

## **INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO PARA O MERCADO DE SOBREMESAS PRONTAS: O CASO DA LAFFRIOLÉE**

### **Sérgio Luiz do Amaral Moretti**

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC

Professor da Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

E-mail: sergiomoretti@uol.com.br (Brasil)

### **José Edson Moysés Filho**

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Diretor Administrativo do Laffriolée Sobremesas Ltda.

E-mail: jemf40@hotmail.com (Brasil)

### **Robiney Davi Araújo Pereira**

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Professor do Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa – IPEP

E-mail: ddaavvii@gmail.com (Brasil)

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é identificar o papel da inovação e as práticas sobre as quais se baseiam o Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos (DLNP) em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). O artigo analisa se esses procedimentos foram orientados por algum tipo de processo apresentado na literatura acadêmica. O segmento escolhido foi o de sobremesas prontas voltado para o mercado *food service* que vem apresentando sólido crescimento nos últimos anos. Com esse propósito, a empresa escolhida foi a Laffriolée Sobremesas cujas práticas de DLNP foram investigadas por meio de um estudo de caso. Verificou-se que a empresa em questão buscou ser inovadora, desenvolvendo um produto que se relaciona a novos estilos de vida e práticas sociais; porém aproveitando os canais de distribuição já existentes, preços competitivos e sua própria força de vendas. Além disso, buscou obter vantagem competitiva por meio do uso de suas ferramentas de marketing integrado.

**Palavras-chave:** Inovação. Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos. Mercado *Food Service*. Pequena e Média Empresa.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios é dinâmico por natureza, contudo a adoção de novas tecnologias de fabricação e comunicação e os avanços na logística e no *empowerment* dos consumidores, que dispõem de mais informação e opções do que em outra época da história, contribuem para seu permanente aceleração. Empresas que inovam estando sempre conectadas com as novas necessidades de seus consumidores mantêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

O termo inovação tem sido usado muitas vezes com o sentido de invenção (Robert, 1995), porém, de fato, este está associado a uma nova descoberta e a uma ruptura, enquanto o primeiro pode ocorrer tanto no desenvolvimento de novos produtos e serviços quanto no processo de gestão que permitirá sua viabilização. Ou seja, a invenção pode ser de ruptura, na qual alterações significativas são promovidas, por exemplo, na tecnologia de fabricação, ou como ocorre na maioria das vezes, pode ser incremental e contínua (Gonçalves Filho, Gonçalves & Pardini, 2008).

Quanto ao crescente segmento *food service* – comida preparada ou consumida fora do lar – no Brasil, sua importância não pode ser negligenciada, visto que, atualmente, congrega cerca de 1,3 milhões de pontos-de-venda, dos mais diversos portes e gêneros, espalhados por mais de 6 mil municípios em todo o território nacional. Segundo dados da RAIS/MTE, emprega formalmente mais de 1,5 milhão de trabalhadores. Estima-se que sejam produzidas cerca de 100 milhões de refeições diárias, volume que, anualmente, se somada toda a cadeia que ele movimenta, superou em 2008 os R\$ 145 bilhões em faturamento, que representaram 9,3% do Produto Interno Bruto – PIB nacional (Abia, 2009). De acordo com o Departamento de Economia e Estatística da ABIA, o segmento de refeições fora do lar cresce a uma velocidade 50% maior do que o varejo alimentício tradicional (supermercados/autoserviço). Na Europa e nos EUA, um volume entre 40% e 50% da venda de alimentos é destinado ao canal de *food service*, enquanto no Brasil este número ainda é de 22%. Os dados revelam que é um segmento com forte potencial de expansão.

Esse mercado, composto por grandes corporações, possui um comportamento de alta concorrência com preços extremamente competitivos e lançamento contínuo de novidades. Em meio a essa realidade, a pequena empresa formalizada busca espaço, desenvolvendo estratégias de sobrevivência, diante de vários tipos de concorrências, inclusive do mercado informal. Para a pequena e média empresa (PME) uma forma de se manter é buscar novos produtos que tenham

sinergia com sua linha de produção. As dificuldades financeiras para novas linhas de produto impedem outros tipos de ações que não sejam sinérgicas com os produtos já ofertados, melhorando a estrutura existente.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de 2009, sua importância pode ser medida pela evolução constatada nos últimos anos, em 2000 as MPEs representavam 4,1 milhões de empresas, ou 1 para cada 42 habitantes; em 2004, 5,0 milhões, sendo 1 para cada 36 habitantes e, finalmente, em 2010 espera-se que atinja 6,8 milhões para cada 29 habitantes. Não é necessário muito esforço para se perceber o impacto social desses números que tomam proporções ainda maiores quando comparadas com padrões internacionais pelos quais o Brasil é um líder nesse quesito. O SEBRAE ainda projetou para 2015 uma relação de 8,8 milhões de empresas para cada 24 habitantes, ou seja, o dobro do verificado em 2000, no início da série. Importante para o argumento é que elas correspondem a 99% das empresas brasileiras.

Existe suficiente literatura acadêmica sobre os processos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, porém poucos trabalhos relacionados a essas práticas nas PMEs. Outra carência que se busca reduzir é a pouca publicação sobre o crescente mercado *food service*. Podemos dizer que a pergunta que orienta este trabalho é: os procedimentos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado *food service* em PMEs é fundamentado em algum tipo de teoria?

Assim, nosso objetivo é buscar identificar as práticas e teorias sobre as quais se baseia o desenvolvimento e lançamento de novos produtos para o mercado *food service* nas PMEs. Com esse propósito desenvolveu-se um estudo de caso único para o qual foi selecionada a Laffriolée Sobremesas. Esta pequena empresa surgiu em meados da década de 1990, a partir de uma visão empreendedora e com o intuito de participar do mercado *food service* com foco no segmento de sobremesas congeladas. Suas atividades iniciaram com uma produção estritamente caseira na região central da cidade de São Paulo em um espaço físico de 35 m<sup>2</sup>, com apenas duas pessoas. Atualmente possui 40 colaboradores internos, uma planta fabril de 1.000 m<sup>2</sup> e tornou-se referência na fabricação de sobremesas para o mercado *food service*, atendendo cerca de 800 clientes entre eles restaurantes, hotéis, cafés, bares, lanchonetes e supermercados.

O artigo está estruturado desta forma: a seguir serão apresentados os tópicos que compõem a revisão da literatura sobre os temas relacionados, ou seja, inovação e lançamento de novos produtos, em seguida vêm a metodologia aplicada, a discussão dos resultados e, finalmente, os comentários finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A análise da literatura disponível sobre o escopo deste trabalho obedeceu às necessidades de se buscar fundamentos sobre as questões que envolvem a inovação para o lançamento de novos produtos e a orientação que a empresa tem na sua relação com o mercado, com ênfase nas PMEs.

Han, Kim e Shrivastava (1998) propõem que a inovação está relacionada à orientação para o mercado em amplo aspecto seguindo a orientação de Deshpandé, Farley e Webster (1993) que foram os primeiros a estudar a relação entre culturas organizacionais voltadas para o mercado e performance empresarial em uma pesquisa junto a empresas japonesas. Suas descobertas mostraram uma alta relação entre performance, cultura voltada para o mercado e inovação permanente de produtos e serviços.

A inovação aparece como consequência da orientação para o mercado no estudo de Han, Kim e Shrivastava (1998) e como antecedente da performance empresarial, assumindo dois aspectos interligados, a inovação técnica e a administrativa. Contudo, a variável ambiental assume um papel preponderante no estudo, já que os autores concluíram que, embora a orientação seja condição necessária, não é suficiente, por causa das condições ambientais desfavoráveis, principalmente em setores de alta tecnologia (Müller, 2005). A conclusão está alinhada com a percepção de que estar sintonizado com as mudanças tecnológicas é um primeiro passo para entender as necessidades dos consumidores. Mais cedo ou mais tarde essas mudanças serão transformadas em produtos e serviços.

A classificação de Zhuang, Willianson e Carter (1999) é bastante útil para os propósitos deste artigo, que trata de novos produtos. De acordo com os autores, a inovação pode ser: 1) um produto ou processo novo; 2) um melhoramento de produto ou processo; e 3) difusão ou adoção de um produto ou processo já existente. Os dois primeiros são também a proposta de Damampour (1991) e Parasuramam e Colbi (1991) que buscam relacionar inovação com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, fundamental para manter a assertividade das empresas com seus consumidores.

Orientação para o mercado pode ser definida como um processo de geração e disseminação de inteligência de mercado, com o propósito de criar um valor superior para o comprador. Os possíveis focos são voltados para (1) orientação para o cliente, (2) orientação para os competidores, e (3) coordenação interfuncional (Jaworski & Kohli, 1990; Narver & Slater, 1990). A orientação para o mercado inclui a orientação para o cliente e a orientação para os competidores, além de uma coordenação interfuncional, que estão positivamente relacionadas

ao crescimento das vendas e com o sucesso de novos produtos. Portanto, a geração e a disseminação de informações, juntamente com a resposta ao mercado, assumem uma posição de destaque no desempenho das organizações, uma vez que propiciam as bases para o direcionamento das ações de DNP (Kotler & Keller, 2006).

Para muitos autores dessa linha de pensamento (Christensen, Cook & Hall, 2005), a identificação das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos deveria ser o passo inicial de toda empresa. Contudo, grande parte das PMEs falha nesse processo desenvolvendo ofertas que não caem nas graças dos consumidores. A razão dessa falha se deve, segundo Davig e Brown (1992), ao fato de as atividades de produção terem prioridade nas PMEs, ficando o marketing em segundo plano. A aplicação das técnicas e conceitos de marketing e ter o cliente como foco da empresa são procedimentos importantes para buscar o sucesso (Ikeda, 1988; Sarquis, 2003).

O desenvolvimento do conhecimento do cliente aumenta o desempenho de um novo produto e realça a importância estratégica do processo de desenvolvimento do conhecimento do cliente em novos projetos de desenvolvimento de produto. Joshi e Sharma (2004) identificaram três requisitos que devem ser cumpridos para o processo de desenvolvimento do conhecimento do cliente: (1) acesso a recursos, (2) flexibilidade estratégica, e (3) gestão da motivação entre os membros da equipe. Além disso, também apontam a importância de cultivar uma cultura de resolução construtiva de conflito em novas equipes multifuncionais de desenvolvimento de produto, facilitando a adoção de uma prática de inovação.

Huang et al (2002) estudaram o envolvimento das atividades de marketing no desenvolvimento de novo produto (NPD), partindo do pressuposto que as PMEs (no caso australianas) não lhe davam a devida importância. Contudo, as atividades de marketing eram fundamentais, implicando o sucesso ou o fracasso de novos produtos. Além disso, recurso e habilidade disponível e planejamento de novos produtos apresentaram uma associação positiva com a qualidade na execução de atividades de planejamento de NPD. Adicionalmente, a existência de estratégia de novo produto pareceu ter um impacto positivo na qualidade das atividades de NPD.

Para alguns autores com visão de processos integrados quando se pretende aprimorar o desempenho do negócio a partir do lançamento de novos produtos, geralmente, analisa-se indicadores como geração de caixa, lucro e rentabilidade, volume de vendas e participação de mercado (Brown & Eisenhardt, 1995). Já para Cooper (1996), a *performance* de um novo produto está associada a três fatores principais: o processo, os recursos e as estratégias. Nesse

sentido, a inovação de uma empresa é fortemente influenciada pelas estratégias organizacionais, bem como pela disponibilidade de recursos, habilidades presentes em sua equipe de trabalho, à cultura e clima organizacionais voltados à inovação.

A reconhecida pesquisa desenvolvida por Wheelwright e Clark (1994) mostrou que as empresas mais eficientes apresentavam sequência de atividades individuais, estrutura e gerenciamento de projeto. Do ponto de vista dos autores, os objetivos são claramente definidos: foco no mercado, integração entre ambiente interno e externo, protótipos de alta qualidade e uma forte liderança refletem na capacidade das empresas trabalharem eficientemente o desenvolvimento de novos produtos atrativos, bem como nos novos processos de produção destes. A vantagem competitiva resulta principalmente da forma como o trabalho é realizado durante o processo de desenvolvimento.

O lançamento de um novo produto ou serviço é um processo disperso em diferentes fases e interesses dentro de uma organização (Dahan & Hauser, 2006). Como era de esperar, a literatura acadêmica abrange tal diversidade, buscando explicar a natureza do sucesso ou do fracasso dessa iniciativa mediante várias abordagens como: a orientação para o cliente ou mercado, o cuidado com os processos, o envolvimento da pesquisa de mercado e das ferramentas de marketing entre outras.

A consultoria Booz, Allen e Hamilton (1982) identificou seis categorias de novos produtos:

- ◆ Produtos inteiramente novos: novos produtos que criam um mercado inteiramente novo;
- ◆ Novas linhas de produtos: novos produtos que permitem a uma empresa entrar em um mercado estabelecido;
- ◆ Acréscimos de linhas de produtos existentes: novos produtos que complementam linhas de produtos estabelecidas de uma empresa (tamanhos de embalagens, sabores, etc.);
- ◆ Aperfeiçoamentos e revisões de produtos existentes: novos produtos que ofereçam desempenho superior, maior valor percebido e que substituem os produtos existentes;
- ◆ Reposicionamentos: produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para novos segmentos de mercado;
- ◆ Reduções de custo: novos produtos que fornecem desempenho similar a um custo menor.



Se por um lado empresas que não desenvolvem novos produtos se arriscam a perder espaço para a concorrência mais agressiva, por outro lado lançar um novo produto é um empreendimento arriscado. A grande maioria dos novos produtos não permanece à venda e o risco de prejuízo é imenso (Christensen, Cook & Hall, 2005).

Urdan e Osaku (2005) testaram no Brasil alguns modelos da literatura estrangeira e encontram 4 construtos principais: 1) Vantagem relativa do novo produto, que está entre os fatores de sucesso de novos listados por autores como Cooper (1996); 2) Apreçamento orientado, mostrando a dominância desta orientação diante da concorrência; 3) Valor, com pequena diferença perante o anterior, fortalecendo a prática nesse item específico do Marketing Mix; e 4) Orientação ao consumidor, um mote assimilado, embora não seja uma unanimidade.

Miguel e Calarge (2005) apresentam uma proposta de estruturação do processo de desenvolvimento de um novo produto (NPD), em uma pequena empresa produtora de medicamentos veterinários. Os autores identificaram várias diferenças no modo como NPD devem ser geridos em pequenas e grandes empresas, incluindo usos distintos da fonte de tecnologia, estrutura organizacional, estilo de gestão e estratégias.

No caso de PMEs de tecnologia, Costa e Rosenfeld (2007) argumentam que a sistematização do processo de desenvolvimento de softwares num processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) é um reconhecido fator para o desenvolvimento competitivo, posto que software é elemento-chave em muitos dos produtos *high-tech*. Para os autores, um método de gestão que integre técnicas de mudança de gerenciamento em direção aos processos de NPD contribuirá com o progresso das práticas de gerenciamento.

As grandes consultorias organizacionais, embora distantes da realidade das PMEs, têm contribuído com a prática de muitas ferramentas para o campo de estudo. Os procedimentos da Arthur D. Little Inc – ADL, estudados por Rudolph (2005) são baseados no estabelecimento de metas consistentes para o processo de desenvolvimento como um todo e a identificação dos resultados exigidos de cada um dos elementos funcionais que dele participam. Para o autor, frequentemente, as metas para acompanhamento do desempenho de produto são ausentes. Por exemplo, os dados da produção não são alimentados de volta aos membros da equipe que desenvolveram o produto.

Além disso, a gerência concentra-se tradicionalmente no processo somente quando altas cifras são envolvidas. A atenção da gerência, conseqüentemente, é centrada tipicamente sobre a compra do equipamento, não em conceitos ou em trabalho criativo (Deschamps & Nayak, 1996).

No Brasil, Rozenfeld et al (2005) elaboraram um modelo de desenvolvimento de produtos que pode ser encontrado também no site [www.pdp.org.br](http://www.pdp.org.br), no qual é apresentado o modelo de referência e acessos a *links* interessantes para pesquisa, como o Portal do Conhecimento, uma comunidade de estudos sobre DNP e a publicação *Product: Management & Development* com muitos artigos de pesquisadores brasileiros sobre o tema. Trata-se de um modelo genérico que buscou conciliar as boas práticas no desenvolvimento de produtos.

A tabela resume os principais modelos de desenvolvimento de produtos que serviram de base para comparar os procedimentos previstos pela literatura e o ocorrido na prática da Laffriolée.

**Tabela 1: Modelos de Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos - DLNP**

<b>Kotler &amp; Keller (2006)</b>	<b>Dahan e Hauser (2006)</b>	<b>Kerin et al (2007)</b>	<b>Booz, Allen e Hamilton (1982)</b>	<b>Rozenfeld et al (2005)</b>
Geração de Ideias	Identificação de oportunidades	Desenvolvimento do novo produto	Exploração	Planejamento do produto
Seleção de Ideias	Design	Geração da ideia	Seleção	Planejamento do projeto
Desenvolvimento e teste do conceito	Teste	Filtragem e avaliação	Análise de Negócio	Projeto informacional
Estratégia de marketing	Introdução	Análise comercial	Desenvolvimento	Projeto detalhado
Análise de Negócio	Gerenciamento do ciclo-vida	Desenvolvimento	Teste	Preparação da produção
Desenvolvimento do Produto		Teste de mercado	Comercialização	Lançamento do produto
Testes de mercado		Comercialização		Pós-desenvolvimento
Comercialização				

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de acompanhar as fases de desenvolvimento de um novo produto pela Laffriolée, optou-se pelo método de pesquisa exploratória na forma de estudo de caso único. A pesquisa exploratória, segundo Vergara (2006, p.47), atende a intenção inicial de se obter maior



conhecimento do tema específico, pois apesar de existir uma farta literatura sobre desenvolvimento de novos produtos, esta em geral não trata de como esse processo se desenvolve em empresas de pequeno porte.

Para os procedimentos desta pesquisa a referência adotada foi Yin (2001, p.32) cuja definição de estudo de caso é a mais adequada. Para o autor, trata-se de uma abordagem empírica que investiga uma situação atual dentro de sua realidade quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Dentre as várias fontes de evidências que podem ser usadas neste tipo de estudo, a coleta de dados foi obtida por meio de um protocolo composto de três fontes: entrevistas, com roteiros semiestruturados; análise da documentação da empresa escolhida para estudo; e observação participante do processo de desenvolvimento do novo produto na empresa estudada.

Para melhor poder observar e entender os processos utilizados no desenvolvimento e lançamento do novo produto pela Laffriolée foi desenvolvido um roteiro em 6 passos, contemplando os principais passos já apresentados na Tabela 1, como referencial teórico para comparação com os dados observados na prática. O roteiro segue abaixo:

- ◆ Reconhecimento da oportunidade de mercado;
- ◆ Desenvolvimento das ideias para o novo produto;
- ◆ Desenvolvimento do conceito para o novo produto
- ◆ Teste de conceito e características do novo produto;
- ◆ Desenvolvimento das estratégias de marketing;
- ◆ Lançamento.

Foi realizado um pré-teste do roteiro semiestruturado com as questões abertas, conforme Lakatos e Marconi (1985, p.180). Observou-se também as recomendações e orientações referentes a entrevistas, conforme Cooper e Schindler (2003, p. 249-257), a planejamento da entrevista, postura do entrevistador, receptividade do respondente, registro dos dados, entre outros pontos igualmente importantes.

Posteriormente ao pré-teste, foi realizada a coleta dos dados primários por meio de entrevistas que incluíram um dos diretores da Laffriolée, um engenheiro de alimentos da empresa Tovani-Benzaquen, fornecedora de matéria-prima e parceira no desenvolvimento do novo produto e um gerente do restaurante Churrascaria Kilus Grill. Nesse tradicional cliente da Laffriolée foi realizado o teste de conceito do produto. Também se contou com a observação participativa de um dos pesquisadores que esteve presente em todas as fases do processo de

desenvolvimento do novo produto. Com o uso dessas fontes de dados distintas, foi possível coletar informações convincentes que contribuíram decisivamente para o estudo em questão (Yin, 2001).

#### **4 O CASO LAFFRIOLÉE PASSO A PASSO**

A descrição do caso será apresentada abaixo, seguindo o modelo proposto para a avaliação da convergência entre a teoria analisada e a prática verificada.

##### **4.1 RECONHECENDO A OPORTUNIDADE DE MERCADO**

Diante das constantes mudanças no mercado, e com a procura cada vez maior de produtos saudáveis pelos consumidores, a Laffriolée Sobremesas buscou desenvolver um novo produto com o objetivo de obter vantagem competitiva num cenário que se apresentava muito competitivo. A partir de informações de seus clientes e dos consumidores finais por meio do SAC, a empresa pôde acompanhar as recentes tendências do mercado.

Observou-se que os produtos reduzidos em açúcares e calorias estavam obtendo grande aceitação, principalmente graças à popularização de substitutos de açúcar. Até então fora desse segmento, que implica adotar elementos de alta tecnologia na produção, a Laffriolée entendeu que poderia ser uma oportunidade lançar um produto dirigido aos consumidores com necessidades de redução de açúcares, como também para aqueles preocupados com a saúde ou a estética.

##### **4.2 DESENVOLVIMENTO DAS IDEIAS PARA O NOVO PRODUTO**

Na fase de geração e desenvolvimento de ideias foi utilizado o procedimento habitual da empresa, ou seja, estimular a ampla troca de ideias entre funcionários e diretores. Os primeiros são incentivados por uma política informal que busca incentivar a criatividade de seus colaboradores por meio de treinamentos ministrados por especialista ou pela própria diretoria. Os diretores por observação do mercado, com o qual mantêm contato permanente, trazem muitas ideias, geralmente para resolver datas festivas e sazonalidade de matérias-primas. Uma terceira fonte de sugestões vem por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) que canaliza as ideias que surgem no contato direto com os clientes.

No caso Laffriolé, foi o SAC quem identificou a necessidade do lançamento de um novo produto, uma vez que o varejo manifestou o desejo de apresentar novidades aos seus consumidores finais. Uma pesquisa telefônica com 100 clientes que deviam apontar um dentre três novos conceitos, mostrou que 52% dos respondentes optaram por uma torta *diet ou light*, 27% por uma *cheese cake* e 21% pelo bolo de chocolate, no formato “porção individual”.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DO NOVO PRODUTO

Iniciou-se o desenvolvimento do conceito que a empresa pretendia dar ao produto. Esta fase foi conduzida pelo diretor da empresa junto ao quadro técnico com vários testes de sobremesas *diet*. Buscava-se um produto sem açúcar, pois se vislumbrava atingir um mercado até então inexplorado pela empresa, o *diet/light* em sobremesas. Durante análise do negócio, uma das principais barreiras foi o custo de investimento na compra de novas matérias-primas que poderia prejudicar seu fluxo de caixa. Então se fez necessário utilizar em sua maioria as matérias-primas que já se encontravam no processo de produção, havendo a agregação de novas, somente se não onerasse o processo em demasia. Após vários testes de preparação e produtividade, análises sensoriais, análises sinestésicas e *shelf-life* e simulações de custo, chegou-se a cinco opções.

#### 4.4 TESTE DO CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO NOVO PRODUTO

Durante o teste do conceito e características do novo produto observou-se a legislação para os produtos *diet* ou *light*. Ela apresenta uma versão diferente do senso comum. Para os consumidores, um produto *diet* estaria relacionado de alguma forma à doença, ou seja, seria aquele destinado apenas para os diabéticos, logo, sem açúcar. Já para um *light*, o pensamento é de um produto relacionado à alimentação “saudável”, significando baixo valor calórico e, portanto, controle de peso. A legislação define que para um produto ser considerado *diet*, pelo menos um ingrediente deve ser retirado totalmente da sua formulação, podendo não ser o açúcar, mas a gordura, por exemplo. Já para que um produto seja considerado *light*, a legislação diz que deve apresentar redução mínima de 25% de algum fator correspondente no produto tradicional, não sendo necessariamente em calorias, mas podendo também ser 25% menos açúcar ou 25% menos gordura, etc.

Para o desenvolvimento do produto, a Laffriolé Sobremesas passou sistematicamente a buscar um fornecedor que desenvolvesse juntamente com seu quadro técnico uma sobremesa de baixa caloria, uma vez que seus colaboradores internos não dominavam a técnica para os insumos de produtos *diet/light*. Entre seus fornecedores de matéria-prima, encontrava-se a Tovani-Benzaquen, que se revelou desde os primeiros contatos com o seu departamento de P&D o parceiro ideal para o desenvolvimento de nova sobremesa.

Segundo Rodrigues, da Laffriolé Sobremesas, durante o desenvolvimento do produto:

sabíamos que deveria ser um produto de difícil reprodução por outros concorrentes, e um produto que já fazemos bem, e é raro ter similar no mercado, é nosso pudim de leite condensado. Então fizemos uma formulação com ingredientes apropriados, com os técnicos de um fornecedor nosso. Acertamos no primeiro teste do ‘pudim de leite condensado zero açúcar’, uma vez que os ingredientes apresentados pelo nosso fornecedor, entre outras qualidades, não deixa aquele gosto metálico de produto diet na boca.....

Segundo Daniel Lorenzi, da Tovani-Benzaquen:

um dos maiores problemas que enfrentamos com as parcerias para o desenvolvimento de novos produtos é a dificuldade que as pequenas empresas têm com o custo líquido do produto pretendido. Muitas vezes, o empresário fala que quer fazer tal produto, não tem a ideia pronta do produto, mas tem sim o custo máximo que pode atingir o produto. Temos então que ajudá-lo a desenvolver um produto que se encaixe em seu custo desejado.

Foram realizados testes de degustação preliminares com os colaboradores internos e depois com os clientes. Estes foram escolhidos por conveniência, optando-se pelos que representassem os três segmentos de maior representatividade de vendas de produtos em porções individuais, ou seja, churrascarias, cafés e restaurantes por quilo. Foram distribuídas 120 amostras para os consumidores que deviam responder uma pesquisa para se analisar os aspectos sensoriais e de qualidade do produto. Os resultados mostraram boa aceitabilidade e conseqüentemente foi decidida a comercialização. Em reunião entre a diretoria e o quadro técnico chegou-se ao consenso de que o produto deveria ser o “pudim de leite condensado zero açúcar”.

#### 4.5 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Em relação à fase de desenvolvimento da estratégia de marketing para o lançamento do novo produto, buscou-se a maior sinergia possível com os produtos já fabricados pela empresa. A empresa não conseguiu vislumbrar o tamanho do mercado a ser atingido, mas sabia que

poderia ser consumido por um público ainda não explorado pela empresa, como diabéticos e consumidores preocupados com a saúde e a estética, hospitais cujos pacientes têm restrição ou proibição de ingestão de açúcar.

Formalmente não houve uma estratégia de marketing nem se estabeleceram metas de vendas, porém houve um estudo preliminar de precificação, cuja base foi o tíquete médio de compra do consumidor final, nos vários clientes da empresa. Essa decisão se revelou favorável para a introdução do novo produto pelo fato de não criar nenhuma necessidade de argumentos de venda específicos e os canais de distribuição serem os mesmos já utilizados pela empresa.

#### 4.6 LANÇAMENTO

O pudim de leite condensado zero açúcar foi lançado seguindo os procedimentos normais da empresa. Os contatos desenvolvidos com os pontos-de-venda durante a fase de desenvolvimento permitiram uma introdução sem sobressaltos. Não havendo nenhuma novidade significativa, o esforço de lançamento pôde se concentrar no acompanhamento da entrega dos primeiros lotes e monitorar a avaliação dos consumidores.

Após seis meses de seu lançamento, o pudim de leite condensado zero açúcar correspondia em média a 0,5% das vendas da empresa. Na esteira desse sucesso confirmado pela boa aceitação dos clientes que fizeram suas primeiras compras, a Laffriolée lançou na Páscoa de 2008 o mousse de chocolate zero açúcar. Em 2009, os dois produtos juntos corresponderam a 2,50% do faturamento da empresa, sendo 1,72% para o primeiro e 0,78% para o segundo.

### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são confrontados os resultados encontrados na prática e a teoria apresentada na revisão da literatura. Com base nos resultados obtidos, pode-se observar que o processo de DLNP é parte importante do ciclo do negócio, pois está vinculado às expectativas do cliente e, por consequência, ao bom êxito do projeto. É fator-chave para o sucesso que a empresa esteja voltada para o cliente, que entenda suas expectativas, estude a viabilidade do que é identificado como seus desejos e preferências e que seja entregue um produto final superior.

Como explicitado anteriormente, após pesquisa bibliográfica, foi possível identificar que há uma preocupação na produção acadêmica acerca da compreensão do processo de DLNP, mas que poucos o fazem com olhos voltados à pequena empresa.

Para uma melhor análise e discussão, apresentamos a seguir um quadro comparativo entre a teoria e a prática observada. A coluna da esquerda aponta as fases propostas pela literatura, conforme exposto na Tabela 1 e a coluna da direita descreve o processo adotado pela Laffriolée.

<b>Fases segundo a literatura</b>	<b>Fases segundo verificado na Laffriolée Sobremesas.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oportunidades</li> <li>• Exploração; Geração de ideias</li> </ul>	O processo de geração de ideias foi realizado por meio de: incentivo à criatividade de seus colaboradores, visão de mercado de seus diretores e a partir de sugestões dos consumidores capturadas pelo SAC da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de ideias</li> <li>• Filtragem e avaliação</li> </ul>	Dentre as diversas ideias foram selecionadas as três mais viáveis para a execução e comercialização. As opções passaram por uma pesquisa preliminar com 100 clientes para avaliar a melhor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do conceito</li> <li>• Planejamento do projeto</li> </ul>	Preparou-se o “teste de conceito” já direcionado aos produtos <i>diet/light</i> . Após várias análises específicas, desenvolveram-se cinco tipos de sobremesas que poderiam atender à demanda.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da estratégia de marketing e do novo produto</li> <li>• Planejamento estratégico do produto</li> </ul>	Buscava-se um produto com sinergia com os demais produtos da empresa e também com foco nas pessoas proibidas de ingerir açúcares e preocupadas com a saúde, etc., aumentando o público a ser atendido. O Preço foi desenvolvido partir da análise do tíquete médio. Os canais de distribuição foram os mesmos já utilizados pela empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento do ciclo vida</li> </ul>	Num primeiro momento, não houve a formalização de metas de lucro ou estratégias de longo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do negócio</li> <li>• Análise comercial</li> </ul>	Sendo uma PME, uma das principais dificuldades é o investimento em inovação. No caso, a estratégia foi aproveitar toda a tecnologia e materiais já incorporados ao processo, para evitar novos investimentos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do produto</li> <li>• Design / teste</li> </ul>	Desde que a técnica para insumos “ <i>diet/light</i> ” não era de domínio do quadro técnico da empresa, buscou-se uma parceria com pessoal especializado para o desenvolvimento do produto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto detalhado</li> <li>• Preparação da produção</li> <li>• Teste de mercado</li> </ul>	Testes de degustação para buscar uma análise sensorial e de qualidade do produto (aceitabilidade do produto). Distribuição de amostra a clientes finais.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialização</li> <li>• Lançamento do produto</li> <li>• Pós-desenvolvimento</li> </ul>	Em razão da sinergia com os demais produtos, a comercialização se deu nos mesmos pontos-de-venda. A partir dos bons resultados iniciais, a empresa pôde viabilizar a entrada no mercado dos “consumidores zero açúcar”.

### **Quadro1: Teoria x Prática no Desenvolvimento e Lançamento de Novos Produtos – DLNP**

Fonte: Elaborado pelos autores

Os conceitos obtidos na literatura nos conduziram a apontar com segurança a relevância deste estudo, sobretudo quando averiguado sob a luz da realidade das PMEs e seus negócios. A revisão bibliográfica e a comparação apresentada no Quadro 1 mostraram as particularidades do processo de gestão de PME comparado ao das grandes empresas. Algumas variáveis consolidam parcialmente a literatura revisada:



- ◆ A necessidade do novo produto foi identificada pelo SAC da empresa e, posteriormente, incentivada pelos diretores. Tal fato está alinhado com a literatura indicando que o processo de geração de ideias com frequência surge no próprio quadro da empresa e deve ser motivada por sua liderança.
- ◆ A geração de ideias na empresa originou-se a partir da solicitação do cliente e não da motivação dos dirigentes; mais uma característica da PME que pela proximidade com o cliente final consegue identificar expectativas e inovar.
- ◆ Verificou-se a enorme importância da opinião e sugestão dos clientes estimulando a diretoria e seu quadro técnico a desenvolverem o novo produto. Esta ação é recomendada na literatura, que prega reflexões severas acerca do desenvolvimento e consumo do produto.
- ◆ Não houve formalmente o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, como determina a literatura, mas o aproveitamento do conhecimento de mercado, dos canais de distribuição, etc.
- ◆ O estudo constatou que a empresa preocupou-se em desenvolver um produto que estivesse alinhado às suas estratégias já existentes visto que o investimento com inovação é bastante significativo, principalmente para uma PME.

Pode-se afirmar que os resultados deste trabalho estão de acordo com a literatura revisada, mas algumas variáveis e indicadores não foram corroborados. Apesar das argumentações acerca das fases do processo de desenvolvimento do produto, identificadas na revisão bibliográfica, não relataram detalhada e fielmente o que foi levantado nos estudos aplicados na empresa Laffriolée Sobremesas, entendeu-se que há coerência nas principais cláusulas que formam a argumentação central da bibliografia revisada.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste artigo foi identificar as práticas e teorias sobre as quais se baseia o desenvolvimento e lançamento de novos produtos para o mercado *food service*, para o caso de uma PME. Com esse propósito desenvolveu-se um estudo de caso único para o qual foi selecionada a Laffriolée Sobremesas.

Com base nos dados analisados, pode-se constatar que a empresa em estudo, uma PME, também está exposta às pressões do mercado (inovação de produtos, atendimento de demanda, preço competitivo), porém, nem sempre tem recursos para atuar exatamente como orienta a

literatura. O processo de desenvolvimento de novos produtos é por vezes complexo e realizá-lo em sua totalidade requer recursos que nem sempre são acessíveis. No caso estudado, verificou-se que, embora o processo de geração de novos produtos não tenha sido executado exatamente como preconiza a literatura, a empresa, uma PME, apresenta visão de mercado e foco no cliente.

A empresa buscou a inovação, desenvolvendo um produto que se relaciona a novos estilos de vida e práticas sociais, porém aproveitando seus canais de distribuição já existentes, preços competitivos e sua própria força de vendas. Além disso, buscou obter vantagem competitiva através do uso de suas ferramentas de marketing integrado.

A ausência de dados organizados se torna um obstáculo a mais na consecução de estudos mais aprofundados e precisos. Gomes e Kruglianskas (2009) mostraram a necessidade de indicadores que possibilitem a comparação entre países, setores e empresas. Os autores também mostraram que o porte das empresas afeta o seu desempenho inovador, com ampla vantagem para as de grande porte que possuem mais acesso a tecnologia e parcerias estratégicas, ou seja, mais condições estruturais para este propósito.

Pelo fato de a metodologia aplicada ter sido um estudo de caso único, as conclusões apresentam limitações não permitindo a generalização. Sendo assim, é aconselhável aprofundamento dos estudos nesta área, principalmente no Brasil onde a grande quantidade de pequenas e médias empresas tem influência direta na economia.

Do ponto de vista acadêmico, sugere-se aprofundar os estudos sobre os fatores que condicionam as PMEs a não cumprirem todos os processos de desenvolvimento de novos produtos apresentados na literatura. Por outro lado, verifica-se que todos os quesitos observados no caso, tais como buscar desenvolver produto que se relaciona com os novos estilos de vida e práticas sociais; gerir parcerias com seus fornecedores; aproveitar os seus canais já existentes de distribuição; estabelecer preços competitivos; usar sua própria força de vendas, permitem obter vantagens competitivas.

Estas descobertas trazem sugestivas contribuições gerenciais reforçadas pelo fato de mostrar o potencial das soluções baseadas nas *core competences* e no diálogo com os clientes. No caso da Laffriolée, os pontos-de-venda que viabilizam os produtos aos consumidores finais. Outro fator importante, que reforçou o já descoberto na literatura, foi o compartilhamento do projeto com toda a equipe, o que possibilitou mais integração, sinergia e comprometimento de todos com o sucesso do empreendimento.

Apesar das limitações do trabalho, ele traz importantes contribuições ao identificar que as PMEs podem conseguir vantagens competitivas por meio da parceria colaborativa com seus fornecedores e clientes dentro do espírito empreendedor, outro fator que surge com vetor investigativo para trabalhos futuros ao ser naturalmente associado à inovação. A convergência dos vetores PME, inovação e empreendedorismo parece ser um campo promissor de investigação.

## REFERÊNCIAS

- ABIA – Associação Brasileira das Indústria de Alimentação (2009). *O mercado food service no Brasil*. São Paulo: Publicações Economia e Comércio Exterior, autor.
- Booz, Allen & Hamilton. (1982). Recuperado em 18 de abril de 2010, de <http://www.bozallen.com>.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *The Academy of Management Review*, 20 (2), 343-378.
- Christensen, C.M., Cook, S. & Hall, T. (2005, dezembro). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, 74-83.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Costa, J.M.H., Rozenfeld, H. (2007, junho). Proposal of BPM method for improvind NPD process. *Product: Management & Development*, 5 (1).
- Dahan, E.& Hauser, J.R. (2006). Product development: managing a dispersed process. In B. Weitz & R. Wensley (orgs). *Handbook of marketing*. London: Sage.
- Davig, W. & Brown, S. (1992, abril). Incremental decision making in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management Milwaukee*, 30 (2), 53-60.
- Damanpour, F. (1991). Organizational informational: a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Deschamps, J.P. & Nayak, P.R. (1996). *Produtos irresistíveis: como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor*. São Paulo: Makron Books.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in a japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-27.
- Dutra, I., Guagliardi, J.A. & Hernandez, J.P. (1996, abril/junho). A micro e pequena empresa industrial: diferenças e similaridades de marketing entre os setores metalúrgico, moveleiro, alimentício e de vestuário. *Revista de Administração de Empresas*, 26, (2), 29-44.

- Gomes, C.M.; Kruglianskas, I. (2009). A influência do porte no comportamento inovador da empresa. *Revista de Administração e Inovação*, 6 (2), 05-27.
- Gonçalves Filho, C., Gonçalves, C. A. & Pardini, D. J. (2008). O impacto da inovação e da gestão do conhecimento de marketing no desempenho de novos produtos no mercado. *Revista de Administração e Inovação*, 5 (2), 05-24.
- Han, J.K., Kim, N. & Shrivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Huang, X., Soutar, G. N. & Brown, A. (2002, janeiro). New product development processes in small and medium-sized enterprises: some Australian evidence. *Journal of Small Business Management*, 40, (1), 27-42.
- Ikeda, A N. (1998). *As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores; um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 1-15.
- Joshi, A. W. & Sharma, S. (2004, outubro). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of Marketing*, 68 (4), 47-59.
- Kerin, R.A., Hartley, S.W., Berkowitz, E.N. & Rudelius, W. (2007). *Marketing* (8<sup>a</sup> ed). São Paulo: Mc-Graw-Hill.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (12<sup>a</sup> ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. (1985). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Miguel, P.A.C. & Calarge, F.A. (2005, agosto). An empirical study of new product development in a small company: case study of a veterinarian firm. *Management & Development*, 3 (1).
- Müller, H.F.N. (2005). *Inovação orientada para o mercado: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RG, Brasil.
- Narver, J. & Slater, S. (1990, outubro). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Parasuraman, A. & Colbi, C. (2001). *Techo-ready marketing: how and why your customer adopt technology*. New York: Press.

- Revista Brasil Alimentos. (2001, maio/junho). *A explosão do food service*, (8). Recuperado em 05 de outubro de 2009, de <<http://www.signuseditora.com.br/ba/pdf/08/08%20-%20Abia.pdf>>.
- Robert, M. (1995). *Product innovation strategy*. New York: McGraw Hill.
- Rozenfeld, H. Forcellini, F.A. & Amaral, D.C. (2005). *Gestão de desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Saraiva.
- Rudolph, M.J. (1995). The food product development process: progress must be monitored against a planned set of goals. *British Food Journal*, 97 (3), 3-11.
- Sarquis, A. B. (2003). *Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção*. São Paulo: SENAC.
- SEBRAE/SP. *Cenários para as MPEs – 2009-2015*. Versão março de 2009.
- Urdan, A.T. & Osaku, W. A. A. (2005). Determinantes do sucesso de novos produtos: um estudo de empresas estrangeiras no Brasil. *Anais do Encontro da Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação em Administração*, 29, Brasília, DF, Brasil.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Wheelwright, S. & Clark, K. (1994). Accelerating the design-build-test cycle for effective product development. *International Marketing Review*, 11 (1), 32-46.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método* (2º ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhuang, L.; Willianson, D. & Carter, M (1999, fevereiro). Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation. *Management Decision*, 37, 1, p. 57-71.

## **INNOVATION IN PRODUCT DEVELOPMENT FOR THE MARKET READY MADE DESSERTS: THE CASE OF LAFFRIOLÉE**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the role of innovation and practices which are based on the Development and Launch of New Products-DLNP in Small and Medium Enterprises – SMEs. This article examines whether these procedures are guided by some sort of process shown in academic literature. The segment chosen was the dessert ready market-driven food service that has shown solid growth in recent years. For this purpose, we chose Laffriolée

Desserts Company whose DLNP practices were investigated through a case study. We found that the company sought to be innovative, developing a product that relates to new lifestyles and social practices, but leveraging the distribution channels already in place, competitive prices and its own sales force. In addition, we gained a competitive advantage through the use of their tools of integrated marketing.

**Key-words:** Innovation; Development and Launch of New Products; Food Service Market; Innovation; Small and Medium Size Enterprises.

---

Data do recebimento do artigo: 09/11/2009

Data do aceite de publicação: 15/02/2010