitetura e; 5) tempo/oportunidade – o ciclo de vida da inovação.

O primeiro aspecto diz respeito ao grau de novidade da inovação, uma vez que existem diferentes graus, desde melhorias incrementais pequenas nos produtos ou processos, ou até mesmo mudanças radicais que modificam totalmente um objeto ou serviço. Essas inovações incrementais ocorrem diariamente, pois representam pequenas melhorias, otimizações e atualizações, sendo assim, são extremamente comuns em muitos setores e áreas. Já as inovações radicais podem ser tão bruscas e extremas que são capazes de modificar a base de uma sociedade.

Para Tidd e Bessant (2015), quando se trata da gestão do processo de inovação, essas diferenças são muito importantes, pois os gestores costumam lidar com a mudança incremental diária de uma forma diferente da mudança radical.

Na maioria das vezes, a inovação implementada trata-se de uma melhoria de produtos ou serviços dentro da ideia de "fazer o que sabemos, mas melhor". Conforme Tidd e Bessant (2015), o segundo aspecto refere-se à plataforma da inovação, de acordo com ele, para que a inovação seja aproveitada de forma produtiva, ela deve criar espaço e apresentar certo grau de elasticidade a fim de oferecer maiores chances de ampliá-la.

No tocante à inovação de processo, evolui-se muito a habilidade de melhoria e aumento de desempenho com base nos modelos originais. Com relação à inovação de serviços, há inúmeros casos em que um conceito básico pode ser modificado e adaptado a fim de alcançar uma vasta gama de aplicações semelhantes (TIDD, BESSANT, 2015). Segundo esses autores, as plataformas e famílias são formas importantes para que as organizações readquiram seu alto investimento inicial em P&D por meio da aplicação da tecnologia em diversos outros segmentos e mercados.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), o terceiro aspecto diz respeito à inovação descontínua, a qual não ocorre comumente, na maioria das vezes é originada por conta de determinadas emergências ou transformações específicas. Esses eventos incomuns são capazes de abrir novas oportunidades e desafiar as empresas já existentes. Além disso, a descontinuidade também pode manifestar-se por meio de uma alteração no modo como os indivíduos pensam sobre a indústria.

Para Tidd e Bessant (2015), o quarto aspecto refere-se ao nível da inovação e a importância do conhecimento. A inovação pode modificar as coisas com relação aos seus componentes, bem como acarretar mudanças maiores em um sistema inteiro. Vista dessa forma, é perceptível que a inovação é uma questão de conhecimento ou de uma combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, uma vez que mudanças em componentes ou grandes transformações decorrem de conhecimentos já existentes ou de novas buscas por tecnologias, mercados, ações da concorrência, entre outros.

Ainda esses autores, o quinto aspecto diz respeito ao ciclo de vida da inovação, ou seja, as oportunidades para inovação se modificam ao longo do tempo. Em mercados novos, como biotecnologia ou software, há maiores possibilidades para experimentação diante de novas concepções de produtos e serviços. Já indústrias amadurecidas visam focar mais na inovação de processos ou inovação de posição, buscando novas formas de oferecer produtos e serviços de maneira mais econômica e versátil ou novos segmentos de mercado para estimular as vendas.

Assim, Boginska, Tolbatov, Viunenko, Tolbatov, Tolbatov, Butenko, Davydenko e Kriuchko (2019), entendem que para o desenvolvimento inovador é necessário contemplar as instalações que envolvem o agronegócio, bem como as tecnologias avançadas.

Os autores argumentam ainda, que uma empresa que apresente recursos suficientes deve atender às necessidades da produção inovadora. Portanto, os resultados dependem dessas instalações de produção avançadas.

2.2 Mercado

A palavra “Mercado” contém diversos significados, dependendo da área em que está sendo aplicada. De acordo com Kotler e Ketler (2012), atualmente, os profissionais de marketing utilizam a palavra para designar vários grupos de compradores. Nesse sentido, relacionado ao conceito de marketing, é válido ressaltar o conceito de “Demanda”, até mesmo para auxiliar na explicação de função de marketing.

Segundo Kotler e Keller (2012, p.8), “demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los.” Por conseguinte, uma das funções fundamentais do marketing é a de implantar um programa de ações com o intuito de gerar demanda para uma empresa. Como exemplos de ações desse tipo, podem-se citar a comunicação de marketing por meio de propagandas nas mídias tradicionais ou sociais, da promoção de vendas e dos eventos, das relações públicas, do marketing direto, da venda pessoal, dentre outras maneiras.

Sendo assim, quando uma empresa emprega recursos nesses tipos de ações de marketing, ela tem como objetivo aumentar a demanda de seus produtos ou serviços, seja por meio de um aumento das compras dos seus consumidores atuais, ou pela aquisição de novos consumidores.

Conforme Kotler e Keller (2012), há uma estrutura hipotética de mercado caracterizada pela presença de quatro categorias de empresas em níveis competitivos distintos: Líder de mercado; desafiante de mercado; seguidora de mercado e ocupante de nicho de mercado. Assim os autores, argumentam que a defesa da participação de mercado pode ocorrer por meio da implementação de inovações contínuas, seja no desenvolvimento de produtos, na forma de distribuição ou na administração dos custos.

A expansão da participação de mercado pode refletir um aumento significativo na receita resultante, contudo, a aquisição de uma pequena fatia de mercado não tende a ser barata e antes de partir nessa direção, é necessário que a empresa analise qual o impacto na lucratividade, que talvez não seja positivo. Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas que vêm atrás podem assumir a postura de atacar a líder, adotando o papel de desafiante de mercado ou permanecer neutras, sem atrapalhar a líder, assumindo o papel de seguidoras de mercado.

Por último, há as ocupantes de nicho de mercado, cuja estratégia é a de servir pequenos segmentos de clientes que não atraem às maiores concorrentes. De acordo com Segundo Mattos e Guimarães (2005) essa vantagem competitiva pode acrescentar ou criar valor para um cliente ou diminuir seus custos.

2.2.1 Canais de distribuição

Lestari, Kurniawan, Ismail, Mawardi, Nurainun, Hariadi (2022), entendem que a interação entre as unidades de negócios de uma empresa, apresente eficiência e eficácia, de modo a fortalecer os produtos para os consumidores. Nesse sentido, os canais de distribuição, segundo Lestari et al. (2022), levam ao aumento do valor agregado dos produtos, desde matérias-primas até os produtos finais. Lestari et al. (2022, p. 152) argumentam que:

“A diferença na relação valor agregado do produto em cada unidade de negócios mostra que os vários valores de transformação do produto (são?) obtidos pela unidade de negócios. Em seguida, também fornece a diferença do lucro recebido pela unidade de negócios de acordo com o processo operacional e a utilização de instalações para dar suporte ao sistema produtivo”.

Muitos fabricantes não vendem seus produtos diretamente para os consumidores finais, a maioria utiliza intermediários a fim de atender seu mercado-alvo. Assim, esses intermediários estabelecem um canal de marketing ou distribuição, ou seja, um grupo de organizações

interdependentes inseridas no processo de oferecer um bem ou serviço para consumo. Eles constituem os caminhos pelos quais os produtos seguem até alcançar o usuário final, são eles: comerciantes, representantes e facilitadores (transportadoras, armazéns etc.) (KOTLER e KELLER, 2015),

Para esses autores, todos os tipos de canais representam um papel importante no sucesso de uma organização e atingem as demais decisões de marketing. Os responsáveis pela área de marketing necessitam julgá-los no contexto de todo o processo pelo qual seus produtos são fabricados, distribuídos, vendidos e atendidos. De acordo com Kotler e Keller (2015), as decisões relacionadas ao sistema de canais de marketing são fundamentais e expressam uma grande importância para os gerentes de marketing.

Ao coordenar intermediários, a empresa deve estabelecer quanto esforço aplicar às estratégias de marketing *push* e *pull*. Para Kotler e Keller (2015), a estratégia de empurrar (*push*) exige que a equipe de vendas direcione a promoção ao revendedor e outros meios para conduzir os intermediários a exibir, promover e vender o produto aos usuários finais. Essa estratégia é adequada para marcas que possuem um grau de fidelidade baixo, a escolha da marca é feita na loja e o produto é adquirido por impulso sendo seus benefícios plenamente conhecidos pelos consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2015), a estratégia de puxar (*pull*) exige que a empresa utilize a propaganda, promoção e outras formas de comunicação para convencer o consumidor a solicitar o produto aos intermediários, pressionando-os a realizarem encomendas. Essa estratégia é adequada para marcas com alto grau de fidelidade e grande envolvimento na categoria, especialmente quando os consumidores percebem os benefícios do produto antes de ir à loja e identificam diferenças entre as marcas concorrentes.

No marketing multicanal, cada canal visa alcançar um segmento específico de compradores, ou tipos diferentes de necessidade de um comprador, e entrega os produtos certos, nos locais certos, da forma correta e pelo menor custo. Quando isso não ocorre, pode existir um conflito entre canais, custo excessivo ou demanda insuficiente.

Para Kotler e Keller (2015) os clientes esperam uma integração de canais, contendo as seguintes características: a) facilidade em encomendar um produto *on-line* e retirá-lo em um ponto de venda com localização conveniente; b) possibilidade de devolver um produto encomendado *on-line* em um ponto de venda próximo e; c) probabilidade de ganhar descontos tendo como base o total das compras realizadas *on-line* e em lojas físicas tradicionais.

Oncioiu, Priescu, Banu, Chirca (2023), argumentam que futuramente as empresas não deverão considerar só o formato clássico de comunicação e sim, ferramentas interativas ao planejar e implantar uma comunicação integrada.

Dessa maneira, esses autores, alertam para o desafio de a comunicação comercial elaborar uma forma de avaliação para os pontos relevantes no ciclo de vida do relacionamento, isso conectado aos processos de informação e comunicação que faça sentido. Particularmente no varejo multicanal, fornecendo informações aos *stakeholders*. Outro ponto, levantado por Oncioiu et al. (2023), é a comunicação multicanal estar alinhada à estratégia.

2.3 Inovações e multicanal no varejo

Com a velocidade do crescimento do comércio por conta da internet, as empresas terão acesso e possibilidades a um leque considerável de novos canais de comunicação, além de contar com os canais tradicionais, o desafio das empresas comerciais é buscar o equilíbrio entre os canais físicos e *on-line* (ONCIOIU et al. 2023).

Atualmente são inúmeras as novidades internas e visíveis que vêm aparecendo no varejo. Segundo Parente e Barki (2014), algumas delas estão associadas ao *Mobile*, tecnologias na loja, novas modalidades no varejo eletrônico, como a influência das redes sociais e o desenvolvimento de sites de compra coletiva. Os autores entendem que, o *mobile* marketing

facilita o contato entre o indivíduo que procura uma informação do produto ou serviço e a empresa, por meio de um meio de comunicação ou promoção, utilizando o celular, que vem transformando cada vez mais os paradigmas de compra do varejo.

Conforme Parente e Barki (2014), há muitos consumidores que possuem celulares e estão dispostos a utilizar dispositivos de serviços por esse canal, o que mostra o potencial desse aparelho. O celular, muda o estilo de vida das pessoas e já faz parte da cultura e vida de muitos. O sistema de compras coletivas é uma espécie de *site* de vendas de produtos ou serviços que disponibiliza um alto desconto aos consumidores quando a quantidade de produtos vendidos alcança um número mínimo estipulado pela organização.

Muitos varejistas costumam contratar o serviço desses sites de compra coletiva a fim de promover seus produtos. O *site* recebe uma comissão por cada unidade vendida ao passo que isso possibilita ao vendedor uma rápida exibição de seu produto aos consumidores (PARENTE, BARKI, 2014).

Para os autores (2014), as redes sociais são de extrema importância para vendedores se aproximarem de seus consumidores, de uma forma mais dinâmica e interativa. Contudo, é necessário ter cuidado ao lidar com as redes sociais uma vez que elas constituem mais um canal de comunicação com o comprador, e diferentemente de outros canais, as mídias sociais são mais informais e interativas.

As organizações devem aprender a se pronunciar e especialmente saber ouvir, para que não tenham problemas futuros. Para Parente e Barki (2014), as redes sociais são meios de comunicação os quais abrangem a fidelidade dos usuários. Geralmente, os usuários passam uma boa quantidade de seu tempo nas mídias sociais e possuem alto envolvimento com esse tipo de *site*. Ao utilizar as redes sociais, as empresas podem monitorar o que os consumidores pensam sobre o que está oferecendo, além de relacionar-se melhor com o seu público e entender as suas necessidades e a maneira com que utilizam os produtos ou serviços.

Além das redes sociais, as empresas costumam optar por inúmeros outros tipos de canais de comunicação para divulgar seus produtos. De acordo com a McKinsey citada por Parente e Barki (2014), as pessoas que estão expostas e procuram em diversos canais de vendas (catálogos, vendas *on-line* ou lojas físicas) produtos ou serviços gastam até quatro vezes mais do seu tempo (no ano) em comparação com consumidores que procuram em apenas um canal. Isto posto, conforme

Parente e Barki (2014), é importante que as empresas utilizem multicanais para estimular suas vendas, e é necessário que todos os canais estejam alinhados e busquem sempre apoiar e fortalecer a marca. Assim, os canais de venda podem ser classificados em quatro grupos: canais *mobile*; canais de multimídia não *mobile*, canais *off-line* e canais alternativos. Segundo Oncioiu, Priescu, Banu, Chirca (2023), o fundamental é considerar a interdependência entre as decisões a fim de assegurar a política de comunicação com os canais de comunicação e os meios de comunicação no varejo.

3 AMBIENTE DA PESQUISA

3.1 Empresa - Doçura da Fazenda

A Doçura da Fazenda é uma empresa familiar, fundada em 1998 por quatro irmãos no bairro Nunes de Cima, zona rural do município de Cambuí, sul de Minas Gerais. A fabricação de doces fez com que o produto ali fabricado entrasse no mercado e fosse cada vez mais reconhecido e com isso a empresa cresceu e evoluiu na qualidade dos seus produtos.

O doce de leite fabricado na empresa traz o tradicional sabor do doce de leite mineiro, mantendo a tradição da produção artesanal e utilizando apenas os ingredientes básicos (DOÇURA DA FAZENDA, 2019). Em 2015 a empresa alcançou seu objetivo, inaugurando sua

nova localização às margens da rodovia Fernão Dias, com uma estrutura maior e mais adequada para o desenvolvimento de suas atividades. Seus produtos possuem o S.I.F (Selo de Inspeção Federal), de acordo as normas estabelecidas pelo Ministério da Agricultura (DOÇURA DA FAZENDA, 2019).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de pesquisa foi de natureza exploratória, que segundo Vergara (2000) consiste em realizar uma investigação em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Já o método empregado, foi o qualitativo que, de acordo com Godoy (1995), é utilizado quando se deseja conhecer o fenômeno como um todo.

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista que foram realizadas presencialmente, antes da pandemia do Covid19, e durante a pandemia, realizadas por meio remoto com o uso da plataforma Google Meet, foram gravadas e transcritas, com o uso do roteiro semiestruturado com 16 perguntas abertas, desenvolvido a partir do referencial teórico utilizado.

Esse tipo de roteiro possibilita uma maior flexibilidade durante a entrevista, fazendo com que o respondente possa fornecer respostas mais abrangentes, podendo o pesquisador ter liberdade para abrir discussões durante a entrevista. Além disso, dá-se muito mais preferência ao direcionamento dos tópicos, e as entrevistas podem se concentrar, de forma bem mais direta, em tópicos específicos (FLICK, 2004). Os entrevistados para este estudo que, considerados por Yin (2007), informantes chaves, foram três sócios fundadores da empresa.

5 RESULTADOS

Os primeiros dados coletados foram realizados na sede da empresa no Município de Cambuí, no Estado de Minas Gerais. Porém, em função da pandemia do Covid19, a continuação da coleta de dados foi realizada por intermédio de entrevistas com os três dos sócios da empresa apresentados no Quadro 3, via internet por meio da plataforma de vídeo conferência *skype*.

Para a interpretação e análise dos dados, utilizou-se a abordagem de Flores (1994), denominada procedimentos interpretativos. Dessa forma, serão geradas categorias e conectas entre si, de acordo com sua afinidade temática. Em seguida será realizada a estruturação das categorias em meta categorias, dando prosseguimento à constituição de um sistema de categorias.

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados

Caracterização dos entrevistados			
Entrevistados	Idade	Cargo	Cidade
Entrevistado 1	-	Sócio Fundador (Diretor de Vendas)	Cambuí - MG
Entrevistado 2	-	Sócio Fundador (Diretor Administrativo)	Cambuí - MG
Entrevistado 3	-	Sócio Fundador (Diretor de Operação)	Cambuí - MG

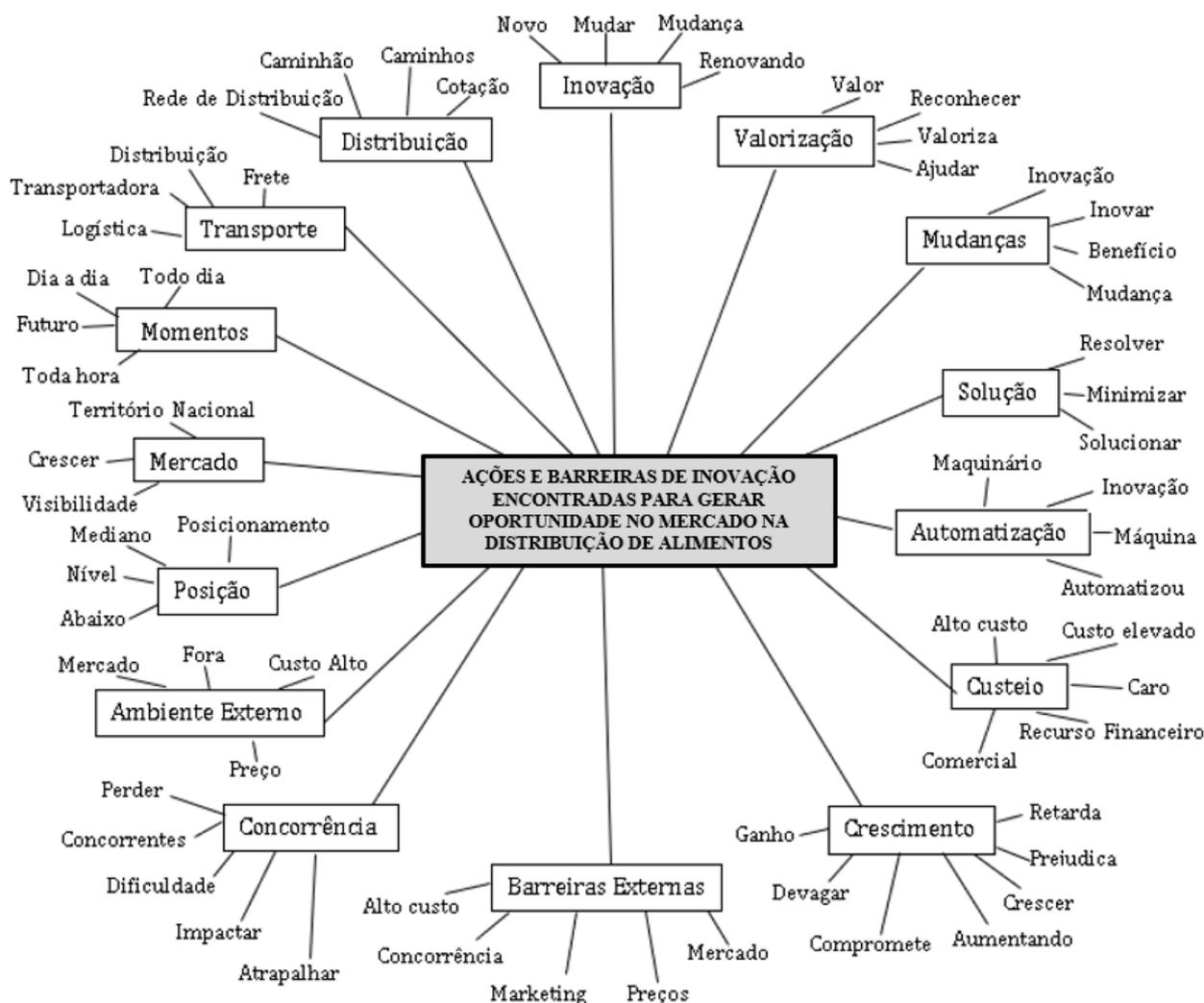
Fonte: Elaborado pelos autores

As análises e interpretações dos dados foram realizadas a partir da abordagem de Flores (1994) em que, a partir dos dados coletados, originando-se as categorias, relacionadas entre si de acordo com suas semelhanças.

Em seguida à consolidação das categorias, foram efetuados agrupamentos dando origem às seguintes meta categorias: 1. Inovação; 2. Valorização; 3. Solução; 4. Automatização; 5. Custeio; 6. Barreiras externas; 7. Concorrência; 8. Mercado; 9. Momentos; 10. Transporte e 11.

Distribuição. Dessa forma, resultando no sistema de categorias conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Metacategorias



Fonte: Elaborado pelos autores

À vista disso, essas metacategorias foram analisadas e detalhadas a seguir:

1) Inovação: as inovações mais recentes utilizadas pela empresa são identificadas e explicadas pelos próprios fundadores da organização.

Entrevistado 1: "A gente inovou na parte do acréscimo de novos produtos, a gente aumentou nosso mix entendeu? A gente criou o pastoso de maracujá, de morango, o doce em barra também, mas acho que a principal inovação foi a mudança de identidade da empresa entendeu? A gente mudou o slogan, que foi crucial, mudando o slogan a gente teve que mudar todos os rótulos das embalagens, então isso aí teve um impacto muito grande entendeu? Então a gente mudou as embalagens, a gente fez um site novo. Entrevistado 2: "Então, a que a gente realizou agora há pouco é uma máquina que a gente colocou aqui que faz um doce meio a meio entendeu? De inovação de maquinário. A gente tinha muito problema com mão de obra pra fazer esse doce, pra poder esparramar, pra poder nivelar o doce, hoje faz umas duas semanas que essa máquina tá trabalhando.

A gente também tá fazendo um projeto na parte de marketing pra ver se a gente consegue vender por internet entendeu?

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação contribui de diversas formas. Pesquisas indicam, por exemplo, uma intensa relação entre novos produtos e o desempenho de mercado: novos produtos auxiliam a alcançar e a manter fatias de mercado e expandem a lucratividade nesses mercados. Sendo assim, a inovação tem uma forte relação com a criação de novos produtos e com o aprimoramento de processos, alcançando um mercado maior e com mais eficiência.

2) Valorização: as inovações são capazes de agregar valor à empresa, portanto essa meta categoria expressa o processo de valorização da marca por meio das inovações adotadas pela organização.

Entrevistado 1: “Sim, com certeza agregou valor porque eu acho que valoriza a marca da empresa né, valoriza a empresa a ser reconhecida entendeu? E acho que a aparência do produto conta muito entendeu? Agora a gente tá entrando numa fase do mercado que eu sei que se fosse aquela identidade que a gente tinha antes, a gente não entraria entendeu? Então na parte de reconhecer a marca, de reconhecer o produto, reconhecer o tipo do produto, você já lê ali que é a Doçura da Fazenda, que é um doce de leite de côco, antes até as informações eram difíceis de ver ali, você olhava o produto e pensava “será que esse aqui é com côco? Será que é com ameixa?” Então essas informações já ficaram muito mais bem-apresentadas, então com certeza agregou muito valor à empresa.”

Segundo a OCDE (2005), a inovação está associada a tudo que gera valor e diferencia um negócio. Diante da forte concorrência e do alto índice de competitividade no mercado, a inovação é essencial para a sobrevivência de uma organização. Cada vez mais as empresas estão buscando inovações com o intuito de estabelecer um ou mais diferenciais e se destacar dentre as outras marcas concorrentes.

3) Solução: como todas as organizações, a empresa identificou alguns problemas capazes de desencadear prejuízos significativos. Sendo assim, essa meta categoria apresenta as inovações adotadas, as quais visam solucionar estes problemas.

Entrevistado 1: “A gente tá começando um trabalho de marketing digital... começou na segunda-feira, a gente fechou um contrato essa semana sabe? Então pra tentar resolver esse problema de vendas, de alcançar o cliente e tentar minimizar esse prejuízo aí da pandemia sabe? Então a gente pretende alcançar mais gente em todo o território através do marketing digital... A gente vai começar a implantar agora ainda, porque se você for ver... no momento, a maior solução que eu tô vendo principalmente é essa... você tentar ir pra internet e atingir o maior número de pessoas possível.” Entrevistado 2: “Pra solucionar um problema... bom, problema é o que mais a gente tem agora com essa pandemia né... Mas então, o que a gente criou de novo e tá na expectativa de criar de novo é esse projeto de vender pela internet, isso aí a gente tá apostando.”

De acordo com Tidd e Bessant (2015) é possível afirmar que organizações que não se dedicam e investem em inovação correm sérios riscos de perder espaço no mercado ou de até mesmo falir. O negócio dificilmente irá progredir e ser capaz de competir sem a busca de soluções inovadoras para obstáculos e problemas em ascensão. Sendo assim, muitas vezes as inovações surgem para solucionar problemas, como por exemplo, a Doçura da Fazenda que optou por investir no marketing digital e nas vendas *on-line* uma vez que suas vendas estavam baixas.

4) Automatização: a empresa optou por automatizar alguns de seus processos de produção a fim de agilizá-los e aprimorá-los. Portanto, como mostra a seguir, os fundadores conciliaram a inovação com a automatização de procedimentos.

Entrevistado 1: “A gente automatizou a linha de produção de um doce que a gente fazia à mão, que é o metade chocolate e metade doce de leite, aquele casadinho sabe? A gente

vende muito dele só que ele é muito delicado por ele ter uma camada de leite em cima e uma camada de chocolate embaixo, então o corte era a mão, se perdia muito tempo na mão de obra dele e se perdia muito por causa de peso também. Então a gente implantou uma máquina no ano passado, ela ficou aí um ano testando... É uma máquina que você coloca o doce sabe... o doce quente fica uma hora esfriando, aí você coloca lá ela já molda o doce, ela já corta, ela já faz tudo praticamente, você só embala depois.”

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2006), as inovações de processo representam novas formas de operação utilizando-se de novas tecnologias de produção e desenvolvimento, bem como procedimentos novos relacionados ao manuseio ou entrega de produtos. As inovações de processos devem desencadear melhora na qualidade do produto ou alterar custos de produção e entrega. Portanto, os fundadores da empresa optaram por automatizar processos com o objetivo de diminuir custos e agilizar a produção.

5) Custeio: quando a empresa decide implantar uma inovação, ela se depara com algumas barreiras capazes de comprometer seu desempenho, como o alto custo mencionado pelo entrevistado a seguir.

Entrevistado 1: “Acho que na parte mais de produção é o alto custo das coisas entendeu? Pra você inovar principalmente na parte de maquinário, de operação é um custo muito elevado entendeu? Também de embalagem, disso que a gente fez... tem um custo altíssimo e você não sabe se vai dar certo ou se não vai... igual pra você ver... essa máquina que eu te falei ta desde o ano passado aqui... é muito cara e não dava certo... você tava ali pagando ela e não funcionava, então você tem uma principal barreira na parte de dentro é isso, de custo, um custo muito alto entendeu? Agora na parte mais digital, acho que a barreira maior é a gente mais parar e enxergar isso de nós mesmos entendeu? Principalmente a cabeça dos meus tios, por ser mais velho, acho que a barreira é mais essa mentalidade deles entendeu? Eu já entendia isso, já sabia, eu chegava pra eles e falava “olha, tem que ter internet” e eles diziam “isso aí não adianta nada, é frescura entendeu?”

Para Kotler e Keller (2012), a expansão da participação de mercado pode refletir um aumento significativo na receita resultante, contudo, a aquisição de uma pequena fatia de mercado não tende a ser barata e tendo isso em vista, antes de partir nessa direção, é necessário que a empresa analise qual o impacto na lucratividade, que talvez não seja positivo. Portanto, o processo de inovação exigiu da empresa altos investimentos, uma vez que as mudanças no processo de produção são custosas, assim como alterações nos próprios produtos, como a embalagem.

6) Barreiras Externas: o processo de inovar muitas vezes é interrompido por barreiras externas, sendo assim, os fundadores citam algumas dessas dificuldades e como lidam com elas.

Entrevistado 1: “Talvez a barreira seja um pouco da concorrência né... você tem uma concorrência que as vezes é até um pouco desleal, a gente tem um produto bom, que tem que ter fiscalização de alto custo, aí você tem no mercado um produto que não tem fiscalização, vende barato. Então a principal barreira é apresentar mais o nosso produto, porque tem de vários preços, todo mundo já tem mais inovado nessa parte de marketing, uns conseguem vender caro porque tem um marketing ao seu lado, outros vendem barato porque o produto é barato mesmo e quem prefere preço vai nele entendeu?” Entrevistado 2: “Olha... assim, todo maquinário que a gente implanta gera dificuldade, mas a gente procura um meio termo até conseguir o objetivo que é fazer a máquina funcionar. Então você leva um tempo, tem que ter uma certa paciência, é um maquinário bem específico, as vezes... tem que adaptar, entendeu? Pra corresponder no doce de leite né”

Segundo Kotler e Keller (2012), a defesa da participação de mercado pode ocorrer por meio da implementação de inovações contínuas, seja no desenvolvimento de produtos, na forma de distribuição ou na administração dos custos. Dessa forma, a empresa identificou as barreiras externas as quais atrapalham seu crescimento, e então implantou inovações a fim de defender sua participação e seu posicionamento no mercado.

7) Concorrência: muitas das barreiras enfrentadas pela empresa no processo de inovação podem gerar desvantagens quanto aos seus concorrentes, portanto os fundadores explicam de que forma essas barreiras provocam desvantagens no mercado competitivo.

Entrevistado 1: “É... você tem as vezes concorrentes que fazem um trabalho mais preparado pra essa parte de marketing, apresenta mais a empresa, trabalha mais a marca, entendeu? Aí você chega mesmo com um produto melhor com mais qualidade, com mais estrutura, só que você não tem essa apresentação. Você não tem esse renome no mercado então você acaba ficando pra trás nisso entendeu? Aí você vem com os outros que tem um preço muito mais baixo, que começam a vender porque o preço deles é menor mas se você não mostra que tem uma qualidade melhor, não consegue apresentar mais essa parte da empresa, você começa a perder o mercado entendeu?”. Entrevistado 3: “Eu acho assim... a gente tenta produzir um produto de qualidade, aí vem os concorrentes que começam a avacalhar o mercado então consegue atrapalhar a gente né... a gente tenta manter a qualidade do doce porque hoje se a gente fizer o doce maquiado aí... você consegue produzir com custo baixo mas aí começa a queimar o filme da fábrica né... perde a qualidade.”

Para Tidd e Bessant (2015) “Competir contra o tempo” revela uma crescente pressão sobre as empresas, não apenas para inserir novos produtos no mercado, mas para desenvolvê-los mais rapidamente que seus concorrentes. Os concorrentes podem inserir novos produtos ou serviços que demonstrem grande ameaça às posições de mercado existentes. Dessa forma, as empresas têm de estar prontas para reagir por meio da inovação. Os fundadores apontaram as principais barreiras e desvantagens causadas pela concorrência, o que comprovou a necessidade de inovar para continuar competitiva.

8) Mercado: é importante que as empresas reconheçam suas oportunidades de crescer e desenvolver inovações, muitas estão presentes no mercado ou dentro da própria empresa. O entrevistado então argumenta quais são as oportunidades que a empresa deve explorar e onde elas se encontram.

Entrevistado 1: “É... a oportunidade da gente crescer tá alinhada a isso do marketing... do marketing de vendas, tá vindo mais aqui de dentro, a gente vê isso, vê que a gente precisa disso e vê que a gente... a oportunidade em si acho tá em todo o território nacional sabe? Todo o território tem acesso a internet, então acho que a internet é uma oportunidade que a gente tem de crescer, de atingir todo o Brasil, pra onde a gente quer, um determinado nicho de pessoas, então a oportunidade em si tá aí, eu acho que na internet... é a principal plataforma que tem da gente mostrar a nossa marca, de crescer em visibilidade e de atingir determinados mercados que a gente quer atingir entendeu?”

A empresa, ao focar no empreendedorismo estratégico, concentra seus esforços para alcançar oportunidades em seu ambiente externo a fim de explorá-lo por meio de inovações. Reconhecer as oportunidades que devem ser exploradas é a parte empreendedora do empreendedorismo estratégico, ao passo que definir a melhor forma de gerenciar os esforços de inovação de uma empresa é a parte estratégica. Assim, é fundamental que os gestores da empresa exerçam o empreendedorismo estratégico a fim de identificar as oportunidades no mercado e as explorar por meio de inovações.

9) Momentos: algumas empresas inovam apenas quando julgarem necessário enquanto outras estão em constante inovação. Os entrevistados argumentam então se há um momento certo para inovar e qual seria.

Entrevistado 1: “A inovação é uma coisa que tem que tá no dia-a-dia, todos os dias você tem que tá inovando, vendo o futuro, mas inovação tá ligado a você ver principalmente a necessidade do seu cliente... a necessidade que o mercado tá tendo a cada dia... e solucionar um problema”. Entrevistado 2: “Assim... a gente procura inovar quando começa a surgir uma dificuldade naquele específico produto, olha a gente tá tendo um gargalo no doce que a gente tá produzindo... no doce sei lá... de pacotinho de 200g por exemplo... to tendo um gargalo que é na hora de embalar então vamos elaborar um

projeto... todo mês a gente vai ter uma reserva pra poder juntar uma grana pra você lá na frente conseguir entendeu... da uma entrada no maquinário e conseguir é... pelo menos não precisar entrar muito em banco entendeu?”

Conforme Tigre (2006), as inovações incrementais revelam um caráter contínuo em qualquer setor, mesmo que possa sofrer variações dependendo da região ou país por conta da pressão da demanda, elementos socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas. Dessa forma, as inovações podem estar presentes no dia a dia da empresa por meio da implantação de procedimentos mais simplificados, ou novas formas de realizar determinadas tarefas.

10) Transporte: cada empresa adota uma forma de transportar seus produtos e levar até o consumidor final. Os entrevistados a seguir revelam como é a distribuição de alimentos da Doçura da Fazenda e quais são as consequências para os consumidores.

Entrevistado 1: “É o problema mais difícil de se resolver aqui sabe porque a gente tem uma distribuição muito focalizada só em São Paulo e focalizada no Rio de Janeiro entendeu? Então se você deixa o frete por conta do cliente, você acaba meio que aumentando o custo do produto. Se você vai fazer o frete, acaba não compensando... a gente tem um caminhão no caso... um cliente entra em contato e “sou de tal cidade” aí já não tem como entregar... fugiu de São Paulo, fugiu do Rio a gente já não entrega, aí tem que ir pra aquelas transportadoras pra entregar, o que acaba as vezes aumentando o custo do produto... então a questão do frete é um problema que até hoje eu não sei como resolver isso...”. Entrevistado 2: A Doçura da Fazenda hoje ela tem um custo de produção que a gente vai ver lá no final, quando o consumidor tiver comprando o produto, tá bem mais caro do que a gente vendeu porque passa na mão de distribuidor depois de um revendedor depois de uma padaria depois que realmente vai comprar entendeu? Acho que hoje um grande gargalo da Doçura da Fazenda é esse... é a gente ter que procurar fazer uma venda direta entendeu?”

Muitos fabricantes não vendem seus produtos diretamente para os consumidores finais, a maioria utiliza intermediários a fim de atender seu mercado-alvo. Segundo os autores Kotler e Keller (2015), esses intermediários estabelecem um canal de marketing ou distribuição, ou seja, um grupo de organizações interdependentes inseridas no processo de oferecer um bem ou serviço para consumo. Para a Doçura da Fazenda, esses intermediários encarecem muito o custo final dos produtos comercializados, o que acaba prejudicando significativamente as vendas.

11) Distribuição: no mercado de distribuição de alimentos, as empresas se deparam com inúmeras dificuldades, principalmente na busca por inovações. Os fundadores relatam como é inovar nesse mercado e quais são as barreiras encontradas.

Entrevistado 1: “Então... acho que a principal dificuldade é essa do custo, você acaba elevando, as vezes a pessoa quer comprar um saquinho de doce pra entregar pra ela, é de uma cidade x de quilômetros de distância, as vezes o frete acaba sendo mais caro que o produto, entendeu? Então o fator do custo é complicado, então a gente tem que estudar. Entrevistado 2: “Aí no caso... você precisa ver é... o tipo de mercado que a gente vai poder atender entendeu? Qual que é o nicho do mercado que a gente vai poder atender nesse mercado? Porque são caminhos diferentes, se você vai querer atender uma grande rede, ou é loja por loja, ou é centro de distribuição, dependendo da rede de distribuição, agora de porta em porta...”

Para Kotler e Keller (2015), todos os tipos de canais representam um papel importante no sucesso de uma organização e atingem as demais decisões de marketing. Os responsáveis pela área de marketing necessitam julgá-los no contexto de todo o processo pelos quais seus produtos são fabricados, distribuídos, vendidos e atendidos.

Portanto, os gestores de marketing devem analisar a distribuição de alimentos da empresa e buscar inovações a fim de solucionar as dificuldades encontradas, capazes de comprometer expressivamente as vendas e o sucesso da marca, como visto na Doçura da Fazenda.

6 DISCUSSÃO

Com base na coleta de dados foi possível identificar as principais ações e barreiras encontradas pela Doçura da Fazenda para gerar oportunidade no mercado de distribuição de alimentos. Dessa forma, os entrevistados argumentaram sobre as inovações que a empresa adotou recentemente e quais barreiras ela enfrentou diante do mercado em que atua. Uma das barreiras identificadas é a distribuição deficiente dos produtos.

A empresa focaliza sua distribuição no estado de São Paulo e do Rio de Janeiro, e em Minas Gerais, o próprio estado em que está localizada, há uma carência dos produtos da Doçura da Fazenda. Ademais, o transporte das mercadorias para os outros estados encarece os produtos quando chegam até o consumidor final. Portanto, o custo alto do transporte e a má distribuição dos produtos no país são barreiras importantes que impedem a empresa de crescer e geram desvantagens quanto aos seus concorrentes.

Além disso, foi possível perceber que a visão de alguns sócios também expressa uma barreira capaz de comprometer o desempenho da empresa e até mesmo o processo de inovação. Alguns dos fundadores se mostraram resistentes às mudanças, o que prejudica o desenvolvimento de inovações e transformações. Tendo em vista que há concorrentes em constante evolução, essa barreira compromete a empresa negativamente e prejudica seu posicionamento no mercado.

A concorrência desleal também foi citada pelos entrevistados como uma barreira significativa, uma vez que há outras empresas que utilizam ingredientes de pouca qualidade e vendem seus produtos mais baratos, tornando-os mais atrativos para alguns consumidores.

Assim como também há concorrentes que distribuem melhor seus produtos e atingem mais pessoas, alcançando um maior espaço no mercado. Dessa forma, após reconhecer as barreiras pelas quais a empresa enfrenta para inovar e evoluir, foi possível identificar também quais as ações realizadas pelos sócios com o intuito de aprimorar o progresso da empresa e inovar no mercado de distribuição de alimentos.

A partir das entrevistas, foi possível perceber que todos citaram a implantação de uma nova máquina como uma inovação importante realizada recentemente pela empresa. Os sócios-fundadores identificaram uma dificuldade na produção de um doce específico, o que desencadeava uma demora neste processo e desperdício de insumos.

Portanto, eles introduziram um novo maquinário no processo de produção desse doce, o que o tornou mais rápido e eficiente, além de reduzir gastos com mão de obra. Ademais, diante de uma diminuição nas vendas, os entrevistados argumentaram sobre investimentos em marketing digital e em vendas *on-line* como potenciais inovações.

O *website* da empresa estava carente de informações e atratividade, sendo assim a empresa decidiu se dedicar ao marketing digital, tornando o design do site mais atrativo e enriquecendo as redes sociais de informações e publicações, o que aumenta as chances de atingir um maior público-alvo.

Considerando que as pessoas estão cada vez mais utilizando a internet para buscar e comprar o que desejam, as vendas *on-line* também expressam um papel importante na evolução da empresa. Os sócios expressaram interesse em investir nessa inovação e alavancar suas vendas e sua posição no mercado.

Sendo assim, foi possível perceber que a tecnologia é fundamental no processo de inovação, uma vez que ela esteve presente na automatização do processo de produção da empresa, bem como no marketing digital e vendas pela internet.

Portanto, foi interessante observar que os entrevistados reconheceram a importância dessas mudanças no desenvolvimento da empresa e perceberam que essas inovações são capazes de agregar valor à Doçura da Fazenda e alavancar as vendas e a satisfação de seus clientes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise das entrevistas, foi possível identificar quais as principais ações e barreiras encontradas pela Doçura da Fazenda para gerar oportunidade no mercado de distribuição de alimentos.

Os sócios argumentaram sobre as barreiras encontradas no mercado e seus efeitos negativos, assim como também pontuaram as inovações que implementaram nos últimos meses e quais as consequências positivas que observaram.

Foi possível perceber que as barreiras encontradas foram: a distribuição deficiente dos produtos ao redor do país, a mentalidade dos sócios junto da aversão às mudanças, e a concorrência desleal a qual possibilita produtos de qualidade inferior ser mais baratos e mais atrativos. Dessa forma, comprometeu-se o processo de inovação da empresa e sua evolução, de forma que retardam e algumas vezes impedem o crescimento da organização.

Pôde-se considerar também que as inovações adotadas foram: a automatização do processo de produção devido à implantação de um novo maquinário, investimentos em marketing digital como aprimoramento do site oficial da empresa e apresentação de novos conteúdos em suas redes sociais, e vendas *on-line*, ainda em processo de análise devido aos custos com frete.

Assim, todas desencadeiam potenciais melhorias e bons resultados para a empresa, tais como redução de custos com mão de obra, rapidez e eficiência na produção e valorização da marca.

Portanto, foi possível perceber quais as barreiras que enfrentam no mercado e o que os sócios buscam fazer para ultrapassar esses obstáculos e não permitir que os comprometam significativamente. Além disso, também foi possível observar quais as ações e inovações que adotaram visando melhorar seus processos internos e alavancar suas vendas.

Percebeu-se a importância da inovação e da tecnologia nas ações da empresa e o desempenho dos sócios da organização diante do mercado competitivo de distribuição de alimentos.

As limitações apresentadas foram a restrição do deslocamento para a empresa e agenda dos entrevistados face ao momento de pandemia do Covid19. Desse modo, sugere-se a continuidade desse estudo para verificar, as implementações de ações inovativas e as barreiras nesse processo, isto possibilitará a comparação entre os estudos.

Já para a prática gerencial, o estudo possibilitou aos sócios proprietários, pontos de atenção, para a importância do uso de inovação para se manter competitiva, mas sobretudo sobre as barreiras que a empresa apresenta.

Agradecimentos: MackPesquisa, a Empresa Doçura da Fazenda, os Sócios Fundadores e seus funcionários.

REFERÊNCIAS

BOGINSKA, L.O.; TOLBATOV, A. V.; VIUNENKO, O.B.; TOLBATOV, S. V.; TOLBATOV, V. A.; BUTENKO, A. O.; DAVYDENKO, G. A.; KRIUCHKO, L. V. Organizational and technical aspects of introduction of innovations of organic agriculture and rational land use of the agrarian enterprises. *Ukrainian Journal of Ecology*. 9(2), 2019.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

DOÇURA DA FAZENDA. História. Disponível em: <<https://docuradafazenda.com.br/a-fabrica/>> Acesso dia 25.10.2019.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, J.G. Aproximación interpretativa al contenido de La información textual. In: FLORES, J.G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a La investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV**, ed. maio/jun v.35, n.3, p. 20-29. São Paulo, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall. 2006.

LESTARI, F.; KURNIAWAN, R.; ISMAIL, K.; MAWARDI, M.; NURAINUN, T.; HARIADI, I. Business Unit Utilization in Supply Chain of Distribution Channel. **Journal of Industrial Engineering and Management JIEM**, 15(2): 143-154, 2022.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Ed. Saraiva. 2005.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação e dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. Paris, 2005.

ONCIOIU, I.; PRIESCU, I.; BANU, G. S.; CHIRCA, N. Green Consumers' Responses to Integrated Digital Communication in the Context of Multichannel Retail. **Sustainability**, 15, 1419, 2023.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.