

## **Resgate dos recursos locais como estratégia de inovação das MPEs Peruanas de alimentos**

Grethel Teresa Choque Delgado - Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)

Eugenio Avila Pedrozo - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

### **Résumé**

Face au phénomène de la mondialisation et une concurrence féroce aujourd'hui, les petites entreprises de denrées alimentaires au Pérou, a des difficultés pour rester viable sur le marché. Le recours à des ressources locales est une façon d'éviter l'imitation des concurrents. Par conséquent, une stratégie fondée sur les innovations locales, qui sont fondées sur le développement de nouveaux produits alimentaires basée sur les ressources locales avec les propriétés fonctionnelles que bénéficient la santé des consommateurs, peuvent fournir une caractéristique différenciée qui permet que la petite entreprise puisse atteindre un avantage concurrentiel dans le marché. En ce sens, cette recherche vise analyser les facteurs qui influencent le processus d'innovation dans une petite entreprise d'aliments par l'utilisation des ressources locales Péruviens. Il s'agit d'une recherche exploratoire de nature qualitative, du type étude de cas. Cet article conclut que les petites entreprises dans une logique novatrice, par rapport au Pérou, a développé des aliments qui favorisent la production locale de matières premières de la région qui ont le caractère fonctionnel.

**Mots clé :** Stratégie d'innovation, micro-entreprise, secteur alimentaire, ressources locales, Pérou.

### **Abstract**

Facing the phenomenon of globalization and the current fierce competition, small businesses of food in Peru, have difficulties to remain viable in the market. The use of local resources is an intelligent way because hinder the imitation of competitors. Therefore, a strategy based on local innovations, which are based on the development of new food products based on local resources of the region with functional properties that benefit the health of consumers, can provide a differential characteristic which makes that the small companies can achieve a competitive advantage in the market. In that sense, the objective of this research is to analyze the influence of the local Peruvian resources in the process of innovation in small companies of food. This is a case study classified as an exploratory search of a qualitative nature. This article concludes that the small businesses in this case developed innovative foods that promote the production of local raw material from the region who have character functional.

**Keywords:** Strategy of innovation, very small enterprise, food industry, local resources, Peru.

### **Resumo**

Frente ao fenômeno da globalização e a concorrência acirrada atual, as MPEs (Micro e pequenas empresas) de alimentos no Peru, tem dificuldades de se manterem viáveis no mercado. O uso de recursos locais é uma forma inteligente, pois dificultam a imitação dos concorrentes. Portanto, uma estratégia baseada em inovações locais, que se baseiam no desenvolvimento de novos produtos alimentícios baseados em recursos locais oriundos da região, com propriedades funcionais que beneficiam a saúde dos consumidores, pode proporcionar uma característica diferencial que faz com que as MPEs possam atingir uma vantagem competitiva no mercado. Nesse sentido, a presente pesquisa tem por objetivo central analisar a influencia dos recursos locais peruanos no processo de inovação em MPEs de alimentos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, do tipo estudo de

caso. Este artigo conclui que as MPEs em estudo desenvolveram alimentos inovadores que promovem a produção de matérias primas locais oriundos da região, que possuem caráter funcional.

**Palavras-chaves:** Estratégia de Inovação. MPEs de Alimentos. Recursos locais peruanos.

## INTRODUÇÃO

As mudanças no comportamento dos consumidores de alimentos e a tendência de uma nova cultura de melhoria na qualidade de vida das pessoas fizeram com que os consumidores se informem e exijam novas características nos produtos alimentícios que, além de nutrir, aportem, adicionalmente, algum benefício à saúde, além dos aspectos concorrenciais, tais como preço e qualidade. É crescente a preocupação dos consumidores em adquirir e usar produtos alimentícios mais naturais, com menor ou sem uso de produtos químicos, que contenham alguma substância com propriedades benéficas ou que inibam doenças futuras nos consumidores.

Essas mudanças impactaram os comportamentos dos empreendedores e empresários da indústria de alimentos no Peru que, motivados por essas novas necessidades dos consumidores decidiram fazer inovações na sua linha de produtos, lançando no mercado produtos alimentícios diferenciados através da utilização de recursos locais peruanos como grãos andinos e plantas medicinais, oriundos do país, conhecidos no mundo por seu alto valor nutricional.

O Peru é um país com uma grande diversidade biológica da terra. As plantas Peruanas têm sido utilizadas desde tempos imemoriais pelas antigas culturas dos Andes e da Amazônia e tem se difundido, nos últimos séculos, entre vários países, para benefício da humanidade (ZAPATA, 2001).

Entre os recursos autóctones mais reconhecidos são os grãos andinos, como por exemplo, a *Quinoa*, *Kiwicha*, *Cañihua*, *Cevada e Maíz Morado*; leguminosas como: *Habas*, *Tarwi e Pallar*; as raízes como o *Yacon* e a *Maca*; frutas como o *Sauco* e o Mamão Arequipenho; algumas plantas como a *Coca e a Uña de Gato*. Todos esses recursos são reconhecidos por seus altos conteúdos em proteínas, minerais e vitaminas, e por conter propriedades benéficas à saúde do indivíduo formando a base da alimentação biológica, nutritiva e medicinal. Estes produtos possuem boas perspectivas para sua exportação aos mercados norte-americanos e europeus.

Assim como em outros países, cada vez mais os consumidores Peruanos sinalizam sua preferência pelos alimentos “naturais”. Esta tendência contribui também para o desenvolvimento de uma demanda de ingredientes e aditivos de origem natural. A valorização de cultivos nativos é motivo de uma série de propagandas orientadas à caracterização, à introdução e ao desenvolvimento destes recursos.

Para fazer isso é necessário formular uma estratégia de inovações baseada em recursos locais, de alimentos autóctones que possuam características funcionais, como algumas das culturas já citadas.

A presente pesquisa tem por objetivo analisar os fatores que influenciam o processo de inovação em uma MPE de alimentos através da utilização de recursos locais peruanos. Na pesquisa estuda-se os fatores internos das organizações analisadas que motivam o desenvolvimento de novos produtos alimentícios baseados em recursos locais, que serão peças chaves no desenvolvimento da estratégia de inovação.

A pesquisa foi desenvolvida em três MPEs de alimentos na cidade de Arequipa no Peru, por ser uma das cidades mais importantes do país, já que contribui no desenvolvimento

econômico, social, ambiental e na melhora da atividade agroindustrial da região sul do Peru. Ela dispõe de uma crescente demanda atual e potencial de alguns recursos naturais autóctones como os cereais. Atualmente existem MPEs arequipenhas que estão surgindo na procura de novas alternativas de inovação e que aponta na perspectiva do relançamento dos recursos naturais oriundos da região.

O fomento das MPEs alimentícias baseadas na produção de matérias primas locais constitui uma necessidade e ao mesmo tempo um desafio para alcançar, mediante a adequada transformação e comercialização uma atividade rentável, sustentável no tempo e com um balanço ecológico positivo, ou seja, que possa ser competitivo, combinado com características de sustentabilidade.

Além dessa introdução apresenta-se a revisão de literatura da estratégia de inovação, seguido da metodologia, depois se apresenta a análise dos casos analisados e, por último, apresentam-se as considerações finais da pesquisa das MPEs de alimentos.

## 1. ESTRATEGIA DE INOVAÇÃO DAS MPEs PERUANAS DE ALIMENTOS

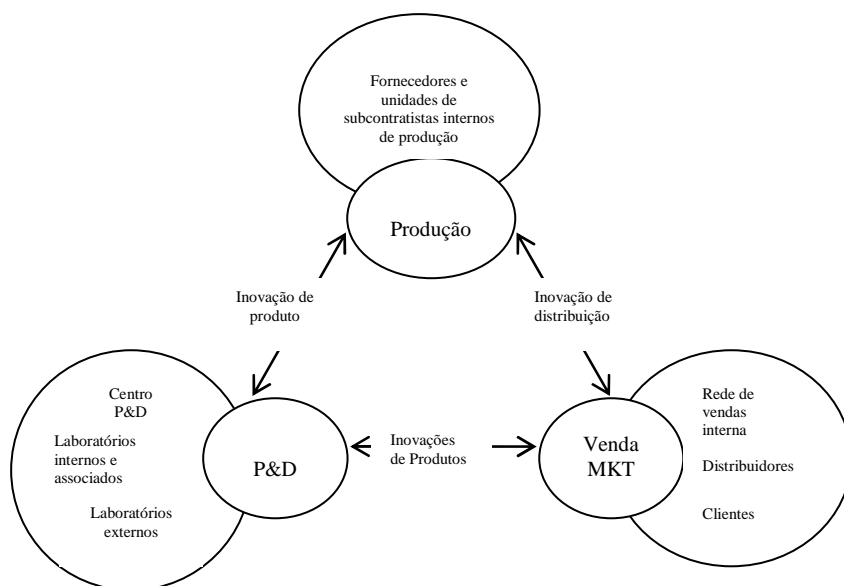
O comportamento inovador dentro das organizações não ocorre ao acaso, mas é consequência de fatores do ambiente externo e/ou interno, os quais levam a mudanças que precisam ser planejadas. A organização desenvolve estratégias para lidar com as mudanças nestes ambientes e assim espera aprender e adaptar-se às novas realidades mantendo-se competitiva (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Mintzberg *et al.* (2000, p.105) associa estratégia e inovação ao afirmar que “no critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades”. Em outras palavras, a elaboração de estratégias responde à necessidade da organização em buscar inovações, a fim de estar em sincronia com o novo ambiente.

O nascimento de uma organização através de uma inovação introduz variações numa população. A inovação dá à organização uma vantagem, mas a sobrevivência depende da sua capacidade para adquirir um fornecimento adequado de recursos (MINTZBERG *et al.*, 2000). Os ambientes interno e externo de uma organização, independente do ramo em que ela está inserida, podem caracterizar-se como demasiadamente complexos, o que inviabiliza a formulação de estratégias de uma só vez a partir de planos e visões exatas. Faz-se necessário então, o desenvolvimento da capacidade de mudar com velocidade, tendo-se, como consequência, constantes inovações tanto no curto como no longo prazo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Os produtos inovadores envolvem maior custo e risco porque podem ser novos tanto para a empresa como para o mercado. A maior parte da atividade de novos produtos da empresa esta destinada a melhorar os produtos existentes, em vez de criar novos produtos (KOTLER, 1998). O sucesso de uma estratégia competitiva baseada na diferenciação de produto depende do número de dimensões nas quais ele pode se diferenciar (principalmente embalagem, marca e preço).

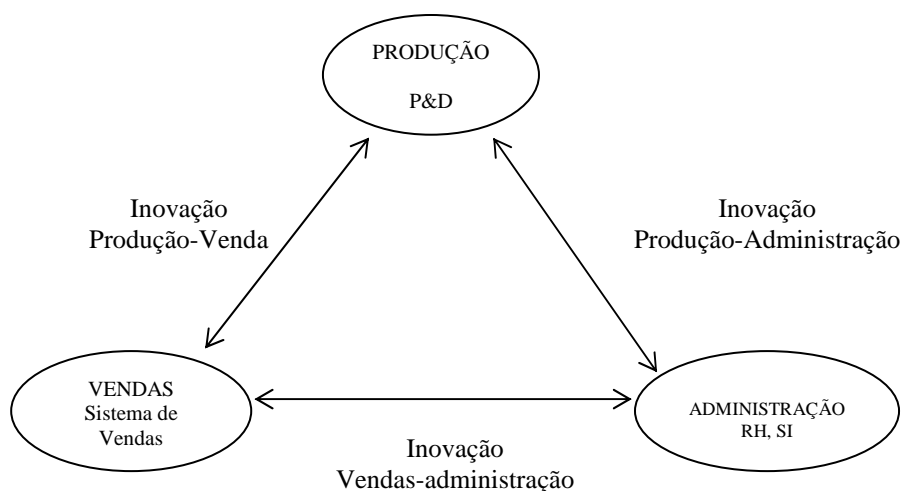
Giget (1997, p. 627) trabalha a idéia de processo interativo em nível organizacional afirmando que “a inovação não está limitada estritamente à esfera técnica; as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando os recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas”. Através do triângulo da inovação técnica (*Figura 1*), demonstram-se as competências técnicas em P&D, produção, marketing e vendas conduzem a três categorias de inovações técnicas: em produto, em produção (processos) e em distribuição.



**Figura 1. Triângulo da Inovação Técnica**

Fonte: GIGET, Marc. *Technology, innovation and strategy: recent developments*. International Journal of Technology of Management, vol. 14, n. 6/7/8, 613-634, 1997.

Para este estudo o “triângulo da inovação técnica”, do mesmo autor, encaixa-se melhor às organizações simples como às MPEs peruanas de alimentos, apresentando as facetas da inovação através da comunicação entre as diversas funções da empresa: produção e dentro dele o laboratório de P&D, Vendas inserido o marketing, e o setor administrativo (RH, Sistemas de Informação). Isso está expresso na *Figura 2*, na qual é apresentado o modelo de Giget, básico ou simplificado, que se ajusta melhor às condições das MPEs peruanas de alimentos, pois possuem uma organização simplificada, quanto ao seu funcionamento.



**Figura 2 - Triângulo da inovação técnica de Giget ajustado às MPEs de alimentos.**

## 1.1. Análise Interna: Recursos, Capacidades e Competências Essenciais

Para melhorar a qualidade das decisões ao longo de eventos e do tempo, as empresas do século XXI precisam desenvolver a habilidade de mudar rapidamente. Um desafio fundamental ao desenvolvimento dessa habilidade é gerar um ambiente organizacional que inclua e promova a experimentação e o aprendizado.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002), um fator crítico é a visão da empresa como um feixe de recursos, capacidades e competências essenciais heterogêneas que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva. Essa visão sugere que cada empresa possua pelo menos alguns recursos e capacidades que as outras empresas não têm, ou ao menos não os tenham na mesma combinação.

Nesse sentido, de maneira a aprofundar-se no tema, faz-se necessário uma breve exposição acerca dos temas relacionados a recursos, capacidades, bem como, competências essenciais.

**Recursos:** são entradas no processo de produção da empresa, de um ponto de vista mais amplo, os recursos englobam uma série de fenômenos individuais, sociais e organizacionais. Os recursos são considerados a fonte das capacidades e competências essenciais da empresa; sobre elas as vantagens competitivas assentam-se, como fonte de capacidades, os recursos tangíveis e intangíveis são elementos cruciais da estrada do desenvolvimento da vantagem competitiva, o valor estratégico dos recursos aumenta ainda mais se são integrados ou combinados (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

**Recursos Tangíveis:** são os bens que podem ser vistos e quantificados, podendo ser: Físicos, Tecnológicos, Financeiros e Organizacionais; os **Recursos Intangíveis:** incluem bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, que se acumularam com o passar do tempo, são: Recursos humanos, de inovação, de reputação.

**Capacidades:** são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada. As capacidades permitem que a empresa crie e explore oportunidades externas e desenvolva vantagens sustentáveis, sendo essas capacidades baseadas no desenvolvimento, transporte e intercâmbio de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa. O valor de uma empresa não se origina das coisas, mas do conhecimento, *know-how*, bens intelectuais, competências tudo isso incrustado nas pessoas (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

**Competências Essenciais:** emergem com o tempo por meio de um processo organizacional para acumular e aprender a dispor os diferentes recursos e capacidades. As empresas devem identificar oportunidades no ambiente externo, que podem ser explorados por meio de suas capacidades. Do ponto de vista operacional, para ser considerada como competência essencial, uma capacidade deverá ser “valiosa e insubstituível aos olhos do consumidor e, única e inimitável na opinião da concorrência” (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

Ao explorar suas competências essenciais e atender aos elevados padrões da concorrência globalizada, a empresa gera valor para os seus clientes. O valor é constituído pelas características e atributos de desempenho que as empresas proporcionam sob a forma de bens ou serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar. No cenário competitivo do século XXI, as empresas devem avaliar continuamente até que grau suas competências essenciais geram valor para o cliente (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

A intenção estratégica é a alavancagem dos recursos, capacidades e competências essenciais de uma empresa com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas no ambiente competitivo (HITT, IRELAND e HOSKINSSON, 2002).

## **1.2. Micro e Pequenas empresas (MPEs) de alimentos**

Frente à evolução da concorrência no setor, as MPEs de alimentos no Peru estão se adaptando aos mercados através de estratégias de diferenciação e à diversificação dos produtos. Existe um incremento de lançamentos de novos produtos alimentícios de alto valor agregado no setor agroalimentar que atende segmentos de mercado específicos propiciando a geração de micro e pequenas empresas nesta área enfocadas a estabelecer estratégias de diferenciação.

A busca da diferenciação, pela inovação, é fundamental para as MPEs ocuparem nichos de mercado. O potencial das MPEs depende do quão rápido percebem e atendem novas necessidades dos consumidores. Em outras palavras, a natureza da inovação radical ou incremental depende da pesquisa interna na empresa e sua capacidade de absorção. Mangematin (1997), afirma que as fontes de inovação, preponderantemente incrementais, relacionam-se mais fortemente com atividades relacionadas à adequação de equipamentos e métodos já conhecidos; ou seja, a inovação desenvolve-se mais da “combinação de tecnologias existentes” do que da realização de tecnologias novas.

As inovações das MPEs para o desenvolvimento de novos produtos são baixas, além de ter restrições financeiras e pequenas parcelas de mercado conquistadas e ao seu limitado acesso aos dados de novas tecnologias de produtos, pelo efeito do pioneirismo, é temporalmente mais limitada para as MPEs do setor agroalimentar do que para suas concorrentes de maior porte. As MPEs enfrentam uma limitação para descobrir nichos ainda não explorados, considerando que os mercados locais tendem a ser cada vez menos importantes frente à convergência dos padrões de consumo que favorecem os produtos ofertados pela grande distribuição (TRAIL, 1997).

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) o ponto do valor está constituído pelas características e atributos de desempenho que as empresas proporcionam sob a forma de bens ou serviços pelos quais o cliente está disposto a pagar. No cenário competitivo do século XXI, as empresas devem avaliar continuamente até que grau suas competências essenciais geram valor para o cliente. Para melhorar a margem da cadeia de valor, as MPEs arequipenhas de alimentos, fizeram esforços representados no presente estudo pela Criação de valor. Ela compreende o desenvolvimento da Estratégia de Inovação, ou seja, a aplicação dos recursos autóctones peruanos na elaboração de produtos alimentícios. Para o desenvolvimento da Estratégia de inovação precisa-se da atuação conjunta do Ambiente Interno que envolve os recursos tangíveis e intangíveis e as competências essenciais (HITT, IRELAND E HOSKINSSON, 2002).

## **2. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

O método escolhido para alcançar os objetivos desta pesquisa foi um Estudo de Caso, que de acordo com Yin (2001), permite a observação de variadas condições contextuais de determinada situação facilitando assim sua compreensão.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto de vida real, em situações cujas fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, quando se utilizam múltiplas fontes de evidência. Para esta pesquisa se desenvolveu um estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa, exploratória que de acordo com referido autor, deverá procurar casos que apresentem características similares visando à generalização teórica das proposições do estudo.

## 2.1. ESCOLHA DOS ESTUDOS DE CASOS

Os estudos de casos estão localizados na cidade de Arequipa no Peru. Trata-se de três MPEs de alimentos denominados no presente estudo de Delicias, Galletera e Silvia. A pesquisa foi desenvolvida no Peru devido a que representa um cenário diferente em questão de inovação nos produtos alimentícios no setor agroindustrial. O Peru conta com uma grande variedade de recursos locais andinos sendo de grande valor no desenvolvimento da agroindústria, no comércio nacional e no estrangeiro.

Um exemplo disto são os cereais ou grãos, plantas oriundas do Peru que compreendem a *Quinoa*, *Kiwicha*, *Cañihua*, *Cevada* entre outros. Assim também as leguminosas como as *Habas* e o *Tarwi*, na categoria dos tubérculos e raízes, se encontram o *Yacón* e a *Maca*, nas verduras e frutas está o *Maíz Morado*, o *Sauco* e outras plantas que se atribuem propriedades medicinais como a *Coca*, *Uña de Gato*, *Sabila* entre outros. Todas estas culturas apresentam atributos funcionais com altos teores em proteínas, fibras, minerais e vitaminas, formando uma base na alimentação biológica, nutritiva e medicinal. As organizações alimentares Peruanas estão focando as suas estratégias de inovação no desenvolvimento de produtos alimentícios em base a recursos locais oriundos do Peru, com boas perspectivas para sua exportação aos mercados norte-americanos e europeus, países onde existe uma demanda crescente por produtos naturais, nutritivos e carentes de insumos químicos.

Dentro de todas as cidades do Peru escolheu-se Arequipa por representar um mercado potencial. Arequipa é a segunda cidade mais importante do Peru depois da capital. Ela está localizada na parte sul do país, e foi escolhida como objeto da pesquisa por sua localização estratégica no setor agroindustrial, já que representa um eixo de desenvolvimento da região.

Quanto ao caso Delicias, foi escolhido pela disponibilidade de acesso à informação, pois a própria pesquisadora trabalhou na MPE desde seu início. Tinham-se contactos com os gerentes e demais colaboradores assim como dos fornecedores. O caso Galletera, foi pela acessibilidade à informação, por relacionamento com o gerente da empresa e por ser uma empresa que nos últimos anos conseguiu crescer no mercado, atingindo segmentos de mercado inovadores. Por último o caso Silvia, foi escolhido porque representa uma das MPEs mais reconhecidas no mercado de alimentos da região e, que nos últimos anos teve um grande impacto ao lançar produtos funcionais.

As três MPEs escolhidas apresentam inovações incrementais, ou seja, adicionaram aos seus produtos matérias primas autóctones da região com propriedades funcionais.

## 2.2. COLETA DE DADOS

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

**Dados Primários:** Obtidos de entrevistas exploratórias com os gerentes das MPEs de alimentos e da observação direta, com auxílio de um roteiro utilizando perguntas abertas para a coleta de dados sendo flexíveis quanto à situação possibilitando a ampliação e profundidade das questões; um fato importante foi a narrativa da evolução histórica da empresa, que ajudou no desenvolvimento da idéia inovadora.

**Dados Secundários:** informação por meio de *sites* das empresas de alimentos no Peru e de Arequipa assim como relatórios e catálogos dos produtos fornecidos pelos entrevistados.

Na coleta de dados primários realizaram-se entrevistas semi-estruturadas, com os gerentes das MPEs, as entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora. Todos eles estão identificados com um código para um melhor entendimento (*quadro 1*).

MPEs	Cargo do entrevistado	Código	Data da entrevista
Delicias del Sur.	Gerente de produção,	G1	22/01/07
	Administrador,	G2	
	Gerente de vendas,	G3	
	Engenheira da produção.	G4	
Indústria Galletera del Sur	Gerente Geral,	G5	05/02/2007
	Supervisora da produção.	G6	
Silvia	Gerente Geral,	G7	19/02/2007
	Assistente administrativa.	G8	

**Quadro 1 - Relação das empresas entrevistadas.**

### 3. ANÁLISE DAS MPEs NA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS LOCAIS PERUANOS: CASOS ESTUDADOS

Para este estudo, foram consideradas três MPEs arequipenhas de alimentos: Delicias, Galletera e Silvia. Inicialmente, foi feita uma caracterização das mesmas. Analisou-se cada MPE quanto aos aspectos de inovação e na utilização de recursos locais oriundos da região.

#### 3.1. CASO DELICIAS

##### 3.1.1. Caracterização da Delicias del Sur

A primeira MPE estudada é a *Delicias del Sur*, localizada na cidade de Arequipa. Seu início foi em junho de 2004. Os irmãos Pullchz decidiram penetrar no mercado de alimentos através de uma nova alternativa de lanches para os escolares. Lançaram uma cesta de produtos alimentícios que continha as rações alimentares para o mês inteiro. Então, a idéia envolveria a produção de cereais expandidos variados e sucos de frutas ou iogurte, resolvendo, dessa maneira, o grande problema das donas de casa para a merenda das crianças.

A atividade principal da empresa consiste na fabricação de cereais instantâneos e expandidos, como apresenta o *Quadro 2*.

Produtos Funcionais	Matéria prima local
Cereais instantâneos (chocolate, morango e baunilha).	<i>Cañihua, Quinoa, Kiwicha, Soja, Cebada, Maca e Habas.</i>
Cereais Expandidos	<i>Soja, Trigo, Milho, Fidelinhos, Quinoa, Cañihua e Kiwicha.</i>

**Quadro 2 - Produtos alimentícios da Delicias del Sur.**

Seu principal cliente é o mercado arequipenho local, mas há projeções de ampliar para o mercado do sul do país.

Os recursos da empresa já mencionados por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) são interpretados pelas matérias primas, equipamentos, embalagens e outros acessórios. A escolha das matérias primas foi com base nas propriedades funcionais, como por exemplo, a *Cañihua, Quinoa, Kiwicha*, que previnem a osteoporose e fortalecem os ossos e tendões musculares, devido a seu alto conteúdo em cálcio, fósforo e ferro; pela sua fibra, regulam a função intestinal, evitando aparição de câncer de cólon; são energéticos; além de serem ricas em proteínas, ajudando no crescimento das crianças. Quanto à *Soja, Cevada e a Maca*, são atribuídas propriedades energéticas; previnem também a osteoporose e as alterações



hormonais; ajudam na fase da menopausa e são úteis no desenvolvimento muscular. As *Habas* têm propriedades diuréticas, depurativas, anti-reumáticas e diminuem o nível de colesterol.

A capacidade da empresa foi desenvolver a idéia inovadora, ou seja, os cereais instantâneos e expandidos de forma a integrar seus recursos, aproveitando as matérias primas locais. A *Delicias del Sur* produz alimentos inovadores pelas propriedades funcionais atribuídas em suas matérias primas, situando-se como uma empresa que desenvolveu uma inovação incremental, ou seja, introduziu mudanças incrementais perceptíveis ao longo do processo produtivo, bem como melhorias contínuas, as quais reforçam e aprimoram a capacidade técnica e as habilidades já existentes.

Os gerentes afirmaram que é importante lançar ao mercado um produto completo que alivie as doenças dos consumidores que além de alimentar, previna de doenças no futuro ou as alivie. Eles oferecem ao mercado um remédio às doenças dos clientes, ou seja, dão uma solução a seus problemas no sentido de saúde e alimentação.

Quanto às competências essenciais decorrentes pela experiência dos donos da empresa é considerado seu sistema de vendas chamado “*sistema de rastrillo*” que consiste em vendas porta a porta à prazo.

Além disso, a organização *Delicias* tem planos de lançar geléias *light* enriquecidas com cereais andinos, segundo as sugestões de alguns clientes e as tendências do mercado por alimentos saudáveis.

## **3.2. CASO GALLETERA**

### **3.2.1. Caracterização da Indústria Galletera del Sur.**

A MPE *Indústria Galletera del Sur SAC*. (IGASUR SAC), conhecida no mercado com a marca “*Mi abuela*”, está localizada na em Arequipa. Fundada em março de 2000, é uma empresa familiar formada por dois sócios: Enrique Campos (G5) e Rosário Corso Bustamante (G6).

Os produtos são oferecidos nos principais supermercados da cidade, como o *Franco* e o *Super*, em lojas de porte médio, em colégios, aeroportos e pontos turísticos. Um exemplo disto é o ponto turístico próximo a *Chivay* (província do departamento de Arequipa, a 3.633 metros acima do nível do mar), que tem uma loja que vende os produtos, sendo que seu mercado potencial são os turistas que se dirigem ao *Cañon del Colca*, principal atrativo turístico da região.

A empresa não possui competidores diretos, porque seus produtos têm uma particularidade especial em sua formulação e, portanto, em suas características físicas. Seu mercado é segmentado para classes A e B. Seus produtos são relativamente caros, elaborados com insumos naturais sem conservantes químicos e uma produção caseira, com alta qualidade.

A atividade principal da empresa é a produção de biscoitos, sendo onze os principais tipos ofertados atualmente (*Quadro 3*):

<b>Biscoito</b> <b>Marca: Mi Abuela</b>	<b>Matéria prima local</b>	<b>Quantidade</b> <b>(gramas)</b>	<b>Preço US \$</b>
1. Sabor tradicional		200	1,66
2. Passas		100	0,99
3. Aveia	Aveia	100	0,99
4. Figo		100	0,99
5. Chocolate		150	1,66
6. Queijo parmesão		200	2,99
7. Lucilas		24 und	1,66
8. Kallpa	Linhaça, gergelim, <i>kiwicha</i> , <i>maca</i> , castanhas e mel de abelha.	150	1,49
9. Orégano		100	1,16
10. Maca	Maca	150	1,66
11. Coca	Coca	150	1,66

**Quadro 3 – Produtos Alimentícios da Indústria Galletera del Sur.**

Quanto aos recursos mencionados por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002), Galletera considera as suas matérias primas naturais, sobretudo aqueles de tipo andinos como: *Kiwicha*, *maca* e *coca*. A inovação de produto para Galletera está baseada na produção de biscoitos de tipo natural, já que são feitos sem nenhum insumo químico nem conservante e são elaborados de forma caseira, ou seja, com recursos e matérias naturais. A inovação dos biscoitos *Kallpa* (palavra *quéchua* que significa energia), assim como de *Maca* são consideradas pelas suas propriedades reconstituíntes, fortificantes e energéticas, que previnem a osteoporose e ajudam na menopausa por causa do grande conteúdo em fito-hormônio, e melhoram o sistema imunológico. O biscoito tipo *Coca* regula os níveis de colesterol e triglicérides, tem propriedades analgésicas, alivia dores nas articulações e músculos, incrementa a resistência física e regula pressão sanguínea, além de conter alto índice em fibra.

A estratégia de inovação da MPE Galletera está focada nos aspectos dos recursos locais, o fato de trabalhar com esses tipos de insumos naturais permitem adicionar valor ao produto, já que tais recursos são conhecidos por sua importância nutricional.

A capacidade da Galletera é atribuída ao conhecimento e habilidade da Rosário (G6), quanto à elaboração dos biscoitos devido a que apresenta a receita tradicional e familiar que faz um diferencial relevante no mercado. A empresa considera como competências essenciais os mesmos biscoitos feitos com matéria prima local. Além disso, a organização considerou as oportunidades no ambiente externo, como o mercado turístico da região de *Chivay* quem está interessado por esse tipo de produtos.

Além disso, o entrevistado (G5) afirmou que são honestos ao oferecer produtos com uma imagem confiável ao consumidor, sendo originais, procurando um valor superior para tornar-se únicos no mercado.

### **3.3. CASO SILVIA**

#### **3.3.1. Caracterização da Silvia**

A MPE *Silvia* se dedica à elaboração de geléias à base de frutas, as mais conhecidas no mercado, como morango, laranja e pêssego. Ela teve boa aceitação dos consumidores pela qualidade de seus produtos, por isso que cresceram e ampliaram a sua linha de alimentos, atingindo mais mercados. Foi pela influência dos próprios clientes que decidiram lançar sabores de frutas que não existiam no mercado local, como marmelo, figo, abacaxi, manga e, posteriormente, mamão arequipenho que é uma fruta local com sabor característico. Seu

último acerto foi produzir um doce à base de *sauco*, fruta oriunda da região da serra com boa aceitação no público consumidor. Além dos doces, a MPE decidiu investir na produção de néctares e sucos, como a *Chicha Morada*, que é feita à base de milho roxo, uma variedade própria do Peru, e à qual são atribuídas benefícios à saúde humana (*Quadro 4*).

<b>Produto</b>	<b>Tipo</b>	<b>Matéria prima local</b>
Doce de fruta	Morango, mamão arequipenho, pêsego, marmelo, figo, laranja, sauco, manga, abacaxi.	Mamão arequipenho <i>Sauco</i>
Néctares	Mamão, pêsego, manga, marmelo.	Enriquecidos com <i>Maca</i>
Purê	Maçã	
Suco	<i>Chicha morada</i>	<i>Maiz Morado</i>

**Quadro 4 - Produtos Alimentícios da Silvia.**

Eles desenvolveram novos produtos a base de recursos locais como na linha de doces, elaborando-se o doce de mamão arequipenho e de *sauco* (fruto tipo baga). O mamão arequipenho é uma variedade de mamão típica da região, que se caracteriza por ter um sabor e aroma diferencial, ter propriedades funcionais como prevenção das cáries, regulação dos níveis de colesterol, auxílio na digestão de proteínas no corpo (papaína) e na recuperação dos padecimentos de pneumonia, hepatite e outras infecções virais, sendo útil no tratamento da diarreia, alergias e indigestão. Além disso, o fato de ser chamada como arequipenho se faz atraente ao consumidor local, que se identifica com o produto, e é considerado um fator cultural importante, que a empresa valoriza.

Quanto ao doce de *sauco*, é um fruto, parecido com a uva, cultivada no departamento de Cuzco; é um antioxidante devido a seu alto conteúdo em vitamina C, é um diurético porque purifica o sangue de toxinas, tem propriedades antiinflamatórias e é indicado em afecções respiratórias (catarros, gripes, bronquite, etc.) e reumatismos. Além disso, apresenta boas características sensoriais.

Em relação à linha de néctares, verifica-se seu valor agregado pelo fato de adicionar *maca* na formulação do produto, obtendo néctares enriquecidos com vitaminas, minerais e fibras, além das propriedades da *maca*. Um dos novos produtos da MPE é a *Chicha Morada*, um suco do *Maiz Morado*, um tipo de milho roxo peruano que apresenta propriedades anticancerígenas, evita a aparição de câncer de cólon, previne enfermidades cardiovasculares, melhora a circulação sanguínea, retarda processos degenerativos, previne o envelhecimento celular pelo seu antioxidante natural (antocianina), reduz os níveis do mau colesterol (LDL), estimula a ação diurética e combate a diabetes e a obesidade.

A capacidade da Silvia foi de incluir as matérias primas locais pelas suas propriedades funcionais assim também o conhecimento do pessoal da área de produção, ou seja, as receitas e os parâmetros do processo produtivo contribuiram ao bom nível de qualidade dos produtos.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral foi atingido, pois as MPEs de alimentos em Arequipa no Peru apresentam estratégias de inovação na produção de alimentos baseados em recursos locais peruanos através de estabelecimento de metas, objetivos e políticas que guiam e estimulam o melhor desenvolvimento do processo de inovação.

A organização *Delicias del Sur* produz cereais funcionais baseados em matérias primas locais gerando valor aos seus produtos atingindo um significativo aumento na demanda no mercado.

Para reduzir o risco de incerteza no investimento para o desenvolvimento de novos produtos alimentícios, os microempresários se informaram do que acontecia no ambiente externo, ou seja, da situação dos grupos de interesse, e seus possíveis impactos no lançamento do produto. Essas informações foram transformadas em conhecimento, o que ocasionou confiança e segurança em toda a organização, tendo a certeza de poder agir com firmeza no mercado.

Para Galletera, o fato de oferecer ao mercado um produto natural, funcional e diferenciado faz com que ela adquira um segmento de mercado exclusivo atingindo as classes sociais A e B, assim como o mercado turístico. Este último apresenta uma demanda em crescimento, aspecto relevante na consideração de uma estratégia de inovação ao longo prazo baseado na utilização de recursos locais. Os turistas compõem um mercado novo, interessado em experimentar novos sabores, sobretudo chama-lhes mais a atenção o fato de o alimento conter matérias primas indígenas, que remontam aos antepassados, além de ter propriedades funcionais, que são benéficos à saúde.

Quanto à Silvia, a mais experiente, lançou novos produtos no mercado, baseando-se nas necessidades dos consumidores, com ênfase na qualidade, que é seu diferencial em relação aos concorrentes. Eles atribuem que, ao entrar no mercado, o fator primordial que garantiu sua estabilidade e uma boa aceitação dos clientes foi o fato de oferecer um produto de qualidade, como por exemplo, as geléias, produtos 100% naturais à base de polpa de fruta, diferenciando-se do resto da concorrência.

As MPEs Peruanas de alimentos, na questão de identificar os fatores internos no processo de inovação como seus recursos tangíveis, estão considerando muito o aspecto natural, nutritivo e funcional e, sobretudo, resgatam os recursos próprios da região, ou seja, as matérias-primas locais, autóctones como são, em especial, os cereais e raízes andinas como a *Maca*, *Kiwicha*, *Quinoa*, *Cañihua* e *Cevada*, entre outros, além dos grãos, como o milho roxo chamado *Maíz Morado*, para a elaboração da *Chicha Morada* que, segundo novas investigações, têm boas propriedades funcionais e, além disso, oferece características sensoriais agradáveis ao consumidor.

As matérias primas locais são consideradas boas fontes de vitaminas, minerais e fibras, além de conter grupos ativos que ajudam a prevenir doenças e a manter o bom funcionamento metabólico do organismo. Portanto, os produtos alimentícios elaborados com essas matérias primas oferecem benefícios à saúde dos consumidores, satisfazendo a suas necessidades na procura de um alimento que, além de alimentar, vai prevenir ou atenuar sintomas de doenças.

Constatou-se durante o estudo que, no Peru, a preocupação dos consumidores de alimentos funcionais está baseada nos aspectos da saúde, do consumo de produtos naturais livres de elementos químicos, e por isso as MPEs peruanas de alimentos no aspecto da inovação estão considerando de grande importância os fatores culturais e de marketing, mais do que os fatores tecnológicos.

Com relação aos impactos dessas inovações sobre seus grupos de interesse, pode-se argumentar que os fornecedores foram atingidos pelos impactos das inovações das MPEs de alimentos, na procura de matérias primas oriundas da região, incentivando a produção de cultivos andinos em zonas do interior do país, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Peru.

Dessa forma, pode-se concluir que as MPEs arequipenhas apresentam estratégias de inovação para criação de valor, evocadas ao desenvolvimento de novos produtos alimentícios, no aspecto de resgatar o valor dos antepassados históricos no uso dos recursos autóctones para uma alimentação sadia. Além disso, outro aspecto é o conhecimento resultado da experiência

no decorrer do tempo, por parte do pessoal na produção. Esse aspecto é abordado nas MPes Galletera e Silvia devido a que são mais antigas no mercado.

Por outra parte os consumidores manifestam que, antigamente, se tinha uma melhor qualidade de vida, devido ao consumo de alimentos mais naturais, com menor uso de produtos químicos, sendo os atributos funcionais a base de matéria-prima oriunda da região. Contribui-se, dessa forma, à valorização dos recursos, expansão do turismo, o regaste da cultura dos antepassados, a preservação do meio ambiente e a melhora de uma boa qualidade de vida da população peruana.

## 5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação foi a de que os resultados partem da perspectiva dos representantes das MPes, a informação fornecida provém do olhar dos dirigentes, e quase sempre tendem a ser favoráveis, faltando então as considerações ou opiniões dos múltiplos grupos de interesse, especialmente os fornecedores e os consumidores.

## 6. REFERÊNCIAS

GIGET, Marc. Technology, innovation and strategy: recent developments. *International Journal of Technology of Management*. v. 14, n. 6/7/8, p. 613-634, 1997.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane e HOSKINSSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thompson, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MANGEMATIN, V. De la capacité d'absorption à la capacité de gestion : l'exemple des P.M.I. de l'agro-alimentaire en Rhône-Alpes. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurale*, 44, p.85-105, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPLE, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

TRAIL, B. Structural changes in the European food industry: consequences for innovation. In: TRAIL, B.; GRUNERT, K. G. *Product and Process Innovation in the Food Industry*, Suffolk: Chapman & Hall, 1997.

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

ZAPATA, S. Posibilidades y Potencialidad de la Agroindustria en el Peru en base da la Biodiversidad y los Bionegócios (documento de trabajo). Comité Biocomercio Peru. Março, 2001.