

**Universidade de São Paulo  
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**

**Os desafios na inovação em alimentos frente às novas demandas  
do consumidor pós COVID-19**

**Alice Novello Calderan**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como  
parte dos requisitos para obtenção do título de:  
Bacharela em Ciências dos Alimentos

**Piracicaba  
2020**



**Alice Novello Calderan**

**Os desafios na inovação em alimentos frente às novas demandas do  
consumidor pós COVID-19**

Orientador:  
Prof. Dr. **EDUARDO EUGÊNIO SPERS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como  
parte dos requisitos para obtenção do título de  
Bacharela em Ciências dos Alimentos

**Piracicaba  
2020**



*Para meus pais, responsáveis por essa conquista.*

*Para o vô Cide, que hoje me assiste orgulhoso e continua me inspirando.*

*Para a tia Andreia, que tem grande influencia no meu crescimento e em quem sou hoje.*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria Antonia e Ismael, e meu irmão, Lucas, por todos seus esforços e por sempre me apoiarem e me incentivarem em minhas escolhas.

Ao Renan, meu porto seguro, que me acompanhou durante toda essa trajetória, pela parceria, amor e cuidado, e que acreditou, muitas vezes, mais em mim do que eu mesma.

À ESALQ, escola na qual dediquei seis intensos anos, me transformou, me trouxe desafios e, sobretudo, muitas oportunidades.

Ao professor Eduardo Spers, pela orientação, por toda troca e contribuição neste trabalho. Principalmente, pela compreensão e suporte neste ano difícil, mas também por me motivar a cada conversa ou orientação.

À banca avaliadora, composta pela professora Thais, que participou de momentos importantes na minha formação, como minha experiência na França e meu interesse em inovação; e Gabriela, querida amiga que me apresentou o marketing e o consumidor, me inspirou durante a graduação e continua sendo uma grande referência profissional.

Aos profissionais entrevistados que muito contribuíram com os resultados deste trabalho.

Às minhas amigas que estiveram tão próximas e vivenciaram comigo esse momento, em especial Amanda, Gabrielle, Giovanna, Isabelle, Luiza e Thaissa, vocês foram essenciais.

Aos amigos e professores da jornada universitária, em especial Giovanna, Jhonatan, Thais e Vitória.

A todos meus mentores que contribuíram para meu amadurecimento pessoal e profissional, em especial Aline Bortoletto, Valdecir Luccas, Daniela Carnielo e Luciana Miranda, e aos colegas que fizeram parte desses momentos.

À minha família, por todo amor e apoio, e aos amigos que me ajudaram, de alguma forma, na minha caminhada.

Ao encerramento de um grande ciclo!

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| RESUMO.....  | 7  |
| LISTA DE FIGURAS.....  | 8  |
| LISTA DE QUADROS.....  | 9  |
| LISTA DE TABELAS.....  | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 11 |
| 1.1 Contexto.....  | 11 |
| 1.2 Problema de pesquisa.....  | 12 |
| 1.3 Objetivos.....   | 13 |
| 1.3.1 Objetivos gerais.....  | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                                       | 13 |
| 1.4 Justificativa.....   | 14 |
| 1.5 Estrutura.....   | 14 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA.....   | 15 |
| 2.1 O conceito de inovação e seu contexto no Brasil.....               | 15 |
| 2.2 A indústria de alimentos e a inovação.....                         | 19 |
| 2.3 Importância dos consumidores na inovação.....                      | 22 |
| 2.4 O que é a COVID-19 e qual seu potencial causador de mudanças?..... | 24 |
| 2.5 Mudança Institucional e mudança de hábitos.....                    | 26 |
| 3 METODOLOGIA.....   | 33 |
| 3.1 Análise de documentos.....   | 33 |
| 3.2 Participação em palestras online e webinars.....                   | 33 |
| 3.3 Entrevistas com profissionais da área.....                         | 34 |
| 3.3.1 População e amostra.....   | 34 |
| 3.3.2 Instrumento de coleta.....                                       | 35 |
| 3.3.3 Método de coleta.....  | 35 |
| 3.3.4 Método de análise.....   | 36 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....  | 39 |
| 4.1 Panorama geral das entrevistas.....                                | 39 |
| 4.2 Inovação.....  | 40 |
| 4.3 Consumidor.....  | 50 |
| 4.4 COVID-19.....  | 55 |
| 4.5 O novo normal.....   | 70 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 81 |

|  |    |
|--|----|
| 5.1 Sobre o trabalho.....                | 81 |
| 5.2 Limitações.....                      | 82 |
| 5.3 Sugestões para próximos estudos..... | 82 |
| REFERÊNCIAS.....                         | 83 |
| APÊNDICE A.....                          | 91 |

## RESUMO

### **Os desafios na inovação em alimentos frente às novas demandas do consumidor pós COVID-19**

A inovação é tema essencial para sobrevivência e competitividade das empresas. No setor alimentício, as indústrias de alimentos apresentam papel crítico no fornecimento de alimentos para a população, sendo responsável por uma significativa parcela da economia brasileira. O presente estudo teve como objetivo investigar os desafios da inovação em alimentos frente à nova realidade do COVID-19, que causou uma ruptura institucional na sociedade. A metodologia baseou-se em três etapas: análise de relatórios de tendências, participação em eventos sobre o tema, e entrevistas com profissionais de importantes empresas de alimentos. Como resultado, as principais mudanças de comportamento observadas foram o aumento de compras online, a busca por alimentos com benefícios à saúde e o impacto financeiro. Essas tendências serão duradouras e relevantes no novo normal, no qual as indústrias de alimentos deverão trabalhar de forma ágil, desenvolver produtos acessíveis e fazer bom uso das ferramentas digitais para comunicação e venda, prezando sempre pela resposta fiel à demanda de seus consumidores. Para futuros estudos, sugere-se a investigação a partir da coleta de dados provenientes diretamente de diferentes elos da cadeia, como os próprios consumidores ou startups.

Palavras-chave: Pesquisa e Desenvolvimento, Indústria de Alimentos, Pandemia, Comportamento do Consumidor, Mudanças de Hábitos, Mudança Institucional

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Estratégias para o empoderamento do consumidor no desenvolvimento de novos produtos..... | 23 |
| Figura 2 – Nuvem de palavras correspondente às citações do código “conceito de inovação”.....       | 42 |
| Figura 3 – Nuvem de palavras correspondente às citações do código “capacidade de inovação”.....     | 47 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Inovações tecnológicas segundo Schumpeter (1982) exemplificadas ...                                     | 16 |
| Quadro 2 – Autores, anos e principais abordagens no conceito de inovação .....                                     | 18 |
| Quadro 3 – Epidemias da história, número de mortes e consequências causadas ..                                     | 29 |
| Quadro 4 – Relação dos profissionais entrevistados, respectivas empresas e principais produtos.....                | 35 |
| Quadro 5 – Categorias e códigos analisados nas entrevistas.....  | 37 |
| Quadro 6 – Citações sobre o conceito de inovação .....   | 43 |
| Quadro 7 – Citações sobre o conceito de inovação na indústria de alimentos .....                                   | 44 |
| Quadro 8 – Citações sobre a importância da inovação.....   | 45 |
| Quadro 9 – Citações sobre a capacidade de inovação no que diz respeito à mentalidade e gestão.....                 | 48 |
| Quadro 10 – Citações sobre a importância do consumidor.....  | 51 |
| Quadro 11 – Citações sobre o papel do consumidor no processo de inovação e a vantagem em colocá-lo no centro ..... | 52 |
| Quadro 12 – Citações sobre a participação do consumidor na inovação.....   | 53 |
| Quadro 13 – Citações sobre por que os hábitos de consumo impactam os produtos das indústrias.....                  | 54 |
| Quadro 14 – Citações sobre as mudanças de hábitos causadas pela pandemia .....                                     | 57 |
| Quadro 15 – Citações sobre os impactos na inovação e nos projetos causados pela pandemia .....                     | 62 |
| Quadro 16 – Citações sobre algumas realidades vivenciadas durante a pandemia .                                     | 65 |
| Quadro 17 – Citações sobre a inovação no novo normal.....  | 71 |
| Quadro 18 – Citações sobre as tendências no novo normal.....   | 72 |
| Quadro 19 – Citações sobre os desafios no novo normal.....   | 76 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com a categoria de códigos.....                            | 40 |
| Tabela 2 – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “inovação”.....      | 41 |
| Tabela 3 – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “consumidor”.....    | 50 |
| Tabela 4 – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “COVID-19”.....      | 55 |
| Tabela 5 – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “O novo normal”..... | 70 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

A inovação é tema de vários autores e diferentes discussões. Por exemplo, um dos primeiros autores a discutir o assunto, Schumpeter (1939 e 1982), trouxe contribuições com os conceitos de invenção, imitação e inovação, inovações tecnológicas e destruição criativa. Ainda no século passado, Christensen (1997) também discutia a inovação a partir dos conceitos de inovação disruptiva e sustentadora. Atualmente, Santos, Fazion e Meroe (2011), abordam o tema do conceito de inovação aberta, como uma nova dinâmica estabelecida neste universo.

Diretamente relacionada à sobrevivência, desenvolvimento e vantagem competitiva das empresas, a inovação exerce papel essencial no desempenho de organizações (SCHUMPETER, 1982; DOSI et al., 1990; SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). O estado possui papel importante para incentivar a inovação, através de apoios diretos e indiretos (ZITTEI et al., 2016) e, no Brasil, duas principais leis guiam o ambiente de inovação no país: a Lei da Inovação Tecnológica - Lei nº 10.973/2004 e a Lei do Bem – Lei nº 11.196/2005. Empresas que inovam possuem melhor desempenho e auxiliam, conseqüentemente, na economia nacional e qualidade de vida.

A indústria de alimentos exerce significativo papel na economia nacional. O Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados em volume, e contribuiu, em 2019, com quase US\$ 28,8 bilhões na balança comercial (ABIA, 2020). Dessa forma, a inovação – fator responsável pelo crescimento econômico das companhias – na indústria de alimentos é tema de extrema importância (LAPPE et al., 2017). Geralmente, as empresas possuem um departamento especializado em Pesquisa e Desenvolvimento, a fim de promover a boa gestão da inovação. Porém, além de um departamento especializado, cada vez mais é reconhecida a necessidade de que a inovação faça parte da visão estratégica da empresa como um todo (FISCHER et al., 2009; KUCZMARSKI, 1998).

Neste sentido, a inovação em alimentos acontece principalmente pela demanda dos consumidores por qualidade e conveniência, exigindo produtos que melhor se adequem às suas rotinas e atividades diárias, além da busca pela segurança dos alimentos e qualidade nutricional dos produtos (FORTUIN; OMTA, 2009).

Os consumidores são a base do sucesso das organizações. Por isso, o desenvolvimento de novos produtos com foco na necessidade dos consumidores, suas realidades e desejos são aqueles mais bem sucedidos (LAGROSEN, 2005). Empresas que colocam seus consumidores como protagonistas no processo de inovação de produtos e processos possuem frequentemente vantagem competitiva, além de ganhos na diminuição do tempo de lançamento de novos produtos (FUCHS; SCHREIER, 2011; MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015). Assim, os hábitos dos consumidores possuem importante influência para a inovação em alimentos.

Porém, a pandemia da COVID-19 acaba por mudar muitos dos hábitos e organizações da sociedade. Causada por um vírus da família coronavírus, a doença teve seu primeiro caso no final de 2019, na China, e rapidamente, em janeiro, se tornou um grande surto que causava preocupações na Organização Mundial da Saúde (OMS) quanto à saúde da população do mundo todo (LAI – FMUMC, 2020; WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020<sup>2</sup>). A doença surgiu através de uma transmissão zoonótica em um mercado chinês que comercializa frutos do mar e animais selvagens vivos, como cobras, morcegos, porcos, entre outros (ZHOU et al., 2020). É muito grave principalmente devido à sua facilidade de transmissão (XIE et al., 2020).

As medidas de distanciamento social, tomadas para evitar o rápido contágio da população e evitar um colapso do sistema de saúde, fizeram com que as pessoas mudassem suas rotinas ao permanecerem mais tempo em suas casas, mudando rotinas, hábitos alimentares e de consumo. Ainda é incerto saber exatamente quais serão os impactos dessa doença na nossa sociedade. Porém, sabe-se que a atual crise trará mudanças institucionais para a nova realidade (GONZATTO et al., 2020). As empresas alimentícias precisarão, portanto, se adequar à nova realidade; e a inovação deve ser redirecionada para os novos hábitos dos consumidores.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, China, surgia o primeiro caso de COVID-19. A doença rapidamente se disseminou pela cidade, pelo país e outros continentes (XIE et al., 2020; ZHOU et al., 2020). No dia 30 de janeiro de 2020, o surto passa a ser considerado uma Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020<sup>2</sup>).

Como ainda não existem vacinas ou medicamentos contra o vírus, a principal medida tomada para a diminuição do contágio foi a do isolamento social (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). Devido a isso, mudanças expressivas na forma de organização da sociedade foram observadas.

A população passou a mudar seus hábitos e preferências de consumo. Sabendo da importância da indústria de alimentos para o Brasil – responsável por 61,7% da balança comercial (ABIA, 2020) – e da necessidade de inovação para as organizações, tanto para seu crescimento e competitividade, como para sobrevivência (LAPPE et al., 2017), o tema da inovação em alimentos se torna um ponto essencial a ser discutido.

Como os hábitos dos consumidores irão mudar diante da pandemia da COVID-19? E como as indústrias de alimentos vão inovar pela perspectiva do consumidor? Quais serão os desafios e como melhor se posicionar?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos gerais**

O objetivo deste trabalho foi investigar os desafios da inovação nas indústrias de alimentos para se adaptar à nova realidade do COVID-19, se adequando aos novos comportamentos dos consumidores. Com o intuito de entender as novas demandas dos consumidores, este trabalho buscou auxiliar na formação de uma resposta de como e para onde as indústrias de alimentos devem direcionar suas inovações.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar a inovação como conceito, e a inovação na indústria de alimentos;
- Identificar os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores e seu papel no desenvolvimento de novos produtos;
- Pesquisar sobre as mudanças de hábitos da população neste momento de pandemia;
- Relacionar como a pandemia da COVID-19 influencia os consumidores em seus hábitos alimentares;
- Entender os principais desafios vividos neste momento pela indústria de alimentos;
- Auxiliar no direcionamento de inovações na indústria de alimentos.

#### **1.4 Justificativa**

Este trabalho se justifica pelo momento único vivido atualmente, e pelo papel da indústria de alimentos na sociedade. A pandemia da COVID-19 trouxe modificações na estrutura social e formas de viver por todo o mundo, o que causou as mudanças de comportamento das pessoas. O momento é de ruptura e de dúvidas, mas com a certeza de que a realidade será outra.

Diferentes autores estudaram e vêm estudando como os consumidores influenciam o processo de desenvolvimento de novos produtos (ENEGEP, 2012; MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015; FULLER, 2016; LAPPE et al., 2017; MORGAN; OBAL; ANOKHIN, 2018). Porém, a mudança institucional causada pela pandemia é recente e não dispõe de trabalhos discutindo sua relação com a inovação em alimentos. Assim, o presente trabalho se faz importante para todos os atores envolvidos neste processo: a população, a indústria de alimentos e até mesmo o poder público.

Quanto à indústria de alimentos, relevante por seu papel de fornecimento de alimentos para a população, o presente trabalho auxilia principalmente na tomada de decisão e estratégias para a sobrevivência e melhor desempenho diante da crise social, econômica e sanitária causada pela COVID-19. Com o levantamento de dados das mudanças de hábitos dos consumidores, as indústrias podem melhor entender seu público para melhor se posicionar. Conseqüentemente, este também é um benefício para a população: dessa forma, as empresas estarão mais preparadas para oferecer produtos e soluções que melhor se adequem a esta realidade nunca antes vivida, levando em consideração os aspectos do cotidiano dos consumidores.

Por fim, os resultados deste trabalho podem auxiliar o poder público na decisão para formulação de novas políticas públicas que estejam de acordo com a realidade e garanta a segurança dos alimentos, a saúde dos consumidores e também, a segurança alimentar.

#### **1.5 Estrutura**

Além desta introdução, o trabalho é composto pelos itens de revisão da literatura, em que estão discutidos temas relacionados com o problema de pesquisa. Em seguida, a metodologia utilizada para a realização do estudo, e, por último, os resultados atingidos, a discussão e as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura está estruturada de maneira a embasar teoricamente a problemática do estudo. Inicialmente, são discutidos conceitos de inovação, a fim de explorar seus possíveis significados, a partir de autores clássicos e contemporâneos, além de abordar o contexto do Brasil no que se refere ao tema. Em seguida, a inovação é discutida focada na indústria de alimentos, trazendo o seu papel e importância, o que nos remete ao tópico de como os consumidores afetam as inovações alimentares. Por fim, são apresentadas informações a respeito do conceito de mudança institucional e crises vivenciadas pela humanidade, e algumas informações sobre a doença causada pelo vírus da COVID-19, concluindo o capítulo com dados importantes para a compreensão deste trabalho.

### **2.1 O conceito de inovação e seu contexto no Brasil**

O conceito de inovação é abordado frequentemente em vários contextos e de diferentes maneiras. Uma definição simplista encontrada em qualquer dicionário é que a inovação é “s.f. Novidade; reforma; modernização; atualização” (SILVEIRA BUENO, 2001). Sabe-se que a inovação é essencial para empresas e negócios, como também para a nossa sobrevivência e futuro (BESSANT; TIDD, 2019). Além disso, é um tema estudado há algum tempo, por diferentes autores.

Desde início do século XX, o assunto tem sido estudado dentro do modelo capitalista no início da revolução industrial: Schumpeter (1982) define a inovação como a força central no dinamismo do sistema capitalista, sendo mais do que simplesmente uma novidade (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011; PAIVA et al., 2018).

Podemos falar em três principais conceitos no contexto da inovação: a invenção, a imitação (ou difusão) e a inovação. A invenção existe desde o início da humanidade e está relacionada a novas ideias, métodos, modelos e protótipos. A imitação, ou difusão, consiste na produção e terceirização de produtos e processos existentes. E, por último, a inovação é uma estratégia emergente após a globalização da economia para reinventar produtos, redesenhar modelos e melhorar processos existentes, de modo a acompanhar a demanda do mercado e se ajustar às necessidades dinâmicas do consumidor (SCHUMPETER, 1939; SANTOS; FAZION; MEROE, 2011).

Schumpeter (1982) entende que as inovações tecnológicas podem ser divididas em: introdução de um novo bem ou uma nova qualidade a um bem já existente; introdução de um método ao processo produtivo; abertura ou entrada em um novo mercado ou segmento; descoberta de nova matéria-prima ou bem; e estabelecimento de nova organização no setor industrial. O quadro abaixo exemplifica as inovações tecnológicas citadas.

**Quadro 1** – Inovações tecnológicas segundo Schumpeter (1982) exemplificadas

| <b>Tipo de inovação tecnológica</b>                                   | <b>Exemplo</b>   |
|---|--|
| Introdução de um novo bem ou uma nova qualidade a um bem já existente | A invenção do CD no lugar do disquete; do pen-drive no lugar do CD                             |
| Introdução de um método ao processo produtivo                         | O novo modelo de produção em série do Ford T, possibilitando a produção em massa a baixo custo |
| Abertura ou entrada em um novo mercado ou segmento                    | Novos serviços como Uber e Airbnb, desafiando os mercados de transporte e hotelaria            |
| Descoberta de nova matéria-prima ou bem                               | O uso de gema e clara em pó no lugar do ovo tradicional para produções industriais             |
| Estabelecimento de nova organização no setor industrial               | O sistema de venda por catálogo de cosméticos  |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Nogami (2018).

Outro conceito discutido pelo mesmo autor é o da destruição criativa. O nome se dá ao fato de a destruição criativa causar o desaparecimento de produtos e métodos antigos em nome de métodos inovadores que ocupam esse espaço no mercado. A destruição criativa acontece quando novas tecnologias tomam o lugar de tecnologias tradicionais que acabam morrendo, dada a aplicação e viabilidade da inovação (SCHUMPETER, 1982; NOGAMI, 2018).

Christensen (1997) fez a distinção entre dois tipos de inovação: disruptiva e sustentadora. A inovação sustentadora atende aos consumidores em mercados já estabelecidos, se baseando em melhorias de produto e serviços, ou seja, inovações incrementais, atendendo o quesito da melhor qualidade e atendendo consumidores mais exigentes. Esse tipo de inovação é a que geralmente sustenta a posição líder das empresas que já se encontram no topo (NOGAMI, 2018). Já a

inovação disruptiva apresenta soluções mais eficientes do que as já existentes, dando origem a novos mercados e modelos de negócios. Causa a ruptura de um mercado já existente e altera as bases de concorrência (CHRISTENSEN, 1997).

A inovação disruptiva é um tipo de inovação importante estrategicamente, sendo um meio poderoso para desenvolver e ampliar novos mercados, desestruturando mercados existentes e buscando novas funcionalidades (DAN; CHIEH, 2010). Inicialmente, entretanto, pode ser mal vista e ter desempenho menor no mercado do que os serviços e produtos já estabelecidos (CÂNDIDO, 2011). Porém, ganha força com o passar do tempo e é uma forma pela qual novas e pequenas empresas podem competir com as grandes: focando em mercados com necessidades diferentes ainda não atendidas, e aos consumidores não tradicionais (NOGAMI, 2018).

Novas dinâmicas, entretanto, vêm sendo estabelecidas através da evolução do conceito de inovação. A inovação, dentro de organizações, passa a ser vista como um universo ampliado, organizando-se de maneira aberta (chamada de inovação aberta) formando novas redes de informação e criação. Por exemplo, na interação entre empresas, academia e consumidores, integração do conhecimento de universidades, organizações parceiras e até mesmo startups (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011).

A importância da inovação se dá pelo relacionamento direto com o desenvolvimento econômico e vantagem competitiva das organizações. Estudos realizados mostram a ligação entre inovação e desempenho comercial das empresas, sendo a inovação portanto um investimento essencial (SCHUMPETER, 1982; DOSI et al., 1990; SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). Para ilustrar como o tema vem sido estudado ao passar do tempo, através de diferentes autores, utilizando várias abordagens, o quadro a seguir apresenta um resumo do que foi discutido até então:

**Quadro 2** – Autores, anos e principais abordagens no conceito de inovação

| <b>Autor</b>           | <b>Ano</b>  | <b>Conceitos discutidos</b>  |
|------------------------|-------------|--|
| Schumpeter             | 1939 e 1982 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invenção, imitação e inovação</li> <li>• Inovações tecnológicas</li> <li>• Destruição criativa</li> </ul> |
| Christensen            | 1997        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação disruptiva</li> <li>• Inovação sustentadora</li> </ul>   |
| Santos, Fazion e Meroe | 2011        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação aberta</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schumpeter (1939), Schumpeter (1982), Christensen (1997), Santos, Fazion e Meroe (2011)

No Brasil, existem algumas políticas de apoio à inovação. A Constituição Federal, em seu artigo 218, diz que “o Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação” (BRASIL, 1988; BRASIL, 2015). Inclusive, ponto a se destacar é o de que a Emenda Constitucional nº 85, de 2015, inclui a inovação em grau tal qual o da ciência e tecnologia, formando o tripé conhecido por CT&I (BRASIL, 2015). O Estado também tem como papel induzir fortemente as estratégias e decisões empresariais. Algumas maneiras de incentivar a inovação, por parte do Estado, são: por meio da criação de infraestrutura de Ciência e Tecnologia; apoiando diretamente, na forma de empréstimos com subvenções ou boas condições; e apoiando indiretamente, na forma de incentivos fiscais (ZITTEI et al., 2016).

A criação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em 15 de março de 1985, através do Decreto nº 91.146/1985, pelo então presidente José Sarney, criou espaço para os assuntos relacionados à pesquisa científica, tecnológica e de incentivo à inovação, transformando o setor em um eixo estratégico para o desenvolvimento do país. Em 2011, o ministério passa a ser chamado de Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), adicionando a palavra “inovação” ao nome (ZITTEI et al., 2016). Posteriormente, em 2016, com a extinção do Ministério das Comunicações, pela Lei nº 13.341/2016, o então MCTI passa a ser chamado de Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) (BRASIL, 2016).

Dois leis guiam o incentivo à tecnologia e inovação no país: a Lei da Inovação Tecnológica - Lei nº 10.973/2004 e a Lei do Bem – Lei nº 11.196/2005. A

Lei nº 10.973, de 2004 (BRASIL, 2004), é considerada o marco regulatório da inovação no Brasil, e foi o pontapé inicial para a criação de outras leis de regulamentação do assunto. Foi um grande passo para regulamentar os incentivos à inovação e pesquisa no ambiente produtivo, ao financiar pesquisas, dar suporte a incubadoras de empresas, e promover a ligação entre práticas de inovação tecnológicas com experiências de consumo (ARAUJO; MOHNEN, 2009; PIONTKEWICZ; FREITAS; BIZ, 2017).

A Lei do Bem foi publicada em 2005 (BRASIL, 2005) e descreve os incentivos fiscais de apoio à inovação tecnológica. A lei concede benefícios fiscais para empresas, a fim de estimular o setor de pesquisa e desenvolvimento em inovação, criando um ecossistema favorável à inovação (ZITTEI et al., 2016).

A competitividade das empresas está diretamente ligada às suas capacidades de investimento de dinheiro e tempo em inovação, e o governo, por sua vez, tem grande papel nisso. Empresas mais inovadoras possuem melhor desempenho e alavancam os números da economia e, conseqüentemente, da qualidade de vida nacional.

## **2.2 A indústria de alimentos e a inovação**

A indústria de alimentos apresenta significativa participação na economia do Brasil. O segmento teve papel importante no primeiro surto industrial do Brasil, representando mais de 20% da produção industrial na época, ficando atrás apenas da indústria têxtil (SUZIGAN, 2012).

As dez maiores multinacionais alimentícias do mundo estão presente no país, e estamos posicionados em quarto lugar no mercado mundial de alimentos e bebidas saudáveis (SANT'ANNA, 2020). Segundo a ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2020), em 2019, o setor contava com 36,1 mil empresas e gerou mais de 1,6 milhões de postos de trabalho diretos e formais. Além disso, 61,7% da balança comercial vem do setor, sendo responsável pela contribuição de US\$ 28,8 bilhões no total.

O Brasil é o segundo maior exportador mundial de alimentos industrializados em volume, e quinto em valor. Exporta para mais de 180 países (principalmente Ásia [36,8%], União Europeia [18,8%] e Oriente Médio [14,3%]), o que resultou no valor de US\$ 34,1 bilhões em 2019 (ABIA, 2020).

De acordo com o que foi comentado no tópico anterior, a inovação dentro das organizações se torna cada vez mais importante, seja como fonte de afirmação e sobrevivência, ou como fonte principal de crescimento econômico (LAPPE et al., 2017). Davila, Epstein e Shelton (2007) afirmaram que “a longo prazo, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que as concorrentes”.

A previsão é de que teremos quase 10 bilhões de habitantes no mundo em 2050, segundo a ONU (Organização das Nações Unidas). A oferta de comida é um problema tanto na disponibilidade, quanto na distribuição. Ao mesmo tempo em que uma parcela da população passa fome, outra sofre com obesidade e sobrepeso. A indústria de alimentos aparece como protagonista ao exercer papel fundamental, inovando não somente em novos produtos, mas também em novas tecnologias, novos canais de distribuição, na modernização da legislação, e em todos os elos da cadeia produtiva (ABIA, 2018).

A capacidade de inovação no setor agroindustrial está diretamente relacionada à conquista de mercados internacionais, e totalmente dependente de indústrias de apoio, que contribuem com essa inovação, como as indústrias de embalagens, aditivos, máquinas e equipamentos, e tecnologia da informação (PAULA; BASTOS, 2009).

A gestão da inovação passa a ser, conseqüentemente, tema essencial para as indústrias de alimentos. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os dois principais pilares que devem existir são os recursos técnicos, como infraestrutura, pessoas, conhecimentos e capital, e a competência da organização em gerenciá-los.

As realidades mudam dependendo da organização, seus recursos disponíveis e capacidades. No entanto, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é geralmente a estratégia utilizada para a boa gestão da inovação. Segundo Dias e Porto (2011), é apenas através deste departamento que a inovação se torna realidade dentro da organização, uma vez que é responsável por gerir, desenvolver e disseminar conhecimentos e novas ideias, desenvolvendo novos produtos e processos, ou aperfeiçoando os já existentes. Porém, dependendo da capacidade da companhia, os custos atrelados a todo um departamento podem ser inalcançáveis. Outros autores acreditam que não é preciso que a empresa tenha um

departamento especializado em P&D, contanto que tenha visão estratégica acerca do processo de inovação, estando alinhada com a estratégia organizacional (FISCHER et al., 2009; KUCZMARSKI, 1998).

Geralmente, as maiores empresas são aquelas que inovam mais em produtos e processos. As médias e pequenas empresas ficam na posição de receptoras e usuárias de inovações, contribuindo em menor escala para as mudanças (PAULA; BASTOS, 2009).

Há cada vez maior demanda por variedade, conveniência e qualidade pelos consumidores, que pressionam as indústrias a inovar em seus produtos e processos produtivos. Além disso, a pressão pela segurança alimentar e qualidade nutricional dos produtos, somada à revolução biotecnológica e novas possibilidades de processamento, são alguns dos fatores impulsionantes para a inovação dentro das indústrias de alimentos (FORTUIN; OMTA, 2009).

A indústria de alimentos brasileira também inova em parceria com o Ministério da Saúde. Por exemplo, projetos já eliminaram quase totalmente a gordura trans nos alimentos dos supermercados, e retiraram mais de 17 mil toneladas de sódio de mais de 30 categorias de alimentos industrializados. Atualmente, projetos trabalham com um plano de redução de açúcares, que tem por objetivo a eliminação de mais de 144 mil toneladas de açúcares dos alimentos e bebidas até o ano de 2022 (ABIA, 2018).

Por conta de fatores como a globalização e concorrência do mercado, o tempo para o desenvolvimento de inovações tende a ser bastante limitado, sendo necessário o uso de ferramentas para a orientação quanto ao fluxo de informações, permitindo um desenvolvimento mais organizado e ágil (ENESEP, 2012).

Segundo Costa e Jongen (2006), temos três grandes barreiras à inovação na indústria de alimentos. A primeira está ligada à falta de diretrizes materiais para implementar, com maior eficácia no desenvolvimento, voltada ao consumidor final. A segunda diz respeito à abordagem sequencial do processo inovativo. E, por último, a falta de coordenação intersetorial entre P&D, marketing e o saberes da própria empresa. De acordo com Raimundo et al. (2017), fatores como elevados custos da inovação e riscos econômicos excessivos apresentam grande relevância como obstáculos à inovação.

A inovação na indústria de alimentos pode ser classificada, segundo Fuller (1994), em: extensões de linha, reposicionamento, reformulação e novas

embalagens de produtos existentes, produtos inovadores e produtos inteiramente novos. Segundo Raimundo et al. (2017), as grandes inovações acontecem principalmente na formulação de ingredientes e aditivos, alimentos funcionais, transgênicos e embalagens.

Além disso, existem aquelas inovações relacionadas às exigências higiênico-sanitárias e segurança dos alimentos, como a implementação de boas práticas de fabricação (BPF) e análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC), e em controle logístico, por exemplo, para alimentos mais perecíveis (MORI, 2011).

Raimundo et al. (2017) estudaram a dinâmica tecnológica da indústria brasileira de alimentos, e demonstrou que, cada vez mais, as indústrias alimentares vêm desenvolvendo atividades internas de inovação, aumentando o pessoal ocupado em atividades de P&D, e buscando profissionais qualificados para tal atividade. Além disso, fontes externas de inovação, como feiras, conferências, centros de treinamento e universidades, também aumentaram no grau de importância, assim como os departamentos de P&D. Dessa forma, pode-se perceber o crescimento de sistemas locais de inovação e relacionamento (RAIMUNDO et al., 2017), a chamada “inovação aberta”.

Segundo a ABIA (2018), a indústria de alimentos investe por volta de 3% do seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento para novos produtos. Os temas que aparecem em maior evidência quando o assunto é inovação em alimentos são a melhoria do perfil nutricional dos produtos e promoção da saúde, alimentos fortificados, para dietas especiais (sem glúten e sem lactose, por exemplo) e para hospitais, além de técnicas de conservação, desenvolvimento de embalagens inteligentes e porcionamento dos alimentos (ABIA, 2018).

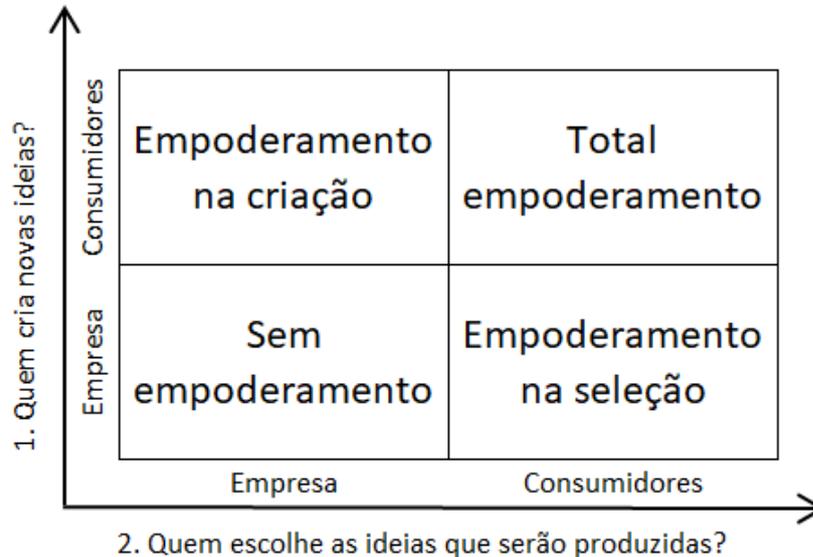
### **2.3 Importância dos consumidores na inovação**

Cada vez mais, as empresas percebem que a satisfação do consumidor é essencial para seu sucesso. O sucesso no desenvolvimento de novos produtos requer um entendimento profundo dos consumidores, suas realidades, necessidades e desejos. Muitos projetos de lançamento de novos produtos falham pois não correspondem às expectativas dos consumidores (LAGROSEN, 2005). A geração de inovações usando como base apenas conhecimentos internos da

empresa não é mais o suficiente para manter posições competitivas no mercado (MORGAN; OBAL; ANOKHIN, 2018).

Fuchs e Schreier (2011) afirmam que empresas que promovem o consumidor como protagonista no desenvolvimento de novos produtos ganham vantagem competitiva em relação às companhias que preferem não dar voz aos mesmos, o que é refletido na preferência geral dos consumidores. Ademais, o envolvimento do consumidor no processo de inovação auxilia frequentemente na diminuição do tempo de lançamento de novos produtos no mercado, um grande diferencial competitivo para as empresas (MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015).

Quando falamos no empoderamento dos consumidores no desenvolvimento de novos produtos (consumidor como protagonista), podemos ilustrar através de duas dimensões diferentes: a primeira, do empoderamento de consumidores para a criação de ideias, e a segunda, do empoderamento de consumidores para a escolha dos produtos a serem produzidos (Figura 1) (FUCHS; SCHREIER, 2011).



**Figura 1** – Estratégias para o empoderamento do consumidor no desenvolvimento de novos produtos. Fonte: Adaptado de Fuchs e Schreier (2011).

Existem diferentes maneiras para estabelecer uma interação entre a empresa e o consumidor. As mais realizadas são entrevistas em profundidade, visitas e reuniões dos consumidores à empresa com a equipe de pesquisa e desenvolvimento, *brainstorming* de ideias com os clientes, observação de

consumidores, canal para recebimento de reclamações ou ideais, e a realização de *focus group* (MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015).

De forma geral, um canal muito utilizado para a parceria com consumidores é através do auxílio de tecnologias, oferecendo serviços online (MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015). Pode-se observar algumas companhias que criaram plataformas online, a fim de integrar as ideias de seus consumidores para o desenvolvimento de novos produtos de forma mais direta, ativa e sistemática. Algumas marcas envolvidas em projetos desse tipo foram a Adidas, BMW, Procter&Gamble e 3M (FUCHS; SCHREIER, 2011). Além disso, também há a pesquisa de mercado, que coleta e analisa informações do comportamento de consumidores e hábitos de compra para usar na tomada de decisões (MATIAS; SILVEIRA; BRANDÃO, 2015).

A participação dos consumidores é benéfica em diversos estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos. Na fase de criação de ideias, são grandes fontes de novas ideias, uma vez que vivenciam na pele seus problemas reais que precisam de soluções. Na fase de desenvolvimento, podem contribuir com soluções técnicas de design ou melhorias específicas, e nas fases de teste dos produtos, também são importantes para fazer a experimentação do produto e responder com feedbacks de pontos bons e pontos a melhorar (MORGAN; OBAL; ANOKHIN, 2018).

Sabendo da importância dos consumidores no desenvolvimento de novos produtos, seus comportamentos e hábitos de compra são de total importância para as empresas. Com grandes mudanças acontecendo, hábitos também são mudados.

#### **2.4 O que é a COVID-19 e qual seu potencial causador de mudanças?**

A COVID-19 é uma doença causada por um vírus da família coronavírus. Estes vírus possuem como característica principal uma proteína presente em suas membranas, a Proteína Spike (ou Proteína S), que remete a uma coroa por sua conformação, responsável pela fácil infecção nos humanos e pelo seu nome. Possuem uma fita de RNA simples como material genético, e se reproduzem rapidamente. Em sua membrana, proteínas e gorduras revestem seu material genético, protegendo-o (LAI – FMUMC, 2020).

O primeiro caso da doença remete à dezembro de 2019, em Wuhan, capital da província de Hubei, na China. Rapidamente, a cidade se tornou o centro de um surto de pneumonias sem causa conhecida, até o dia 7 de janeiro de 2020, quando o novo vírus, responsável por causar uma síndrome respiratória aguda grave, foi isolado destes pacientes por cientistas chineses. Mais tarde, em fevereiro de 2020, a doença foi designada como *coronavirus disease 2019*, abreviada como COVID-19 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (ZHOU et al., 2020).

A doença surgiu por uma transmissão zoonótica associada ao Mercado Atacadista de Frutos do Mar de Huanan (Wuhan South China Seafood Wholesale Market), que comercializa frutos do mar e animais selvagens vivos (ZHOU et al., 2020). Para tentar conter o surto da doença, o mercado foi fechado a partir do dia 01 de janeiro de 2020. Porém, novos casos continuavam surgindo em pacientes que não estiveram no mercado, mas que tiveram próximo contato físico com pacientes positivos, evidenciando a facilidade de transmissão do vírus entre pessoas (SHI et al., 2020).

O vírus, inicialmente infectando a população de Wuhan, passou a se espalhar por toda a China, e em seguida, pelo mundo inteiro (XIE et al., 2020). A maioria dos casos reportados internacionalmente tinha histórico de viagem à Wuhan (KUCHARSKI et al., 2020). No dia 13 de janeiro, foi confirmado o primeiro caso do novo coronavírus fora da China, em um paciente que esteve em Wuhan (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020<sup>1</sup>). No dia 30 de janeiro, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto da COVID-19 uma Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional; o vírus nesta data já estava presente em mais de 20 países (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020<sup>2</sup>; WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). Cada vez mais, percebia-se a gravidade da doença e sua preocupante facilidade de transmissão. Em 10 de fevereiro de 2020, a China já contabilizava mais de 1.000 mortes e 40.000 casos confirmados (XIE et al., 2020).

O quadro clínico causado pela infecção pelo novo COVID-19 é amplo, podendo ser muito variado e apresentar infecção sintomática, doença leve do trato respiratório, pneumonia viral grave com insuficiência respiratória e morte (ZHOU et al., 2020). Alguns dos sintomas encontrados nos primeiros 41 pacientes confirmados com a COVID-19 foram febre, tosse seca e falta de ar, manifestações semelhantes à de outras doenças causadas por coronavírus, como a síndrome respiratória aguda grave (SARS) e a síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS) (SHI et al., 2020).

Como esse ainda é um vírus para o qual não existem vacinas ou medicamentos, a principal estratégia contra ele é a de evitar a transmissão entre as pessoas, separando-as e isolando-as (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). Estudos concluíram que as medidas de isolamento social são efetivas para conter a transmissão do vírus, reduzindo a magnitude da curva de transmissão e atrasando o pico de casos da COVID-19, além de poder diminuir o tamanho da pandemia como um todo (PREM et al., 2020), evitando também um colapso no sistema de saúde.

Com o objetivo de diminuir os impactos causados pelo surto, desde o início algumas medidas foram aplicadas: restrições de viagens em Wuhan começaram no dia 23 de janeiro; no dia 26 do mesmo mês, a medida foi aplicada em toda a província de Hubei. Além disso, o fechamento de escolas, distanciamento nos locais de trabalho, incentivo ao trabalho remoto, fechamento de serviços não essenciais e a recomendação para evitar lugares com alta lotação foram tomando lugar, medidas que já tinham se mostrado efetivas como resposta a outros surtos de infecções respiratórias já vividos (PREM et al., 2020)

Porém, o cenário da pandemia em diferentes lugares do mundo varia muito, principalmente pelas decisões tomadas por cada governo. Com isso, diferentes cenários se apresentam conforme as medidas de enfrentamento à doença. Com as novas medidas de isolamento social, cada vez mais, as pessoas passavam mais tempo em suas casas. Isso mudou as rotinas, os horários, hábitos alimentares e de consumo. Além disso, a contenção financeira também acaba aparecendo como fator influenciador nas compras.

## **2.5 Mudança Institucional e mudança de hábitos**

De acordo com North (2018), podemos definir instituições como “as regras do jogo em uma sociedade ou, em definição mais formal, as restrições concebidas pelo homem que moldam a interação humana”, ou seja, as instituições moldam a maneira em que convivemos em sociedade, estruturando as relações humanas (CAVALCANTE, 2019).

Basicamente, a matriz institucional exerce influência através de regras formais e informais. As regras informais dizem respeito à cultura e tradição, família, religião, entre outros. Por sua vez, as regras formais são aquelas que possuem o Estado como criador, regulador e extintor. Elas abrangem, por exemplo, legislações, regulamentos, constituições, regras jurídicas, políticas, econômicas e contratos.

Esse conjunto de regras formais e informais influencia escolhas e ações dos indivíduos e organizações na sociedade (NORTH, 2018; CAVALCANTE, 2019).

O ambiente institucional pode ser alterado a qualquer momento; inclusive, é feito a todo momento, com novas legislações e mudanças comportamentais, por exemplo. Entretanto, quando pensamos em períodos na história da humanidade com grandes transformações, como crises econômicas, guerras ou pandemias, há uma brusca mudança institucional que demanda uma reorganização dos atores mais acelerada, modificando a realidade, o que desencadeia em períodos de novas normalidades.

As medidas tomadas para o isolamento social, quando estamos em uma pandemia, provocam expressivas mudanças na forma de organização da sociedade. Quando enfrentamos um vírus para o qual não existem vacinas ou medicamentos, a principal estratégia é a de evitar a transmissão entre as pessoas, separando-as e isolando-as (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Os principais termos utilizados nesse assunto são: isolamento, quarentena, distanciamento social e lockdown. Segundo Wilder-Smith e Freedman (2020), o isolamento é definido como a separação de pessoas doentes de pessoas saudáveis, para protegê-las e evitar que se contaminem. É uma medida eficaz se realizada logo no seu início do quadro clínico; porém, como existem muitos infectados assintomáticos (não demonstram quadro clínico e ainda são transmissores), ou que demonstram o quadro clínico tardiamente, geralmente o isolamento acaba tomando lugar muito tarde para conseguir conter efetivamente a transmissão do vírus.

Um dos métodos mais antigos e mais efetivos para o controle de surtos de doenças transmissíveis, a quarentena é uma medida muito importante que foi implementada com sucesso na epidemia de SARS em 2003. É definida como “o período em que o indivíduo que entrou em contato com alguém apresentando sintomas da doença precisa se resguardar para entender se foi ou não contaminado”. Nesse período, a pessoa pode ou não desenvolver os sintomas da doença (ARAUJO, 2020; WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Já o distanciamento social tem como objetivo o afastamento físico das pessoas de suas atividades diárias na sociedade, reduzindo a interação entre as pessoas. Como o vírus é transmitido por gotículas de saliva, é preciso uma certa proximidade entre as pessoas para a efetiva transmissão. Com distância entre as

peças, as gotículas infectadas caem no chão ou superfícies próximas, pela ação da gravidade. O distanciamento social é uma medida importante a ser tomada quando há a transmissão comunitária ocorrendo (ARAUJO, 2020; WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Por fim, o lockdown ou bloqueio total é uma medida mais rígida que é implementada como uma intervenção imposta para uma comunidade inteira, cidade, região ou país. Restringe todas as atividades, exceto aquelas essenciais, e é definido pelos governantes de cada local. Significa o confinamento ou fechamento total e é utilizada quando existe um agravamento no quadro da pandemia (G1, 2020; WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020).

Porém, este é um fenômeno já visto anteriormente. Até mesmo no Velho Testamento, há evidências de que indivíduos afetados por doenças ficavam separados dos demais, evitando a contaminação, e de que pessoas com hanseníase que deveriam viver a vida toda isoladas. Igualmente no Novo Testamento, que conta com evidências sobre a hanseníase ser uma doença responsável por uma separação social. O isolamento de pessoas doentes, portanto, é uma medida praticada há muito tempo (GENSINI; YACOUB; CONTI, 2004).

Além disso, outras pandemias aconteceram desde o período greco-romano, na Europa dos séculos VI e VII, ou em meados do século XIV, quando a praga se espalhou pelo continente europeu e matou mais de 30% da população (GENSINI; YACOUB; CONTI, 2004). Um dos primeiros eventos melhores documentados de pandemias, no ano de 165, uma doença que se disseminou rapidamente (provavelmente a varíola) causou uma desorganização no Império Romano, e favoreceu a desintegração de sua fração oriental depois de algum tempo (GONZATTO et al., 2020).

As pandemias também costumam causar impactos econômicos na humanidade. Podemos observar a força dessas emergências globais de saúde também no Brasil, como na epidemia de febre amarela, no século 19, que causou a reconfiguração das cidades. Por exemplo, no Rio de Janeiro, o então atual prefeito Barata Ribeiro derrubou cortiços no centro da cidade e refez a paisagem urbana (GONZATTO et al., 2020). O quadro 3 apresenta uma relação das principais epidemias vividas pela humanidade e seu impacto.

**Quadro 3 – Epidemias da história, número de mortes e consequências causadas (continua)**

| <b>Epidemias</b>                                     | <b>Ano</b>    | <b>Mortes</b>      | <b>Consequências</b>  |
|--|---------------|--------------------|---|
| Peste Antonina<br>(provavelmente<br>varíola)         | 165 - 180     | 5<br>milhões       | Desestabilizou o Império Romano pelo impacto social e econômico   |
| Praga de Justiniano<br>(bacilo da peste<br>bubônica) | 541 - 542     | 30 a 50<br>milhões | Teve origem na China e Índia, e enfraqueceu o Império Bizantino   |
| Varíola japonesa                                     | 735 - 737     | 1 milhão           | Causou a morte de quase 1/3 da população do Japão   |
| Peste Negra  | 1347-1351     | 200<br>milhões     | Conhecida como a pior pandemia da história, trouxe grandes transformações sociais e auxiliou no término do sistema de servidão dos camponeses na época, na Europa |
| Varíola  | 1520          | 56<br>milhões      | Teve grande impacto na população da América, que teve contato com o vírus pelos espanhóis no processo de conquista do continente                                  |
| Grandes pestes                                       | Séc. 17 e 18  | 3,6<br>milhões     | Série de pandemias acontecidas em cidades europeias durante aproximadamente dois séculos  |
| Cólera   | 1817-1923     | 1 milhão           | Causou seis pandemias com início na Índia, seguindo para o norte da África e outras regiões, depois Rússia e Europa   |
| Terceira pandemia                                    | 1855          | 12<br>milhões      | O bacilo da peste bubônica se disseminou novamente da China para o mundo através da expansão do transporte marítimo   |
| Febre amarela  | final séc. 19 | 150 mil            | Reforçou os cuidados sanitários e políticas de saúde pública no Brasil, um dos principais países afetados   |
| Gripe russa  | 1889-1890     | 1,5<br>milhão      | Teve seu início no atual Uzbequistão e viajou pela Europa, Ásia, África e América, contaminando inclusive o imperador D. Pedro II pelo H2N2                       |

**Quadro 3 – Epidemias da história, número de mortes e consequências causadas (continuação)**

| <b>Epidemias</b>   | <b>Ano</b> | <b>Mortes</b>                        | <b>Consequências</b>   |
|--------------------|------------|--------------------------------------|--|
| Gripe espanhola    | 1918-1919  | 50 milhões                           | Muito lembrada na história das pandemias, o H1N1 causou grandes ondas de cidades vazias por procedimentos de quarentena  |
| Gripe asiática     | 1957-1958  | 1 milhão a 4 milhões                 | Novamente o H2N2 provoca uma pandemia, começando na China e se espalhando para Ásia, Oceania, África, Europa e EUA. Foi responsável pelo hábito do uso de máscaras em países da Ásia como medida de prevenção        |
| Gripe de Hong Kong | 1968-1970  | 1 milhão a 4 milhões                 | Também causada por um vírus influenza, o H3N2 foi transmitido por aves e atingiu principalmente Hong Kong e EUA  |
| HIV/Aids           | 1981- hoje | 32 milhões                           | O vírus bastante conhecido já provocou muitas mortes e causou mudanças de comportamento principalmente sexuais e disseminação do uso de preservativos  |
| Gripe A            | 2009-2010  | 100 mil a 400 mil                    | Novamente, o vírus H1N1 causa muitas mortes e pela primeira vez, há uma vacina distribuída para todos ainda no primeiro ano de pandemia. Forte marco na colaboração internacional no combate a epidemias e pandemias |
| Ebola              | 2014-2016  | 11,3 mil                             | Altamente letal, o vírus teve início na África e se espalhou por países como Guiné, Libéria e Serra Leoa   |
| Coronavírus        | 2019-hoje  | Mais de 1,6 milhões (até 15/12/2020) | Surgiu na China e vem se disseminando rapidamente, provocando fechamento de escolas, comércios, escritórios e proibindo aglomerações   |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Agência France-Presse (2020) e Gonzatto et al. (2020)

Se no passado a existência de algumas doenças que se disseminaram rapidamente abalou impérios e transformou totalmente modelos econômicos, redesenhou cidades e causou mudanças de comportamento, é de se esperar que uma pandemia no ano de 2020 também provoque grandes mudanças na nossa estrutura social (GONZATTO et al., 2020).

Apesar de ainda ser difícil medir as consequências, é certo que a atual crise da COVID-19 trará mudanças culturais e práticas, como a discussão do papel do Estado na sociedade, a valorização dos sistemas de saúde e transformações no regime de trabalho, além da diminuição da livre circulação de pessoas entre fronteiras, e um aumento da cooperação científica internacional (GONZATTO et al., 2020). Dessa forma, afeta igualmente a indústria de alimentos, que enfrenta grandes desafios na sua logística, gestão, suprimento e inovações.



### **3 METODOLOGIA**

Para o procedimento metodológico, o trabalho foi dividido em três etapas, sendo estas:

#### **3.1 Análise de documentos**

Nesta etapa, foram coletadas informações de documentos que apresentam informações sobre comportamento do consumidor e tendências inovadoras alimentares. Estes documentos são de empresas especializadas, como os relatórios da Mintel, e o relatório do ITAL – Instituto de Tecnologia de Alimentos, Brasil Food Trends 2020, para meios de comparação. Com isso, foi possível extrair informações sobre as mudanças dos consumidores, seus hábitos de compras que foram afetados, principalmente no que se refere à alimentação, e relacionar com as tendências que foram descritas para o ano de 2020.

#### **3.2 Participação em palestras online e webinars**

A participação ocorreu em eventos de temas relacionados com especialistas da área de alimentos e inovação. Com o intuito de estabelecer maior profundidade com o tema e participar ativamente de discussões atuais que vêm acontecendo via internet (devido às medidas de isolamento social), buscou-se extrair informações sobre como os profissionais da área e as empresas do setor estão lidando com essas mudanças. Os eventos foram:

- Painel Online com 4 CIOs da Liga Venture – “E como ficam a Tecnologia e Inovação na estratégia das grandes empresas daqui pra frente?”, com a presença de Andrea Pereira, Diretora de Digital e Tecnologia na Pfizer, Celso Bica, CIO da HEINEKEN Brasil, Italo Flammia, Advisor de Inovação e Transformação Digital na IT Flammia, e Mauricio Mazza, CIO da Mercedes-Benz LATAM (07/05/2020);
- Live da Food Connection – “Mudanças de Comportamento do Consumidor em Compras Durante a COVID-19 e Tendências Futuras”, com a presença de João Dornellas, Presidente Executivo da ABIA, Cristina Faganello, Líder de Food Industry da Cargill, Daniela Toledo, Líder da Indústria de Alimentos da Nielsen, Diego Venturelli, Marketing Strategy & Consumer Insights da Nestlé, Gustavo Assis Rodrigues, Executive Director da Mastersense, e Suzan Nessaif, Diretora de Vendas da Nexira (08/05/2020);

- Live da Meio&Mensagem com Renata Vieira, diretora de inovação e experiência de marca da Mondelez Brasil – “Brand Experience em tempos ainda mais digitais” (13/05/2020);
- Painel Online com 3 CIOs da Liga Venture – “A Inovação Aberta como alternativa à crise”, com a presença de Edson Higo, Presidente da Danone Nutricia Brasil, Liel Miranda, Presidente da Mondelēz Brasil, e Sofia Esteves, Presidente do Conselho do Grupo Cia de Talentos (28/05/2020);
- Live da XP Investimentos com Liel Miranda, presidente da Mondelez Brasil – “Desafios da Mondelez e tendências de consumo de alimentos no mundo” (27/05/2020);
- Live da Food Connection – “Health Claims e Imunidade: Perspectivas pós Covid-19”, com a presença de Tatiana Pires, presidente da ABIAD, Oscar Gutierrez, VP Marketing and Innovation da Ingredion South America, Andréa Lunardini, Latam Technical Leader da ADM Nutrition, e Hector Cori, Nutrition Science Director, Latin America da DSM Nutritional Products (26/06/2020).

### **3.3 Entrevistas com profissionais da área**

#### **3.3.1 População e amostra**

A população definida para o trabalho foi de colaboradores de empresas da área de alimentos, de diferentes regiões e segmentos. Foram selecionados oito indivíduos que atuam diretamente com a inovação no contexto alimentar, mas que fazem parte de diferentes áreas ou departamentos. Dessa forma, foi possível coletar informações abrangentes e de diferentes visões sobre o mesmo assunto. As entrevistas foram totalmente confidenciais, para preservar a identidade dos entrevistados e suas respectivas empresas, fornecendo maior liberdade para falar sobre o assunto. A lista de participantes é apresentada a seguir a partir de um código para o profissional (iniciado pela consoante P, seguindo uma sequência numérica), sua respectiva empresa (também codificada iniciando pela consoante E, seguindo a mesma sequência numérica), com seus principais produtos (Quadro 4).

**Quadro 4** – Relação dos profissionais entrevistados, respectivas empresas e principais produtos

| <b>Código do profissional</b> | <b>Código da empresa</b> | <b>Principais produtos</b>                               |
|-------------------------------|--------------------------|--|
| P1                            | E1                       | Bebidas, snacks salgados e biscoitos                     |
| P2                            | E2                       | Produtos cárneos   |
| P3                            | E3                       | Chocolates, biscoitos e balas e gomas                    |
| P4                            | E4                       | Suco de laranja  |
| P5                            | E5                       | Suplementos alimentares e produtos funcionais            |
| P6                            | E6                       | Chocolates, biscoitos, balas e gomas e bebidas           |
| P7                            | E7                       | Chocolates, lácteos, sorvetes, produtos infantis e cafés |
| P8                            | E8                       | Bebidas (sucos, refrigerantes, água, chás)               |

### **3.3.2 Instrumento de coleta**

Para uma boa compreensão dos desafios enfrentados pela indústria de alimentos frente à crise da COVID-19, e como a mudança de hábitos dos consumidores causada pela pandemia está afetando a inovação, foi desenvolvido um questionário (apêndice A). O roteiro, semiestruturado, abrangeu assuntos com base na revisão bibliográfica realizada anteriormente. Foram abordados quatro principais temas: inovação, desde o entendimento do conceito, importância para as empresas, capacidade de inovação e estrutura; consumidores, seus hábitos e como afetam os produtos das empresas, sua importância, papel e participação no processo de inovação; COVID-19, mudanças percebidas, impactos na empresa e no processo de inovação, realidade enfrentada e o que é esperado; e percepções sobre o novo normal, quais serão os principais desafios, possíveis tendências e o que é esperado no que diz respeito à inovação.

### **3.3.3 Método de coleta**

Os dados foram coletados através de entrevistas. As entrevistas foram realizadas por videoconferências devido ao distanciamento social, o qual excluiu a possibilidade de encontros presenciais. As entrevistas foram agendadas de acordo com a agenda do profissional, durando cerca de 45 a 60 minutos, com caráter qualitativo, de natureza exploratória, e com flexibilidade para a formulação de perguntas durante a conversa, baseado no roteiro semiestruturado.

### **3.3.4 Método de análise**

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento do entrevistado, transcritas em seguida, e as informações foram analisadas através da análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um método que, diante de informações recolhidas, separa estas informações em categorias, para que seja possível classificar os componentes do significado da mensagem.

Com o objetivo de manipular as informações para confirmar os indicadores e, assim, ser possível fazer afirmações sobre outra realidade que não a da mensagem, a análise de conteúdo se trata de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa das informações obtidas, e sua posterior interpretação (BARDIN, 2011).

Foi utilizado o software Atlas TI 9 para a análise dos dados. Após a transcrição literal e organização das entrevistas, realizou-se uma codificação dedutiva por frases. Foram criados quatro grupo de códigos, chamados de categorias, de acordo com a revisão bibliográfica, que também foi a base para as principais frentes discutidas na entrevista. Cada categoria continha de três a seis códigos cada, de acordo com o quadro 5. Em seguida, foi feita a análise do conteúdo categorizado.

**Quadro 5** – Categorias e códigos analisados nas entrevistas

| <b>Categoria</b> | <b>Códigos</b>   |
|------------------|--|
| Inovação         | Conceito<br>Importância para a empresa<br>Visão e estratégia da empresa<br>Capacidade de inovação<br>Estrutura de inovação da empresa<br>Principais tendências |
| Consumidor       | Importância<br>Papel na inovação<br>Participação no processo<br>Hábitos e sua influência   |
| COVID-19         | Mudança de hábitos<br>Impactos na empresa<br>Impactos na inovação<br>Realidade vivida<br>Mudanças duradouras e temporárias<br>Futuro                           |
| O novo normal    | Panorama da inovação<br>Tendências<br>Desafios   |



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção foi dividida de acordo com as principais frentes de estudo exploradas nas entrevistas. Desta forma, os dados analisados nos diferentes métodos citados anteriormente, como relatórios e palestras, são discutidos juntamente e de forma contínua, de acordo com o tema.

### **4.1 Panorama geral das entrevistas**

As entrevistas aconteceram no mês de outubro de 2020 e duraram entre 45 a 60 minutos cada. No início da conversa, o objetivo da pesquisa foi explicado, juntamente com uma apresentação pessoal e, ao final, a entrevista foi encerrada com um agradecimento pela contribuição e pelo tempo dedicado.

Como o método de escolha foi uma entrevista baseado em um roteiro semiestruturado, as entrevistas podiam sofrer alguma variação nas perguntas realizadas e assuntos abordados, apesar de seguirem o mesmo roteiro. A tabela 1 mostra a frequência das citações pertencentes às quatro categorias de códigos (inovação, consumidor, COVID-19 e o novo normal), de acordo com cada profissional entrevistado. Ao lado da frequência absoluta (FA), pode-se observar a frequência relativa à linha (FR), que fornece a informação da distribuição das citações de acordo com cada entrevista e, no final, com a somatória de todas as entrevistas. As citações nos documentos variaram desde uma frase com algumas palavras até um trecho compreendendo um parágrafo com quatro a cinco linhas.

A categoria mais frequentemente discutida no total das entrevistas foi a “COVID-19”, com um total de 113 citações, representando 36,93% das citações dentre todas as entrevistas. Em seguida, a categoria “inovação” foi a mais discutida, com 86 citações e representação de 28,10%, seguido por “o novo normal” e “consumidor”, com 21,57% e 13,40% de representação, respectivamente.

**Tabela 1** – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com a categoria de códigos

|              | Total de citações | Categorias |        |            |        |          |        |               |        |
|--------------|-------------------|------------|--------|------------|--------|----------|--------|---------------|--------|
|              |                   | Inovação   |        | Consumidor |        | COVID-19 |        | O novo normal |        |
|              | FA                | FA         | FR     | FA         | FR     | FA       | FR     | FA            | FR     |
| <b>P1</b>    | 48                | 17         | 35,42% | 5          | 10,42% | 15       | 31,25% | 11            | 22,92% |
| <b>P2</b>    | 31                | 7          | 22,58% | 7          | 22,58% | 12       | 38,71% | 5             | 16,13% |
| <b>P3</b>    | 52                | 12         | 23,08% | 6          | 11,54% | 20       | 38,46% | 14            | 26,92% |
| <b>P4</b>    | 25                | 11         | 44,00% | NA         |        | 8        | 32,00% | 6             | 24,00% |
| <b>P5</b>    | 44                | 12         | 27,27% | 6          | 13,64% | 15       | 34,09% | 11            | 25,00% |
| <b>P6</b>    | 25                | 3          | 12,00% | 4          | 16,00% | 9        | 36,00% | 9             | 36,00% |
| <b>P7</b>    | 34                | 8          | 23,53% | 10         | 29,41% | 13       | 38,24% | 3             | 8,82%  |
| <b>P8</b>    | 46                | 16         | 34,04% | 3          | 6,38%  | 21       | 44,68% | 7             | 14,89% |
| <b>Total</b> |                   | 86         | 28,10% | 41         | 13,40% | 113      | 36,93% | 66            | 21,57% |

Apesar de todos os participantes serem profissionais de indústrias de alimentos, as empresas variavam nos produtos oferecidos ao público, como dito anteriormente. Algumas empresas trabalham com snacks e produtos indulgentes, enquanto outras trabalham com produtos que fazem parte da cesta básica, como produtos cárneos e congelados, ou com produtos funcionais e suplementos alimentares. Essa diversidade de portfólio de produtos entre os diferentes entrevistados nos permitiu, por um lado, observar realidades distintas e entender de forma mais abrangente a situação das indústrias de alimentos neste momento, porém, também foi a responsável pela adaptação das entrevistas e diferenças na profundidade da discussão de acordo com os códigos analisados. Além disso, alguns temas que foram sendo abordados nas entrevistas, e que tinham frequentemente respostas muito repetidas, foram sendo menos abordados nas entrevistas seguintes.

## 4.2 Inovação

A inovação foi abordada nas entrevistas de forma a explorar quais eram as percepções dos profissionais sobre o conceito, qual sua importância em uma companhia, de que forma a inovação estava presente na visão e estratégia da empresa do entrevistado, com o que estava relacionada a capacidade de inovação de uma empresa, a estrutura para inovação na empresa do entrevistado, e as principais tendências observadas ultimamente. A tabela 2 apresenta os códigos

criados para essa categoria, de acordo com os assuntos aprofundados, sua frequência absoluta e frequência relativa à linha.

**Tabela 2** – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “inovação”

|              | Conceito |         | Importância |        | Visão e estratégia |        | Capacidade |        | Estrutura |        | Tendências |        |
|--------------|----------|---------|-------------|--------|--------------------|--------|------------|--------|-----------|--------|------------|--------|
|              | FA       | FR      | FA          | FR     | FA                 | FR     | FA         | FR     | FA        | FR     | FA         | FR     |
| <b>P1</b>    | 3        | 17,65%  | 4           | 23,53% | 1                  | 5,88%  | 5          | 29,41% | 1         | 5,88%  | 3          | 17,65% |
| <b>P2</b>    | 2        | 28,57%  | 1           | 14,29% | 2                  | 28,57% | 2          | 28,57% | NA        |        | NA         |        |
| <b>P3</b>    | 4        | 33,33%  | 1           | 8,33%  | 2                  | 16,67% | 2          | 16,67% | 2         | 16,67% | 1          | 8,33%  |
| <b>P4</b>    | 3        | 27,27%  | 4           | 36,36% | 2                  | 18,18% | NA         |        | 2         | 18,18% | NA         |        |
| <b>P5</b>    | 2        | 16,67%  | 1           | 8,33%  | 1                  | 8,33%  | 4          | 33,33% | 2         | 16,67% | 2          | 16,67% |
| <b>P6</b>    | 3        | 100,00% | NA          |        | NA                 |        | NA         |        | NA        |        | NA         |        |
| <b>P7</b>    | 1        | 12,50%  | 2           | 25,00% | 2                  | 25,00% | 1          | 12,50% | 1         | 12,50% | 1          | 12,50% |
| <b>P8</b>    | 5        | 31,25%  | 4           | 25,00% | 3                  | 18,75% | NA         |        | NA        |        | 4          | 25,00% |
| <b>Total</b> | 23       | 26,74%  | 17          | 19,77% | 13                 | 15,12% | 14         | 16,28% | 8         | 9,30%  | 11         | 12,79% |

O conceito de inovação foi o código mais discutido, ocupando 26,74% das citações na categoria “inovação”, seguido da importância, com 19,77%, capacidade, com 16,28%, e visão e estratégia, com 15,12%. As principais tendências e a estrutura de inovação ocuparam, respectivamente, 12,79% e 9,30% do total de citações nesta categoria.

Como discutido na revisão bibliográfica, o conceito de inovação é compreendido por meio de diferentes conceitos e abordagens. As respostas dos entrevistados, quando perguntados sobre o tema, foram também muito variadas. Na figura 2, a seguir, a nuvem de palavras apresenta de forma gráfica as palavras mais repetidas nas citações sobre “conceito de inovação”.



**Quadro 6 – Citações sobre o conceito de inovação**

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P1                  | “Inovação pode ser diversas coisas. Hoje, eu considero (...) inovação como algo que vai ser novo no mercado, seja a base, seja o marketing diferente para o produto, seja uma promoção (...). Você apresentando um novo produto de uma forma diferente, pra mim, seria inovação”.   |
| P2                  | “É uma nova maneira de fazer as coisas, ou de apresentar alguma coisa (...). Uma nova maneira de comer, uma nova maneira de produzir, uma nova maneira de apresentar”.  |
| P3                  | “Eu acredito que a inovação é uma invenção com valor, (...) ela é algo que gera valor pra outra pessoa, não só no sentido de comercialização, mas no sentido de ter uma utilidade, de resolver um problema”.  |
| P4                  | “Inovação é sempre querer sair da caixa, pensar fora do “quo” (...). Tentar fazer o novo até nos pequenos detalhes”.  |
| P5                  | “Eu vejo a inovação como o próprio nome fala, trazer o novo, abrir a mente pra coisas que o consumidor nunca imaginou que ele vai precisar, e antecipar uma necessidade que o consumidor realmente venha a ter no futuro (...). É sempre tentar chegar primeiro, antes do consumidor sentir essa necessidade”.                                |
| P6                  | “Inovação é cultura. (...) Não é projeto, não é processo, é cultura. (...) Hoje, é tudo que a gente pode fazer de uma forma diferente, que contribua para a melhoria de uma sociedade. (...) E aí, quando eu falo de sociedade, eu falo de ser humano, de meio ambiente, do espectro social, sim, é para mim parte da definição da inovação”. |
| P8                  | “A inovação, ela parte desse pressuposto, da necessidade de você criar tecnologias para acompanhar a evolução (...). Você sempre vê a inovação como esse plano de fundo de endereçar ou uma nova tecnologia, ou um novo processo, pra responder, digamos assim, essa necessidade tecnológica dessa evolução”.                                 |

Percebe-se que a inovação é realmente um conceito que pode tomar diferentes definições, principalmente pelo contexto. Porém, além de um simples conceito, a inovação, quando pensada dentro do universo de uma empresa, aparece sempre atrelada à competitividade frente aos concorrentes e na estratégia das empresas, como parte da cultura, como disseram os profissionais 5 e 6 (Quadro 6).

Focando na indústria de alimentos, também já é claro para os profissionais que a inovação vai além do desenvolvimento de um novo produto ou uma nova embalagem. É citada a inovação em experiência do consumidor, em serviços, comunicações, marketing, tecnologias, forma de venda, exposição na gôndola, entre outros. Além disso, também é citada a inovação na gestão do conhecimento e das pessoas que trabalham na empresa, ou seja, como ser mais ágil, por exemplo, indo para um aspecto além da expectativa da inovação para entregar para o consumidor, mas também como forma de trabalho e gestão interna. Alguns entrevistados disseram:

**Quadro 7 – Citações sobre o conceito de inovação na indústria de alimentos**

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>  |
|---------------------|--|
| P3                  | “Eu acho que hoje, a inovação de alimentos, ela sai um pouco dessa zona de criar sabores novos ou produtos novos, e ela parte para um lado mais de integração de vários fatores, como a sustentabilidade, a preocupação com o meio ambiente, e deixa de ser só um alimento, algo para nutrir. (...) Ela vai ter que contemplar algo mais completo, integrando o meio ambiente, saúde, praticidade que o consumidor espera. (...) E eu acho que dentro da indústria a inovação acontece em vários fatores, não só naquilo que é exposto ao consumidor final, mas dentro também, na questão de processos, de gestão do conhecimento e das pessoas ali dentro”. |
| P6                  | “Eu não acho que inovação dentro do segmento de alimentos e bebidas se restringe ao produto, ao alimento fisicamente falando. (...) Não é só fazer o produto de ficar na prateleira esperando que me peguem. Para mim, não é isso. Muito pelo contrário. É construção, é ajudar ao ser humano a ter acesso também àquela inovação”.  |

São em todos esses aspectos que a inovação se torna um conceito totalmente amplo e abrangente, porém extremamente essencial, não tocando apenas a questão do desenvolvimento de novos produtos para apresentar ao consumidor, mas também se ampliando para a comunicação com o consumidor, gestão interna, valores e cultura. Como afirmou Davila, Epstein e Shelton (2007), a capacidade de inovação de uma empresa está diretamente relacionada à sua sobrevivência em longo prazo. De acordo com Quandt et al. (2014, p. 177), a inovação

engloba simultaneamente um conjunto de capacidades para mobilizar recursos e explorar oportunidades, aumentar a eficiência, neutralizar ameaças ou produzir mudanças; processos de gestão para desenvolver ideias e soluções que atendam necessidades atuais ou antecipem demandas futuras; e também o resultado de comportamentos e atividades criativas e técnicas que possibilitam a geração de novos produtos, processos e sistemas. Portanto, além dos aspectos técnicos, comerciais e financeiros que viabilizam o desenvolvimento de inovações, a gestão da inovação envolve dimensões da estratégia, cultura, estrutura e processos organizacionais ligados à criação do conhecimento.

Os profissionais também foram questionados sobre a importância da inovação e quais os benefícios em inovar. Todos concordaram que a inovação é imprescindível, tanto para a sobrevivência, como para seu crescimento, de acordo com o que também afirmam Lappe et al. (2017). Afirmando sua importância com frases como “extremamente essencial”, “sair na frente dos concorrentes”, “se o negócio paralisa e não inova, acaba de certa forma morrendo”, todos foram unânimes em afirmar que, sem a inovação, não há sobrevivência. Alguns exemplos e citações sobre a importância da inovação foram:

**Quadro 8 –** Citações sobre a importância da inovação

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P2                  | “Se manter no patamar do cliente, (...) atingir expectativa do cliente. Você consegue sair na frente dos seus concorrentes. Não necessariamente por ter sido o primeiro, mas por ter feito de uma maneira diferente que deu certo”.   |
| P4                  | “Se a gente não produzir algo que seja diferente, não tem como o negócio ficar rentável. Até porque a gente tem um consumidor que tá muito mais exigente, então a gente tem que atender as demandas dele. (...) Se uma empresa hoje em dia, não está a fim de inovar, com certeza, ela está fadada a fechar”. |
| P5                  | “Hoje em dia, se você não tiver essa veia implementada, você não cresce né. Você tá fadado ao fracasso”.  |
| P7                  | “Eu acredito que uma empresa que não inova, ela se perde no tempo”.   |
| P8                  | “Através da inovação você recruta novos consumidores, novos targets. (...) E também rentabilidade né. (...) Eu vejo essas duas coisas: rentabilidade e recrutamento de consumidores.”   |

Concordantes quanto à importância da inovação dentro da companhia, a maioria dos profissionais afirmou ter a inovação como um eixo estratégico dentro da empresa. A inovação, quando presente como um valor, faz parte do modelo de gestão, ou seja, é incluída em todos os processos, e não é restrita ao departamento de inovação e desenvolvimento de novos produtos.

Porém, dois dos entrevistados sinalizaram que a inovação ainda não está totalmente incluída nos valores da empresa. O P4 trabalha em uma empresa que comercializa principalmente suco de laranja e funciona no modelo BtoB. Possui um modelo de negócio diferente das demais, pois comercializa uma commodity. Comentou sobre o departamento de pesquisa e desenvolvimento ter sido criado recentemente pelo sentimento de uma demanda por inovação para sobrevivência no mercado. Por isso, ainda é novo na companhia, e enxerga que a inovação ainda não está tão enraizada na empresa, mas vem sendo cada vez mais trabalhada e estimulada, como disse:

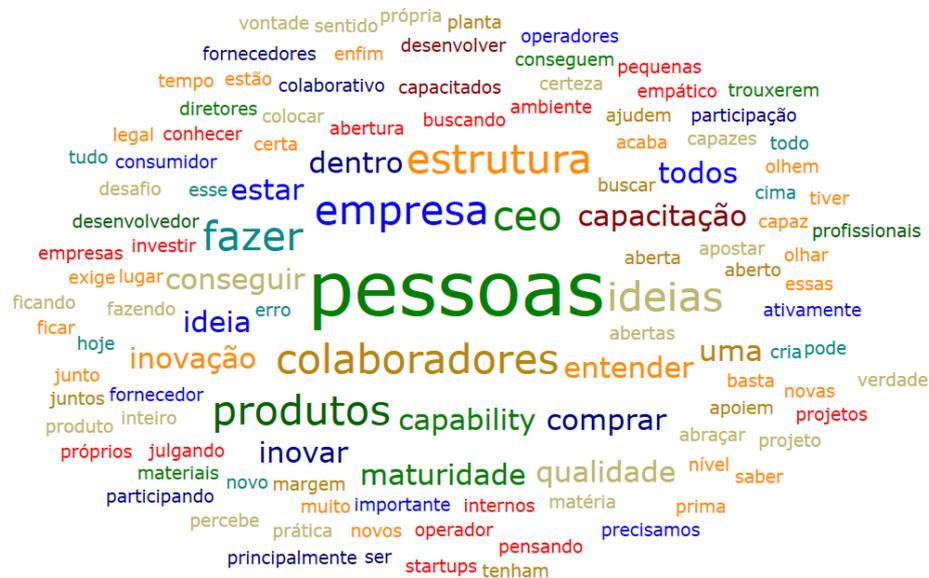
Como é um departamento muito novo, a empresa em si ainda não tá muito acostumada. Então a gente tem um bloqueio, o pessoal fala “ai, lá vem o pessoal do P&D”. O pessoal fala que a gente dá trabalho, que a gente inventa coisa nova que ninguém quer mexer. (...) Nesses dois anos e 10 meses pra cá, a empresa melhorou muito nessa questão da inovação. O pessoal tá vendo que tá precisando mudar, porque senão tá fadado a fechar. Agora a gente tá recebendo um suporte maior. Mas antes, eu reparava que a empresa não tinha uma cultura de inovação. Então estamos trabalhando isso, a gente tem alguns programas voltados para inovação aqui. A gente tem um programa que chama “Inova”, que os funcionários podem dar ideias de algo que eles consideram que pode ser inovador para empresa. É qualquer ideia, não precisa ser um produto novo.

O P5, que trabalha com alimentos funcionais e suplementos alimentares, também comentou que a inovação ainda não faz parte da estratégia da empresa. Ainda não está tão presente e não é tão exercida através de todos os colaboradores. O profissional faz parte de uma empresa de porte menor, apesar de grande importância no mercado e entre os concorrentes. Porém, assim como o P4, reconhece a importância disso e comenta que ações já foram feitas para tentar melhorar a situação. Por exemplo, com a contratação de uma pessoa que deve

estimular mais fortemente a inovação dentro de todas as esferas da empresa e sua estratégia, como disse:

Uma coisa que não existe ainda, e que a gente tá em discussão agora (...), e essa pessoa nova tem essa mentalidade de implementar o que eu gostaria muito de fazer, que não foi possível até então, que é colocar os colaboradores pra gente criar uma cultura de inovação dentro da empresa. E isso ainda não existe. São poucas as pessoas que tem a mente aberta pra enxergar possibilidades e novidades. É muito ruim ainda isso.

De fato, os programas de inovação internos são essenciais para as empresas incentivarem a criatividade dos colaboradores com a finalidade de gerar ideias inovadoras, podendo assim capturar, avaliar, compartilhar e implementar de forma eficaz ideias muito relevantes para sua competitividade (QUANDT et al., 2014). Estes programas são essenciais para o estímulo da cultura inovadora dentro da companhia. A respeito da capacidade de inovação das empresas, foi gerada a nuvem de palavras abaixo de acordo com as citações (Figura 3).



**Figura 3** – Nuvem de palavras correspondente às citações do código “capacidade de inovação”

Observa-se que “pessoas” foi a palavra mais frequentemente citada pelos profissionais, além de “colaboradores”, “empresa”, “estrutura”, e “CEO”, que se apresentam maior na figura, sinalizando a relevância devido à grande frequência de citações. Além destes, os pontos citados para a capacidade de inovação de uma

empresa foram: estrutura (física e financeira), profissionais capacitados, fornecedores qualificados e matérias-primas de qualidade, capacitação de pessoas e um ambiente colaborativo, além da importância do bom conhecimento do consumidor.

Além dos aspectos físicos e tangíveis, alguns comentários interessantes foram sobre a necessidade de ter uma mentalidade para inovação, da importância de ter a alta liderança envolvida no processo e de uma abertura para a tomada de riscos, observados no quadro a seguir:

**Quadro 9** – Citações sobre a capacidade de inovação no que diz respeito à mentalidade e gestão

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>  |
|---------------------|--|
| P2                  | “Ela [a empresa] precisa estar aberta para inovação. E eu acho que a inovação também exige um nível de maturidade da empresa. No sentido de estar aberto”.   |
| P3                  | “Eu acho que a gente precisa de pessoas, principalmente quem acaba ficando lá em cima, abertas para inovar. A gente precisa de uma certa margem ao erro, não pode ser um lugar que não dá abertura e que vai ficar julgando as pessoas o tempo inteiro”.   |
| P5                  | “Mas pra isso, é importante a participação do CEO. E aí, a gente percebe que, se o CEO tiver participando ativamente e comprar essa ideia junto, dá certo. É esse o desafio, você por o CEO, os diretores da empresa, todos juntos ali, pra abraçar o projeto. Fazer com que todos os colaboradores que trouxerem ideias novas, você possa apostar.” |

Esses aspectos refletem a importância de ter a inovação como eixo estratégico da empresa, presente em todos os colaboradores, e departamentos. De acordo com os entrevistados, as estruturas do departamento de inovação em novos produtos, de forma geral, seguem um escopo muito parecido. Há a presença da equipe de marketing, que pode ser subdividida em outros times, como o de insights e inovação, mas que ficam responsáveis pelo contato com o consumidor e tendências, que ajudam a formular as ideias e os projetos. Estes são, então, passados para o time de pesquisa e desenvolvimento, responsável por toda a parte técnica de desenvolvimento do produto. Além disso, as empresas trabalham com programas de inovação interna, comentados anteriormente, onde os colaboradores

de todas as áreas são incentivados a propor inovações, que têm sua viabilidade avaliada pelo time de marketing para a implementação do projeto ou não.

Por fim, as principais tendências citadas que têm sido seguidas ultimamente (antes das tendências pós-pandemia), são de temas relacionados à saudabilidade, ou para um público diferenciado (como produtos sem lactose), experiência do consumidor, mercado plant based, sustentabilidade, e formas de comunicação com o consumidor.

Tais percepções estão de acordo com tendências observadas. De acordo com a ABIA (2018), a melhora do perfil nutricional dos produtos e a promoção da saúde, alimentos fortificados, para dietas especiais (como para celíacos e intolerantes) estão em evidência ultimamente. O relatório Brasil Food Trends 2020 (ITAL, 2010), que foi elaborado a partir de um mapeamento de tendências observadas para o ano de 2020 de acordo com análises realizadas, também cita tendências alinhadas com os entrevistados, como sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem-estar, conveniência e praticidade, qualidade e confiabilidade, e sustentabilidade e ética. A Mintel (2018), em seu relatório Global Food&Drinks Trends 2018, comenta sobre as tendências de transparência por parte das indústrias alimentícias, a busca por dietas flexíveis e balanceadas, a importância da experiência do consumidor, a personalização, e o uso da ciência e tecnologia ao nosso favor no desenvolvimento de soluções inovadoras.

A discussão sobre o tema “inovação” nas entrevistas foi muito rica e diversificada. Foi possível obter uma perspectiva bastante ampla sobre como a inovação é entendida pelos profissionais da área, e como ela é vivenciada no cotidiano das empresas. Pôde-se confirmar a pluralidade do conceito de inovação, e todos os profissionais estavam alinhados em enxergar a inovação englobando a companhia como um todo. Essa mentalidade vai para além da inovação em produtos ou processos, mas sim, como uma integração de vários fatores, inclusive na forma de trabalho e como um eixo estratégico dinâmico da empresa.

Sua importância se justifica por seus benefícios, pautados como a base de continuidade no mercado, ou seja, frente à concorrência, juntamente com a necessidade de atender às expectativas dos clientes. Esses pontos reforçam a exigência da inovação focada no consumidor.

As pessoas foram a principal resposta a respeito da capacidade de inovação da indústria. Fato importante, pois, além dos colaboradores, também foi

muito citada a relevância da diretoria voltada para a inovação, tendo realmente o tema como um valor da empresa, parte da estratégia. Dentre a maioria dos entrevistados, essa já é uma realidade, com exceção das menores em tamanho ou estrutura. Entretanto, ressalta-se que ambos profissionais que citaram não enxergar a inovação totalmente no eixo estratégico da companhia demonstraram a consciência de sua necessidade e movimentos recentes para mudar essa realidade. Isso reafirma, portanto, a essencialidade da inovação e sua pluralidade dentro da indústria de alimentos.

### 4.3 Consumidor

O consumidor foi discutido nas entrevistas no que diz respeito à sua importância para a companhia e para o processo de inovação, qual o seu papel no processo de inovação, sua participação prática na inovação dentro da empresa, e como seus hábitos influenciam a indústria alimentícia e seus produtos. Foi analisada a frequência absoluta e frequência relativa à linha para os códigos presentes nessa categoria “consumidor” (Tabela 3).

**Tabela 3** – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “consumidor”

|              | Importância |        | Papel |        | Participação |        | Hábitos |        |
|--------------|-------------|--------|-------|--------|--------------|--------|---------|--------|
|              | FA          | FR     | FA    | FR     | FA           | FR     | FA      | FR     |
| <b>P1</b>    | 1           | 20,00% | 1     | 20,00% | 2            | 40,00% | 1       | 20,00% |
| <b>P2</b>    | 1           | 14,29% | 3     | 42,86% | 2            | 28,57% | 1       | 14,29% |
| <b>P3</b>    | 2           | 33,33% | 2     | 33,33% | 1            | 16,67% | 1       | 16,67% |
| <b>P4</b>    | NA          |        | NA    |        | NA           |        | NA      |        |
| <b>P5</b>    | 2           | 33,33% | 1     | 16,67% | 1            | 16,67% | 2       | 33,33% |
| <b>P6</b>    | 1           | 25,00% | 1     | 25,00% | NA           |        | 2       | 50,00% |
| <b>P7</b>    | 2           | 20,00% | 2     | 20,00% | 6            | 60,00% | NA      |        |
| <b>P8</b>    | 1           | 33,33% | 2     | 66,67% | NA           |        | NA      |        |
| <b>Total</b> | 10          | 24,39% | 12    | 29,27% | 12           | 29,27% | 7       | 17,07% |

Todos os entrevistados afirmaram que suas respectivas empresas enxergam o consumidor como protagonista e no centro de todas suas decisões, sendo muito clara sua importância e seu valor para a companhia. Empresas centradas no consumidor são chamadas de “consumer-centric”. Segundo Sheth et al. (2000), o modelo consumer-centric tem como prioridade a compreensão e

satisfação das necessidades, desejos, e recursos dos seus consumidores. Essa abordagem permite que as empresas tomem decisões melhores e mais efetivas, além de oferecer produtos e serviços personalizados da maneira desejada por cada consumidor.

Empresas com abordagem consumer-centric possuem vantagem competitiva e maior preferência pelos consumidores (FUCHS; SCHREIER, 2011). De fato, o sucesso no desenvolvimento de inovações está diretamente relacionado à boa compreensão e estudo dos consumidores (LAGROSEN, 2005). Alguns comentários sobre a importância dos consumidores foram:

**Quadro 10** – Citações sobre a importância do consumidor

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>  |
|---------------------|--|
| P1                  | “Ele é o protagonista de tudo que a gente faz. (...) O consumidor é 100% essencial, a gente não vai lançar algo que o consumidor não quer. (...) Tudo que fazemos é pensando no consumidor”.   |
| P3                  | “Muito importante. (...) O consumidor é um dos focos dentro da empresa na hora do desenvolvimento da inovação, e faz parte dos nossos valores também, de ter essa proximidade e compromisso com a cadeia de valor, considerando que o consumidor é o nosso foco chave de atendimento”. |
| P7                  | “Tá nos pilares da empresa, a base do consumidor, (...) a gente usa muito isso dentro da empresa. O consumidor tem muita voz”.   |

Relacionado com a importância, o papel do consumidor no processo de inovação é de protagonismo, estando de acordo com a abordagem consumer-centric das empresas. Todos os entrevistados disseram que ele é o foco principal no desenvolvimento de inovações, sendo o principal fator de decisão em todas as etapas de desenvolvimento. Ele tem o papel de ditar o que deve ser feito e como deve ser feito. Os entrevistados foram questionados sobre o papel do consumidor, mas também sobre qual é a vantagem em tê-lo como protagonista nesse processo, e algumas respostas foram:

**Quadro 11** – Citações sobre o papel do consumidor no processo de inovação e a vantagem em colocá-lo no centro

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P2                  | “Se você pensa no consumidor desde o primeiro ponto, você consegue chegar na hora final, e agradá-lo. Não adianta fazer toda a inovação e chegar aqui e meu consumidor não gostar”.                                       |
| P3                  | “No final das contas, o que a gente quer é atender esse consumidor e que ele busque esses produtos, né. Que é o que faz sentido pra manter o negócio”.  |
| P5                  | “O consumidor é quem manda. É o que dita as regras pra gente, então, é ele primeiro que a gente ouve, a gente sente as necessidades dele, e é fundamental”.   |
| P6                  | “Você ter um portfólio de produtos que atenda às diferentes necessidades, deixou de ser uma estratégia, né? E passou a ser mandatório. Porque senão você está simplesmente excluindo consumidores do seu grupo de marca”. |
| P8                  | “O consumidor, na verdade, acaba sendo o guia de todas as estratégias da companhia. (...) A gente pega tudo isso que o consumidor tá pensando, (...) e a partir disso vai construindo toda nossa frente de trabalho”.     |

Os entrevistados também foram questionados sobre como o consumidor é, na prática, envolvido no processo de inovação e qual é a sua verdadeira participação. Fuchs e Schreier (2011) citaram duas maneiras de envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos: na escolha das novas ideias a serem criadas, e na seleção de quais ideias serão produzidas.

Os entrevistados mencionaram com frequência a participação na escolha das novas ideias, ou seja, no início do processo, e também na avaliação pré-lançamento, isto é, dos protótipos para avaliação final. Também foram mencionados o uso da pesquisa de mercado, em ponto de venda, análises sensoriais, e também, a inovação e desenvolvimento (ou reformulação) de produtos através do atendimento ao SAC, dando voz às demandas e reclamações dos consumidores, como também pesquisas de preferência com produtos da concorrência direta. De forma geral, fazem parte de todas as avaliações durante o processo. Alguns dos comentários foram:

**Quadro 12** – Citações sobre a participação do consumidor na inovação

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>  |
|---------------------|--|
| P1                  | “Ele participa do começo ao fim, desde a criação da ideia, no desenvolvimento dela, ajudando a indústria a entender qual das mil opções que a gente trabalhou, qual que seria a ideal ou não, e a parte de consumo final”.   |
| P2                  | “Eu acho que o consumidor, ele tá dentro de todos os gates da inovação. Então, você vai ver o orçamento, vem do consumidor, o aceite, vem do consumidor, a preferência de sabor, a embalagem, tudo vem do consumidor”.   |
| P3                  | “Já aconteceu também, da gente receber sugestões do SAC, que é o nosso canal de atendimento ao consumidor, e aí repensar algum produto, por conta desses comentários, ou repensar algum processo”.   |
| P5                  | “Já chegamos a fazer testes em academias, no próprio ponto de venda, antes do lançamento do produto”.  |
| P7                  | “Um produto que vai ser totalmente novo pra empresa, sempre é testado quanto à opinião do consumidor em termos de conceitos, se ele aceita, se ele não aceita, se ele entende. Um exemplo disso foi o [confidencial]. Esse produto, (...) ele foi desenvolvido inteiramente com o consumidor do lado. Então, a arte do produto o consumidor opinou, o nome do produto o consumidor opinou, (...) todos os aspectos do produto. Tanto que o briefing veio certinho: o produto é assim, assim, assado, tem que ter isso, etc. Totalmente ditado pelo consumidor. Até a propaganda, como seria, o consumidor escolheu (...). Tudo, tudo, foi de acordo com o consumidor.” |

A participação dos consumidores em todo o processo de desenvolvimento de novos produtos é muito benéfica, e é praticada por todas as empresas dos participantes. Junto à isso, sabe-se, portanto, que os hábitos e escolhas dos consumidores influenciam diretamente o direcionamento das inovações nas empresas. A forma prática, e a explicação do motivo pelo qual os hábitos de consumo impactam os seus produtos foram questionados e algumas das explicações foram:

**Quadro 13** – Citações sobre por que os hábitos de consumo impactam os produtos das indústrias

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P1                  | “Se as mães começam a ter a percepção maior de que os filhos precisam se alimentar de uma maneira melhor, que os lanchinhos deles, invés de ser um salgadinho tem que ser uma fruta e etc, com isto, a gente tende a ter uma diminuição nas vendas do nosso produto”.   |
| P2                  | “Porque a [empresa] tá sempre acompanhando a evolução da sociedade como um todo. Como maneira de se manter no mercado também”.  |
| P3                  | “Eu acho que afeta, porque tem que passar por uma adaptação, a gente tem que estar muito próximo de entender essas mudanças de hábitos. E, como ele é de certa forma o foco principal da cadeia, se esse consumidor passa a ter muitas mudanças de hábito, a gente vai precisar correr atrás de se adaptar pra atender esses novos hábitos dos consumidores”. |
| P5                  | “A sociedade, ela é o meu público né, meu consumidor. A [empresa] tá de olho nisso, tá acompanhando. Qualquer movimento novo que ela dá um passo, a gente tá atrás. (...) A gente vai acompanhando todas essas mudanças que ocorrem no comportamento, no hábito de consumo, enfim, pra que a gente possa moldar pro desenvolvimento que nós fazemos”.         |
| P6                  | “A gente tem que estar a frente e a serviço de um consumidor, né? E por isso eu acho que a companhia cada vez mais vai adequando o seu portfólio de produto a essas necessidades”.  |

O consumidor é peça-chave para as indústrias de alimentos, principalmente no que diz respeito à inovação. Os entrevistados confirmaram sua importância como centro da tomada de decisões. Estas, inclusive, que mostram resultados: todos os profissionais entrevistados faziam parte de indústrias de sucesso.

No seu papel de protagonista, o consumidor é responsável, durante o processo de inovação, por guiar praticamente todas as escolhas e definições. A vantagem deste movimento é justamente pela importância da inovação discutida no tópico anterior, como forma de competitividade e sobrevivência no mercado, e pelo atendimento às expectativas dos consumidores. Os consumidores são a base da companhia, e conseqüentemente, o foco da inovação. Seus hábitos influenciam diretamente as empresas de alimentos pois são o guia para a definição de estratégias e tomada de decisões importantes das empresas.

#### 4.4 COVID-19

No que diz respeito à COVID-19, foram abordados os assuntos sobre quais foram as principais mudanças de hábitos percebidas na sociedade, os impactos na empresa, impactos no que diz respeito à inovação, a realidade vivida (como foram os impactos em vendas e medidas tomadas), o questionamento sobre quais mudanças serão duradouras e quais serão temporárias, e um pouco sobre o que é esperado em relação ao futuro. Na tabela 4 são apresentadas as frequências absolutas para cada entrevista em relação à cada código na categoria, seguido pela frequência relativa à linha.

**Tabela 4** – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “COVID-19”

|              | Mudança de hábitos |        | Impactos na empresa |        | Impactos na inovação |        | Realidade |        | Mudanças duradouras e temporárias |        | Futuro |        |
|--------------|--------------------|--------|---------------------|--------|----------------------|--------|-----------|--------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
|              | FA                 | FR     | FA                  | FR     | FA                   | FR     | FA        | FR     | FA                                | FR     | FA     | FR     |
| <b>P1</b>    | 3                  | 20,00% | 5                   | 33,33% | 1                    | 6,67%  | 3         | 20,00% | 2                                 | 13,33% | 1      | 6,67%  |
| <b>P2</b>    | 5                  | 26,32% | 2                   | 10,53% | 4                    | 21,05% | 4         | 21,05% | 4                                 | 21,05% | NA     |        |
| <b>P3</b>    | 6                  | 23,08% | 6                   | 23,08% | 5                    | 19,23% | 4         | 15,38% | 3                                 | 11,54% | 2      | 7,69%  |
| <b>P4</b>    | 2                  | 22,22% | 3                   | 33,33% | 1                    | 11,11% | 3         | 33,33% | NA                                |        | NA     |        |
| <b>P5</b>    | 4                  | 25,00% | 1                   | 6,25%  | 2                    | 12,50% | 3         | 18,75% | 2                                 | 12,50% | 4      | 25,00% |
| <b>P6</b>    | 5                  | 35,71% | 4                   | 28,57% | 4                    | 28,57% | NA        |        | 1                                 | 7,14%  | NA     |        |
| <b>P7</b>    | 3                  | 16,67% | 1                   | 5,56%  | 7                    | 38,89% | 4         | 22,22% | 3                                 | 16,67% | NA     |        |
| <b>P8</b>    | 6                  | 18,75% | 8                   | 25,00% | 9                    | 28,13% | 4         | 12,50% | 5                                 | 15,63% | NA     |        |
| <b>Total</b> | 34                 | 22,82% | 30                  | 20,13% | 33                   | 22,15% | 25        | 16,78% | 20                                | 13,42% | 7      | 4,70%  |

As mudanças percebidas na sociedade, citadas pelos entrevistados, foram:

- Diminuição do poder de compra, impacto financeiro;
- Diminuição da compra de produtos que são consumidos em situações de convivência ou compartilhamento, como snacks salgados;
- Aumento da compra de itens da cesta básica;
- Maior preparo de refeições em casa, retomada do hábito de cozinhar;
- Mudanças na forma de compra dos produtos, valorização do e-commerce e aplicativos, diferentes canais;

- Busca por produtos com benefícios claros à saúde física e claims de imunidade;
- Busca por produtos com benefícios à saúde mental, como estresse e ansiedade;
- Diminuição do consumo de ultra processados e aumento do consumo de alimentos in natura;
- Nova forma de entretenimento que promove consumo, como as lives;
- Aproximação entre pais e filhos, pela obrigatoriedade de passarem mais tempo em casa devido à quarentena;
- Solidariedade, ajuda ao próximo;
- Maior exercício da empatia.

Alguns comentários foram:

**Quadro 14 – Citações sobre as mudanças de hábitos causadas pela pandemia**

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P2                  | “O hábito de cozinhar é um hábito que veio pra ficar. (...) Muda o hábito e depois que você conhece aquela experiência, você passa a usar aquilo como padrão. (...) Eu acho que o jeito também de chegar ao consumidor, agora a gente fez um site pra compra de produtos, porque geralmente fazia só o site para o final do ano, pros comemorativos. E agora tem o site o ano inteiro de todos os tipos de produto, não só os comemorativos”.   |
| P3                  | “As pessoas acabaram focando mais em produtos que de alguma forma trouxesse algum bem para a imunidade, tanto que a gente vê uma movimentação de mercado de muitos produtos sendo lançados agora com esse tipo de claim, relacionado à imunidade ou enriquecimento de vitaminas”.   |
| P5                  | “O que é tendência hoje no mercado são produtos que possam trazer essa segurança que ele tá buscando. Então a questão de imunidade é fato. (...) E a gente percebe também uma tendência muito forte por produtos que controlem estresse e ansiedade. (...), assim como produtos que possam melhorar a qualidade do sono, (...) a gente percebe que as pessoas estão muito necessitadas de produtos que possam trazer esse conforto, humor”.   |
| P6                  | “A gente tem todo um novo entretenimento, que promove consumo, então, o consumo através de lives, o consumo de alimentos e bebidas através de games, você tem toda uma nova plataforma de estimular o consumo. (...) O significado da parentalidade, então, o papel dos pais cada vez mais próximos em função do home office, próximo a construção dos hábitos alimentares de uma criança. (...) A pandemia fez a gente ser mais sensível ao outro, eu acho que a prática da empatia conseguiu ser colocada em prática, de fato”.   |
| P7                  | “Ou foi por questão de ter produtos mais saudáveis, (...) ou então migrar pra produtos mais baratos, pela questão financeira”.  |
| P8                  | “As pessoas tiveram que se adaptar a como fazer tudo que elas faziam no normal antes da pandemia, que era outside, pra fazer inside. Então, acho que isso é a maior essa mudança. Por isso que eu acho que os aplicativos foram as grandes, vamos dizer assim, responsáveis pela evolução desse comportamento. (...) Eu vejo essas duas coisas: entretenimento, foi uma questão que mudou muito com o COVID, serviço de alimentação, né, e as pessoas passaram a voltar o conceito de preparar refeições em casa. (...) Então você vê, por exemplo, itens da cesta básica que começaram a crescer de novo.” |

Daniela Toledo, Líder da Indústria de Alimentos da Nielsen, cita as mudanças de comportamentos do consumidor mapeados pela Nielsen nas primeiras semanas da pandemia, divididos em seis etapas, que são: etapa 1 – compra preventiva e de saúde (para manutenção geral da saúde); etapa 2 – gestão mais reativa da saúde (primeiro momento de compra de álcool gel, produtos para limpeza, mas ainda sem restrições de circulação); etapa 3 – preparação da dispensa para o isolamento social (armazenamento de alimentos, compra de produtos para saúde e início das compras online); etapa 4 – pico de consumo, preparação efetiva para a vida em distanciamento social (compra de abastecimento, com aumento das compras online e diminuição das compras físicas); etapa 5 – vida restrita com consumo dentro do lar (viagens de compra são reduzidas, há uma preocupação com o aumento do preço, compras de abastecimento continuam [menor frequência nas lojas, porém, com compras maiores], aumento das compras online); e etapa 6 – considerada o novo normal, com diminuição das restrições e retomada das atividades cotidianas (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Segundo Renata Vieira, diretora de inovação e experiência de marca na Mondelez Brasil, uma das grandes tendências de comportamento observadas devido à pandemia é o “*back to essentials*”, como chamado por ela mesma, em que as pessoas voltam a consumir mais produtos considerados essenciais, ou seja, as pessoas passam a ter um consumo muito mais seletivo pela crise financeira. Essa tendência pode intensificar algumas estratégias das empresas, por exemplo, a de apresentação de versões individuais dos produtos, em que o consumidor pode desembolsar um pouco menos que o comum, ou então, embalagens maiores que tenham melhor relação custo-benefício. Renata também comenta, além da tendência de aceleração do e-commerce, das novas formas de entretenimento (com o fenômeno das lives, aplicativos de música e vídeos como TikTok), do aumento do consumo de snacks como “*comfort food*”, ou seja, indulgência, de sustentabilidade, bem-estar e jornada de experiência, a qual comenta já ser muito trabalhada na Mondelez (MEIO&MENSAGEM, 2020).

Liel Miranda, presidente da Mondelez Brasil, também citou a tendência de diferentes formatos de embalagem para permitir que o consumidor continue comprando, e a pluralidade de canais que ganham espaço durante a crise, principalmente o e-commerce (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020). Além disso, Liel afirma observar mudanças no crescimento de categorias de biscoitos e chocolates, e

produtos consumidos em casa de maneira geral, como suco em pó, com crescimento de cerca de 4% a 5%. Em compensação, outras categorias de produtos que são comprados na rua, como chicletes e balas, tiveram queda expressiva, de 30% a 35%. As mudanças dos consumidores também foram refletidas nos canais físicos. Ele ainda cita que o formato de hipermercado, que sofria antes por causa do atacarejo, ganhou bastante relevância desde o início da quarentena, e as redes nacionais e regionais também ganharam bastante força. Isso talvez seja explicado porque o consumidor se sente mais confortável comprando em varejos com melhor estrutura, qualidade conhecida, melhores medidas de proteção, do que um varejo que ele não conheça tanto. E o pequeno varejo, por sua vez, foi quem mais sofreu. Esse fechamento do pequeno varejo é o responsável, também, pela queda de categorias de impulso, por exemplo. Este canal, entretanto, como cita, é super importante pelo seu impacto social e econômico (XP INVESTIMENTOS, 2020).

Alguns hábitos observados devido à pandemia são o aumento do consumo de suplementos alimentares, principalmente multivitamínicos e vitamina C, relacionados com a melhora da imunidade, de acordo com Tatiana Pires, presidente da ABIAD (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para fins especiais e congêneres). Segundo ela, são comportamentos que com certeza vieram para ficar (FOOD CONNECTION<sup>1</sup>, 2020). Porém, além dos alimentos visando um benefício à saúde no aspecto nutricional, Oscar Gutierrez, VP Marketing and Innovation da Ingredion South America, também sinaliza a tendência da preocupação com a saúde relacionada a outros hábitos, como a qualidade do sono e estresse, que se traduz em uma tendência de busca por alimentos com benefícios à saúde em um amplo sentido (FOOD CONNECTION<sup>1</sup>, 2020).

Daniela Toledo ainda comenta sobre o comportamento do consumidor, que se encontra extremamente estressado, em primeiro lugar, com a saúde, e em segundo, com as finanças, afetando suas compras e seu consumo. De acordo com medições da Nielsen, até 26 de abril de 2020, as categorias de alimentos em destaque, ou seja, que mostravam crescimento, eram de biscoitos, snacks, vitaminas, leite em pó e massas alimentícias. Por outro lado, as categorias em baixas eram de cereais em barra, doces industrializados e guloseimas em geral (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

A Nestlé sentiu dos consumidores uma dualidade entre o fato de ficar em casa *versus* a realidade e o estresse econômico, de acordo com Diego

Venturelli, de Marketing Strategy & Consumer Insights, da Nestlé. Foi essa dualidade que causou as mudanças de comportamento, afetando a cesta e o canal de compras, aumentando categorias como biscoito e leite em pó, além do e-commerce, com crescimento de quase 80% no primeiro trimestre do ano. Em relação ao poder de compra, Diego afirma que foram sentidas mudanças em relação ao tamanho dos produtos que o consumidor compra. A dualidade vivenciada faz o consumidor repensar a equação de valor considerada no momento de consumo, que é agora diferente da que ele possuía antes da crise (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Incluso, de forma geral, nas mudanças de comportamento da sociedade, os impactos foram sentidos igualmente na forma de trabalho dentro da empresa. Alguns pontos citados foram a diminuição do número de colaboradores na fábrica, causando uma desaceleração no volume de produção, a mudança do regime de trabalho dos funcionários administrativos para o trabalho remoto, o que exigiu o desenvolvimento e aprimoramento de muitas habilidades (como comunicação, priorização de atividades) e a criação de diversos protocolos para segurança dos colaboradores que ainda estavam trabalhando presencialmente, com a obrigatoriedade de uso de máscaras, revezamento de pessoal para menor lotação dos espaços como refeitórios e uso de álcool gel. Além disso, comentaram que tiveram preocupações com o fornecimento de matérias-primas provenientes de fornecedores do exterior, além de alguns cortes no orçamento, diminuição de jornada e de salários. A pandemia também acelerou o comportamento ágil dentro das organizações, como comentou o profissional 5: “uma grande coisa que mudou também foi a forma de gestão dos projetos, o *agile* já fazia parte, agora ele é obrigatório para você responder os problemas, entregar de maneira mais rápida”.

Porém, os entrevistados também comentaram que acreditam que, apesar dos impactos e da crise financeiro-sanitária, as indústrias alimentícias ainda continuam sendo menos afetadas que outros segmentos, justamente pela necessidade universal da alimentação. Daniela Toledo afirmou que, segundo medições da Nielsen, a cesta de alimentos (até 26 de abril de 2020) mostrava crescimento de 14%, acima da média, com destaque neste cenário (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020). De acordo com Gustavo Rodrigues, Executive Director da Mastersense, a indústria de alimentos tem papel essencial em todas as crises, com a vantagem primordial de que é preciso se alimentar (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Edson Higo, presidente da Danone Nutricia, comentou sobre o desafio de mover a empresa de forma coordenada, de maneira totalmente remota. Como muitas outras, a Danone já trabalhava com um sistema de home office alternado, mas a prioridade era o trabalho no escritório. Foi criado um comitê de gestão de crise, com um grupo de liderança que se conecta várias vezes por semana para discutir a gestão da crise do momento. Foram definidas seis frentes de trabalho, que são: a comunicação direta ao consumidor, a comunicação com profissionais da saúde, colaboradores, abastecimento, logística e importação, e futuro. Edson diz acreditar na importância das ferramentas digitais, pois não enxerga as atividades presenciais voltando normalmente a curto prazo (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020).

Na Mondelez, Liel Miranda disse que foram tomadas medidas de proteção desde janeiro. O controle de temperatura para todos os colaboradores começou a ser realizado no final de fevereiro, e funcionários que fazem parte do grupo de risco foram desde o início alocados com trabalho remoto. Além disso, os escritórios foram rapidamente fechados e, na fábrica, várias medidas de precaução foram tomadas, além de um controle muito restrito de acesso. Foi feita uma campanha de comunicação para os colaboradores, com todas as medidas de segurança, além do fornecimento de máscaras e transporte fretado (XP INVESTIMENTOS, 2020).

A inovação, dentro da indústria de alimentos, em especial, os projetos de desenvolvimento de novos produtos, também foram afetados. Os entrevistados disseram que todos os projetos foram repensados, ou seja, alguns foram postergados, outros cancelados, e alguns até mesmo adiantados. Num panorama geral, as grandes inovações foram postergadas, pois entende-se que num momento de crise o consumidor está menos propenso a gastar com inovações no mercado, e os projetos foram mais focados em produtos existentes.

Novos projetos também foram estruturados para já atender às demandas devido à mudança de comportamento dos consumidores, como a demanda por imunidade e benefícios claros à saúde, o que, ao contrário do que se espera dos lançamentos de novos produtos em momentos de crise, podem ser, na verdade, a grande solução, e um grande sucesso. Além disso, outros projetos de inovação, como diferentes formas de se comunicar com o consumidor, fortalecimento do e-commerce e mídias sociais, e canais de distribuição, também foram citados, além de projetos de cunho social. Alguns comentários foram:

**Quadro 15** – Citações sobre os impactos na inovação e nos projetos causados pela pandemia (continua)

| Profissional | Citações   |
|--------------|--|
| P3           | <p>“Eu acho que foi mais nesse sentido de dar uma freada nas coisas que estavam acontecendo, repensar o portfólio e, também dentro dos eventos de inovação acabou acontecendo mais esse foco de repensar em produtos com algum <i>claim</i>, algum foco de saudabilidade, pensando no momento em que a gente tava vivendo. (...) Teve o lançamento de uma plataforma online pra e-commerce de todos os produtos. Também teve essa parte de compartilhamento de receitas, aproveitando que o consumidor tá em casa, pra incentivar a comprar os produtos e usar esses produtos dentro das receitas”.</p>  |
| P4           | <p>“O que aconteceu aqui que realmente foi algo do COVID, apareceu uma demanda pra gente de suco rico em vitamina D. (...) O pessoal tá mais dentro de casa e os médicos tão recomendando vitamina D. Então, a gente tá até trabalhando num projeto que é isso, fazer suco enriquecido com vitamina D, pra atender esse mercado”.</p>  |
| P5           | <p>“Acabamos fazendo grandes lançamentos. (...) A gente tinha um lançamento pra fazer, que vinha de encontro com a necessidade do consumidor para sono, e tava pronto pra lançar, (...) e foi bem legal, teve uma repercussão muito boa, porque era uma necessidade que as pessoas estavam buscando né”.</p>   |
| P6           | <p>“Eu acho que a pandemia, o que ela fez foi acelerar temas que já estavam sendo discutidos. O e-commerce já era um canal da companhia. Só que ele não tinha o foco que ele precisava ter. O e-commerce na pandemia, ele deixa de ser uma opção, e ele passa a ser a solução. Então, esse é um exemplo de inovação. (...) A pandemia tem sido um campo fértil para a inovação e a criatividade, e eu tô muito feliz com isso, porque a gente tá conseguindo ver que é possível inovar, você não precisa ter muito dinheiro para inovar, não é sobre isso, é sobre vontade de saber qual é a dor do outro com a gente, e tentar trazer uma solução, com criatividade, contexto e propósito”.</p> |

**Quadro 15** – Citações sobre os impactos na inovação e nos projetos causados pela pandemia (continuação)

| Profissional | Citações  |
|--------------|---|
| P7           | <p>“A gente tem o empório [da empresa] que é uma lojinha que só tem produtos nossos dentro dela. E nesse período de pandemia, o frete foi grátis pra várias regiões, regiões até mais distantes, para estimular o consumo. (...) Teve cenário que reduzimos embalagens, para que as pessoas que potencialmente deixassem de comprar esse tipo de produto, por não ser um produto de consumo igual o arroz e feijão, por exemplo, pra que ela pudesse continuar comprando, num preço menor. Aí a embalagem seria com uma quantidade menor, mas pra que ela não deixasse de consumir. E entrasse no bolso dela”.</p>  |
| P8           | <p>“Foi priorizado o que tinha até um cunho, digamos assim, social. Então por exemplo, água não podia faltar, álcool [também não]. (...) Passou-se a priorizar, por exemplo, se você tá trabalhando num projeto que ia ser uma inovação disruptiva, não faz sentido, né? Porque a pessoa não tá olhando para isso numa pandemia, tá olhando praquilo que é uma necessidade básica, né. (...) Então você prioriza, reprioriza. Não estamos deixando de dizer que não lançamos. (...) Mas, o que maior acontece é uma repriorização de recursos, e olhar aquilo que a população, o consumidor precisa, né, e a empresa também, ela tem o olhar social nesse sentido”.</p> |

Algumas mudanças vivenciadas na Mondelez, no que diz respeito à inovação, foram em marketing e mídia, de acordo com Renata Vieira. Renata comenta que o primeiro passo foi entender quais marcas faziam parte da vida do consumidor neste momento, ou seja, quais faziam sentido continuar comunicando, para então agir rapidamente para ajustar essa comunicação. As marcas que foram consideradas relevantes no contexto foram escolhidas e, em seguida, as comunicações foram adaptadas. Renata cita que a adaptação de meios de comunicação foi um ponto importante a ser revisto, isto é, como adaptar os meios das campanhas que já estavam no ar para reverter em conversão, essencial dado o contexto de mudança de hábitos dos consumidores. O importante, segundo ela, é seguir adaptando a estratégia das marcas para falar com o consumidor onde ele estiver (MEIO&MENSAGEM, 2020).

Além disso, Renata comenta sobre a aceleração do e-commerce, que já existia, mas ainda não era tão forte. Foi um ponto que teve que se tornar realidade. Como ela comenta, na Páscoa, data importante para indústrias de chocolate, a venda por e-commerce foi cinco vezes maior do que o planejado, e é bastante claro que essa é uma realidade que veio para ficar, impulsionando inclusive novos projetos para acelerar essa tendência. Um dos grandes desafios citados por Renata, no ambiente de compras digital, é a compra de categorias de impulso, como balas e gomas (MEIO&MENSAGEM, 2020).

Ainda na Mondelez, Liel Miranda comentou que a grande diferença que o COVID trouxe para a empresa foi uma mudança de cenário extremamente rápida. A agenda de inovação, por exemplo, estava focada no que era a perspectiva da economia antes da pandemia: crescimento, consumidor cada vez mais confiante na economia brasileira, e com cada vez mais espaço para produtos de valor mais alto, marcas de maior valor; e de repente, a COVID-19 traz como possibilidade uma recessão, com o consumidor buscando menor valor, o que causa a mudança na pauta de inovação para buscar inovações para esse novo cenário (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020).

Liel comenta que a inovação através das plataformas digitais foi uma solução muito importante para a Mondelez, reforçando o que disse Renata. Como exemplos, cita três ações realizadas pela empresa. A primeira, com a criação de uma loja digital em parceria com mais de 300 varejistas pelo Brasil, para a venda de ovos de páscoa, com a compra diretamente do varejista, junto com uma mídia digital muito forte, acionando o consumidor. A segunda, outra parceria com varejistas que estavam com as lojas fechadas e aplicativos de delivery. O consumidor acionava o aplicativo e o produto saía do varejista mais próximo dele. E, por fim, a terceira ação diz respeito ao uso das plataformas digitais para comunicação com os varejistas, na venda dos produtos para o cliente (supermercados, por exemplo). Segundo ele, o resultado excepcional foi baseado em parceria, e-commerce e leitura do consumidor (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020).

Na Danone, Edson Higo comentou que foi criado um comitê de inovação, especialmente para discutir o pós COVID, observar insights, comportamento do consumidor, mercado, canais, entre outros, a fim de entender como melhor se posicionar nesse momento de crise e, principalmente, para o futuro (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020).

A Nestlé mudou muito suas comunicações durante a pandemia, conforme afirma Diego Venturelli. Foram criados, por exemplo, conteúdos para ajudar uma pessoa idosa a fazer uma chamada de vídeo usando uma marca deles para público sênior, enquanto as marcas Ninho e Nescau foram usadas na criação de conteúdos online para crianças. Esses exemplos reforçam uma comunicação mais funcional e eficiente, inovando e se adaptando à nova realidade (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Os entrevistados comentaram sobre a realidade vivida, o que foi observado e percebido nos hábitos de consumo após a COVID-19 e como isso foi refletido na indústria. A título de exemplo, entrevistados de empresas de snack disseram que continuaram com grande volume de vendas em algumas categorias devido ao “comer emocional”, ou seja, ligado à indulgência, como biscoitos. Além disso, empresas que já vendiam produtos ligados à saúde e imunidade, como suco de laranja e suplementos alimentares, também tiveram alta nas vendas. Por exemplo, alguns entrevistados disseram:

**Quadro 16** – Citações sobre algumas realidades vivenciadas durante a pandemia

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P1                  | “A gente passou por dois períodos. O primeiro foi a redução, o outro foi o aumento do consumo por estar em casa, por ter essa parte emocional, tipo ‘estou em casa, sofrendo, vou comer o que eu gosto mesmo, e é isso’. Tanto que, em questão de vendas, acabou não impactando tanto a [empresa] assim”. |
| P3                  | “Biscoitos foi um dos itens que a gente acompanhou, que o consumidor não parou de comprar; pelo contrário, comprou um monte pra estocar”.   |
| P4                  | “A gente tava tendo uma queda de consumo, e aí por conta do suco ter esse apelo de Vitamina C, ter imunidade, o pessoal começou a comprar muito suco, a gente teve um disparo nas vendas gigante”.  |

Sobre as situações vivenciadas devido à crise, Liel Miranda comenta que, em um primeiro momento, o consumidor compra bastante e todas as empresas se beneficiam disso. Porém, quando as coisas se acomodarem e enfrentarmos uma recessão econômica, os consumidores estarão muito mais atentos ao valor do produto que adquirem: ou o menor preço, ou o valor agregado. E então as empresas terão de se reinventar para conseguir competir (XP INVESTIMENTOS, 2020).

A exemplo de outros itens, Celso Bica, CIO da Heineken Brasil, afirmou que na Heineken foi observado uma grande baixa no volume de vendas de cervejas por causa dos bares e restaurantes fechados, eventos e confraternizações canceladas (LIGA VENTURE<sup>2</sup>, 2020), de acordo com o que afirmou Susan Nessaif, Diretora de Vendas da Nexira, que as indústrias de ingredientes tiveram queda em todos os ingredientes focados em produtos para onde há encontro de pessoas, como confeitos, granulados, refrigerantes, entre outros, e aumento na busca de ingredientes para imunidade (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020). Enquanto isso, Cristina Faganello, Líder de Food Industry da Cargill disse que sentiu, na Cargill, um aumento do consumo em produtos mais básicos, como óleos e extratos de tomate (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Quando questionados se as mudanças percebidas devem ser duradouras ou temporárias, ou seja, se elas vieram para ser permanentes ou se serão apenas passageiras, as opiniões foram bastante divergentes. No que diz respeito à forma de trabalho, todos concordam que o modelo de trabalho remoto e a flexibilidade com certeza vieram para ficar, o futuro do trabalho realmente é diferente. O profissional 1 comentou que

A gente viu que é possível trabalhar de casa. Tem mais conforto, tem benefícios pra empresa também, são menos pessoas que vão lá, menos gastos, etc. Então tudo isso são coisas que vão ficar, que não vai ser temporário e que vamos continuar com essa forma de trabalho.

Entretanto, a respeito das mudanças de consumo, alguns disseram não acreditar em uma mudança duradoura, justificado pelo fato de, mesmo com a crise sanitária em alta, muitos se recusam a adotar comportamentos de isolamento e distanciamento social, e por alguns hábitos já serem preferenciais. Por exemplo, o profissional 1 disse “eu penso que tudo vai voltar muito rápido, cinema vai voltar abrir super rápido, shoppings já estão abertos. Nada vai ser tão temporário assim, tudo vai voltar a funcionar normalmente”. Já o profissional 8 disse “assim que os bares abrirem, quem gosta de ir pra bar, vai querer ir logo pra bar. Não, os bares já estão abrindo inclusive né, eu vejo isso”.

Cristina Faganello, por exemplo, acredita que existiu sim, uma tendência de alimentos indulgentes durante o isolamento, justamente pelo apelo emocional. O que não deve ser uma mudança duradoura. Segundo ela, isso parte

para uma questão de saudabilidade. Acredita que pode ser que essa tendência continue, mas que seja substituída por snacks mais naturais ou mais saudáveis. Susan Nessaif também concorda com a tendência temporária de indulgentes e afirma que, pós pandemia, deve ter um efeito oposto, com pessoas buscando produtos para controle de peso e beleza, por exemplo (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Porém, alguns pontos e algumas mudanças ocasionadas pela pandemia foram citadas pelos entrevistados como aquelas que eles acreditam que serão permanentes, como:

- Sociedade ainda mais dependente de tecnologia e internet;
- Consumidor mais consciente do que consome;
- Busca por produtos com benefícios à saúde;
- Aumento do hábito de cozinhar em casa;
- Diferentes formas de entretenimento;
- Práticas de higiene.

Alguns profissionais comentaram sobre as mudanças serem duradouras ou temporárias:

P2: Eu acho que o comportamento humano, em si, ele vai passando por adaptações. Então eu acho que, agora a gente passou por uma adaptação forçada, e mesmo sendo forçada, não deixa de ser uma adaptação. Então, acredito que a gente tenha, nós né, como consumidores e seres humanos, a gente tenha construído novos hábitos, e que você não vai mais abrir mão disso.

P3: Eu acho que a gente já vinha num movimento de mercado onde os produtos estavam buscando se adaptar pra esses *claims*, porque na verdade acho que não é nem mais uma tendência, mas uma mudança mesmo no perfil de consumidor, que tá cada vez mais sábio do que ele tá comendo, busca entender a lista de ingredientes, todos os *claims*. (...) isso é algo que já fazia sentido antes e a pandemia só vai reforçar o quão importante é essa parte da alimentação saudável. (...) A gente vai continuar comprando mais online. Acho que esse é um perfil que vai se manter, até por aquilo que a gente já vinha fazendo, o ser humano tá se acomodando nesse sentido de buscar canais de venda online. E acho que vai fazer sentido ainda a gente ter um maior número nesses canais, talvez não

tanto igual nesse momento de pandemia, mas eu acho que é algo que vai ficar ainda como uma ferramenta de uso. (...) E na higiene de modo geral, né. Que todo mundo agora tá assim de lavar a mão, passar álcool, e eu acho que isso vai se manter por um tempo.

Os hábitos e o comportamento humano, como sabemos, vão passando por modificações para melhor se adaptar ao meio em que vive e, como resultado, adota de forma permanente aqueles comportamentos que trazem benefícios claros, enquanto os outros podem ter sido necessários para o enfrentamento de uma situação específica, que não serão mantidos da mesma maneira.

A pandemia da COVID-19 teve papel importante na repentina mudança da realidade, aceleração da adaptação e de hábitos que já vinham tendenciosamente fazendo parte do dia-a-dia. Porém, sabe-se que diferentes momentos virão e, sempre, os hábitos continuarão se adaptando ao meio vivido, como disseram os entrevistados:

P5: A gente acha que esse período agora de necessidade da pandemia, isso aí vai ser uma coisa que vai por um tempo. Mas como tudo na vida, as necessidades, elas vão se tornando diferentes.

P6: Na psicologia, a gente, na análise comportamental, a gente fala que é como se fosse um túnel, imagina que você tá aqui, e aqui é o fim do túnel. A gente ainda não sabe a extensão desse túnel, a pandemia, a gente ainda não consegue saber essa extensão, mas certamente a forma como você entrou não vai ser a forma como você vai sair. Você não vai sair igual. Porque você sofreu de estímulos, reforçamentos, punições, intermitência. Você sofreu motivações, ansiedade, angústias, depressões. Isso vai fazer sair diferente. Agora, cada indivíduo é um indivíduo. Então, como cada um vai sair, talvez, uns vão sair mais sustentáveis, ambientalmente falando, outros vão sair mais empáticos, querendo cuidar mais do outro, outros vão sair 100% digitalizados, porque tiveram que se virar de qualquer jeito. Então, cada um vai sair de um jeito, mas certamente não serão como eram antes, na minha opinião.

P8: Vai ter duas coisas, vai ter coisas que as pessoas se adaptaram, mas vai ter coisas que eu acho também que as pessoas não vêem a hora de voltar a ter aquilo que elas tinham. Então acho que vai ter um balanço nisso aí.

Também foi discutido o futuro após a COVID-19, e os entrevistados disseram acreditar que algumas coisas serão repensadas na empresa, algumas estratégias, direcionamentos de inovações e posicionamento de produtos, por exemplo:

P3: Diante de tudo que aconteceu, e também da nova normativa, eu acho que ela vai repensar algumas estratégias em algumas categorias de produtos. Aquilo que é indulgência, vai continuar sendo indulgência, mas em alguns vai buscar repensar e ter mais esse foco de saudabilidade em alguns produtos. Acho que também com isso acabou tendo vários aprendizados pra dentro dos processos também da empresa, né, da conscientização, foi criado um comitê de crise, por exemplo. (...) A pandemia ajudou a abrir a cabeça dentro de alguns processos; e nessa parte de produtos de repensar alguns produtos e repensar alguns projetos.

Diante disso, fica evidente que a pandemia impactou a realidade e causou uma ruptura institucional na sociedade. As indústrias de alimentos sentiram esses impactos em vendas, algumas categorias em alta, outras em queda, que foram reflexo do comportamento do consumidor neste momento. Como principais mudanças de hábitos, pode-se citar o impacto financeiro e a contenção de gastos, que, por sua vez, se reflete no aumento da preferência por itens mais básicos; a digitalização, influenciando a sociedade desde a forma de trabalho até como canal de venda e entretenimento; e a preocupação com saúde e bem-estar, física e mental; mudanças potencialmente duradouras para o novo normal.

Todas essas mudanças impactam, igualmente, as indústrias na forma de trabalho. As empresas tiveram que adotar medidas de trabalho remoto, mas simultaneamente continuaram com a operação a todo tempo, sem deixar de tomar inúmeras medidas de precaução para proteger seus colaboradores e garantir a produção de alimentos seguros. Duas importantes habilidades tiveram de ser desenvolvidas para a adaptação no novo modelo de trabalho: a colaboração e a agilidade.

Os impactos na inovação também foram sentidos. Começando pela repriorização de projetos, a inovação passa a ser focada sobretudo em duas frentes: na comunicação com o consumidor (na escolha da mensagem, para gerar conexão, como na escolha dos canais, para de fato atingir o consumidor), e nos canais de

venda (especialmente na rápida adaptação ao e-commerce e aplicativos de entrega).

O cenário incerto destaca a necessidade de repensar as estratégias, devido à mudança de prioridades dada a crise vivenciada. Também evidencia a importância da inovação em processos, produtos e estratégias de comunicação e venda, visto seu papel impulsionador da indústria alimentícia.

#### 4.5 O novo normal

As entrevistas foram finalizadas com o assunto do “novo normal”, ou seja, a nova realidade que viveremos, que será – e já está sendo – diferente do costumeiro, mas passará a ser a normalidade. Dentro dessa categoria, os códigos foram divididos em inovação, em que foi discutido o que é esperado da inovação no que diz respeito à quantidade, tendências e gestão; tendências, quais os entrevistados acreditam que são as principais apostas e que eles enxergam como promissoras; e desafios, abrangendo os pontos de maior atenção para um melhor desempenho no novo normal, discutidos de acordo com o a tabela 5.

**Tabela 5** – Frequência absoluta e frequência relativa às linhas das citações presentes nas entrevistas, de acordo com os códigos presentes na categoria “O novo normal”

|              | Inovação |        | Tendências |        | Desafios |        |
|--------------|----------|--------|------------|--------|----------|--------|
|              | FA       | FR     | FA         | FR     | FA       | FR     |
| <b>P1</b>    | 1        | 9,09%  | 2          | 18,18% | 8        | 72,73% |
| <b>P2</b>    | 2        | 33,33% | 1          | 16,67% | 3        | 50,00% |
| <b>P3</b>    | 2        | 14,29% | 5          | 35,71% | 7        | 50,00% |
| <b>P4</b>    | 2        | 33,33% | 3          | 50,00% | 1        | 16,67% |
| <b>P5</b>    |          | NA     | 3          | 27,27% | 8        | 72,73% |
| <b>P6</b>    | 5        | 50,00% | 3          | 30,00% | 2        | 20,00% |
| <b>P7</b>    |          | NA     | 1          | 33,33% | 2        | 66,67% |
| <b>P8</b>    | 4        | 57,14% | 2          | 28,57% | 1        | 14,29% |
| <b>Total</b> | 16       | 23,53% | 20         | 29,41% | 32       | 47,06% |

Quando questionados sobre o futuro da inovação no novo normal, a maioria dos entrevistados concorda as inovações tendem a aumentar em quantidade. Na verdade, é comum observarmos grandes inovações surgindo após períodos de crise ou recessões. Alguns dos profissionais entrevistados sinalizaram dúvidas e acreditam que pode acontecer uma repriorização das empresas na forma

de alocar os investimentos em inovação. Ou seja, a inovação precisa ser feita, é importante no novo normal, mas provavelmente será realizada de forma mais inteligente e eficaz.

Ao mesmo tempo, também acreditam que a forma de inovar, a gestão da inovação, e o foco das inovações pode ser diferente, devido às mudanças na sociedade. Alguns comentários foram:

**Quadro 17 – Citações sobre a inovação no novo normal**

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>   |
|---------------------|---|
| P1                  | “Nem se ela vai aumentar ou diminuir, mas eu acho que ela vai mudar a direção, tanto na forma de trabalho internamente, como o produto que a gente vai entregar. (...) Então tem que ser feito um estudo gigantesco e eu acho que talvez mude um pouquinho a mentalidade do que é uma inovação e do que a gente vai oferecer depois desse ano”.   |
| P3                  | “Acho que é aquela questão do tempo que os projetos levam também, mas provavelmente, para muitas indústrias essa rapidez no repensar alguns projetos e tentar focar nesse ponto. Mas eu acho também que vai ter certa queda em projetos que andariam normalmente no passado, por conta de todos os impactos financeiros e por repensar se faz sentido, até pelas novas normativas, se vai fazer sentido manter alguns projetos”.  |
| P4                  | “Eu acredito que vai vir coisa mais diferente, (...) que o pessoal vai querer, da melhor forma possível lógico, mas querer atender todas essas demandas que o pessoal tá solicitando. (...) Eu acho que a tendência é aparecer umas coisas mais diferentes do que a gente tá acostumado”.   |
| P6                  | “O digital aproximou sim as pessoas, eu acho que o digital ajudou a acelerar algumas frentes. Eu realmente acredito que a inovação vai continuar, e o modelo de colaboração é o que vai impulsionar”.   |
| P8                  | “O que eu acho que veio pra ficar é a velocidade de resposta. E a adaptabilidade. Então, forma <i>agile</i> de trabalhar, agora ela faz parte do dia a dia, não tem mais como, até porque numa pandemia você não tinha seis meses pra resolver, a gente tá há seis meses na pandemia. Acho que isso é o que veio pra ficar nessas grandes empresas, você ter essa velocidade de adaptação, e o formato, o processo, a mudança de mindset cultural de como entregar essas soluções”. |

As tendências esperadas para o novo normal que foram citadas foram:

- Affordability (grande recessão, menor poder de compra);
- Produtos menos processados;
- Alimentos enriquecidos;
- Cuidado com a saúde (foco para imunidade);
- Clean label;
- Experiência de consumo diferenciada;
- Ampliação do canal de vendas, principalmente via internet;
- Customização de produtos (produtos individuais e não em massa).

Alguns comentários feitos pelos profissionais foram:

**Quadro 18** – Citações sobre as tendências no novo normal (continua)

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>  |
|---------------------|--|
| P2                  | “Eu acho que é uma tendência, vem do fato da pessoa estar cozinhando em casa, ela ter mais tempo, ela não precisa se deslocar pro trabalho, ela não precisa se deslocar pra sair de casa, porque ela não sai de casa. Faz com que a pessoa tenha mais tempo pra cozinhar, além disso, ela não precisa mais de tanta praticidade, como antes. O frango, por exemplo, ele não precisa mais ser temperado. Pode ser um corte diferente, mais in natura, que eu consiga temperar do meu jeito”.  |
| P3                  | “Eu acho que alimentos enriquecidos com vitaminas, (...) e acho que principalmente essa parte de açúcares, gorduras. Eu acho que isso vai forçar muito agora as empresas a reformularem os produtos e repensarem produtos com baixo teor de açúcar, gordura, então acho que substitutos pra esses itens vai ser uma grande tendência, alinhado com claims de enriquecimento, por exemplo. (...) Acho que uma das tendências é o clean label, por exemplo. (...) Acho que a gente vai ver um crescimento nos lançamentos de produtos com claims e uma retraída nos produtos comuns assim, extensão de sabor, essas coisas mais comuns”. |
| P4                  | “Eu acho que nessa parte de saudabilidade vai crescer bastante. Do pessoal querer produtos mais saudáveis. Então, quanto menos manipulação no produto, quanto menos adição de alguma coisa, eu acho que vai ser melhor. E que seja algo pra agregar valor na saúde, eu acho que vai ser mais voltado de saúde mesmo”.  |

**Quadro 18** – Citações sobre as tendências no novo normal (continuação)

| <b>Profissional</b> | <b>Citações</b>  |
|---------------------|--|
| P5                  | “Eu acho que no pós COVID as pessoas ainda vão continuar buscando essa questão de prevenção, de fazer da prevenção a sua arma. Não esperar pra tratar a doença”.   |
| P6                  | “Eu acredito muito em como a jornada de consumo, eu acho que é um tema muito importante. Eu não vejo mais as pessoas indo com aquele frenesi ao supermercado, enfrentando filas. Eu acho que a pluralidade dos canais de vendas vem cada vez mais acontecendo. (...) A gente vai ter uma jornada de consumo bastante diferente do que antes era o modelo de ‘vou ao supermercado, pega na prateleira, põe no carrinho, entra na fila’. Eu acho que isso realmente vai mudar. (...) E não é só o e-commerce, são os diferentes modelos de aquisição de alguma coisa, nem só alimento, de qualquer coisa. Então acho que isso vai mudar bastante, e é uma aposta importante, isso tem impacto né. (...) Eu acredito que vai acabar aquele modelo de produto em massa. (...) Você tem uma pluralidade de ofertas, e, na minha opinião, (...) a personalização para mim cada vez mais vai crescer. Não adianta eu querer fazer um produto só e achar que eu vou atender um grande segmento”. |
| P8                  | “Aplicativos, customização de produtos, congelados saudáveis. (...) Tudo isso funcionou. Você buscar soluções que estão atreladas à imunidade. (...) Coisas que vieram pra ficar, acho que estão atreladas à isso. Digitalização, customização, imunidade, (...) por exemplo, as pessoas ficaram mais preocupadas, tomaram mais chá, tomaram mais vitamina C”.   |

De acordo com Liel Miranda, o e-commerce não é mais considerado como uma ferramenta de comunicação de marca, mas sim, de distribuição, comercial, e de venda. Como ele mesmo disse, “No BtoC e no BtoB, o digital traz a conveniência, traz o serviço que as pessoas esperam, e não tiram a efetividade, pelo contrário, abre mais oportunidades”. Assim, reforça a tendência do e-commerce afirmando que foi uma solução em momento de necessidade, mas que agora vira parte da estratégia (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020). Ademais, apesar da recessão econômica esperada, Liel afirma acreditar que marcas que se conectarem com o consumidor durante a crise tendem a se beneficiar no pós COVID (XP INVESTIMENTOS, 2020).

Tatiana Pires comenta que, ao observar comportamentos em países que já estão em um momento mais avançado da pandemia, dados mostram tendências de consumo muito focados na melhora da saúde e nutrição, e menos em consumo de bens de luxo. Oscar Gutierrez enxerga essa tendência como uma grande oportunidade, pois a indústria de alimentos disponibiliza de diferentes alimentos processados que podem ser enriquecidos com minerais, vitaminas, fibras, entre outros, reforçando o papel da indústria em fornecer e ajudar com a melhora do sistema imunológico dos consumidores (FOOD CONNECTION<sup>1</sup>, 2020).

A conveniência, tendência bastante relevante nos últimos anos, ainda continua sendo importante, segundo Andréa Lunardini, Latam Technical Leader da ADM Nutrition. Porém, com “outra dimensão”. Ela pode ser traduzida, por exemplo, por uma busca de produtos mais frescos, porém, de fácil preparo. “Saudabilidade, sem deixar de lado o sabor” (FOOD CONNECTION<sup>1</sup>, 2020).

Daniela Toledo cita que pesquisas da Nielsen realizadas com consumidores da Ásia concluem que hábitos que devem permanecer após a pandemia são o hábito de fazer mais refeições dentro de casa, o que conseqüentemente se relaciona com a tendência de manter uma alimentação mais saudável, e o aumento do e-commerce, sua dispersão e penetração (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Daniela ainda afirma que o consumo de produtos mais básicos aumentou durante a pandemia e tende a ficar. Historicamente falando, crises e recessões geralmente são acompanhadas de uma maior visibilidade de itens mais básicos da cesta. Segundo ela, os produtos de valor agregado ainda são mais incertos quanto ao futuro. Pode acontecer um efeito ampulheta, como exemplifica: “itens básicos despontando para classes que buscam produtos mais econômicos e, por outro lado, uma classe de clientes ainda buscando produtos de valor agregado” (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Alinhado com essa percepção, Diego Venturelli acredita que o consumidor pode ter dois comportamentos no cenário pós pandemia, seguindo realmente uma equação de valor preço-benefício, que são: ou busca por produtos muito baratos (embalagens maiores, por exemplo), ou produtos com uma proposta de valor muito clara (imunidade, saudabilidade, entre outros), os quais ele se disponha a gastar mais. Produtos nesse meio, segundo ele, vão sofrer (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Gustavo Rodrigues acredita que uma tendência do consumidor é a necessidade de se relacionar com marcas que entreguem, além de conveniência, imunidade, e saudabilidade, também a segurança. Enquanto que Susan Nessaif diz que os consumidores vão preferir marcas que sejam transparentes e mostrem como cuidaram bem dos seus colaboradores e ajudaram a comunidade durante a pandemia (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Os consumidores estarão mais exigentes quanto ao comportamento social das empresas, sua atuação em relação à sociedade, e com outras questões, sendo uma grande oportunidade para a indústria trabalhar, de acordo com Cristina Faganello. Susan Nessaif também concorda que marcas que fizeram boas ações durante a pandemia estarão em evidência para os consumidores (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Por outro lado, os principais desafios que os entrevistados pontuaram neste novo cenário foram:

- Impactos com os fornecedores de matérias-primas;
- Continuar mantendo marcas fortes no mercado;
- Produtividade, como conseguir manter a mesma qualidade mas com menores custos;
- Bom entendimento do comportamento do consumidor;
- Adaptação e estratégia no uso do e-commerce;
- Estruturas físicas para a nova realidade;
- Formas de se comunicar com o consumidor;
- Como melhor usar os novos canais de venda;
- Sustentabilidade e compromisso;
- Agilidade.

Alguns comentários feitos pelos profissionais foram:

**Quadro 19** – Citações sobre os desafios no novo normal (continua)

| Profissional | Citações   |
|--------------|--|
| P1           | <p>“Entra na parte de fornecedor, entender os impactos que os nossos fornecedores tiveram também, (...) a gente teve que buscar novos, a gente teve que fazer qualificações rápidas de novos fornecedores. (...) Então é entender como vai estar essa parte de fornecedor pro próximo ano, que vai ser importante. (...) Continuar mantendo nossas marcas no mercado, continuar vendendo bem. (...) Produtividade, que é conseguir colocar o mesmo produto no mercado com um menor custo, conseguir ingredientes mais baratos que não mudem a qualidade do produto. A parte do consumidor em si, entender quais vão ser os desejos deles, quais vão ser as prioridades pós pandemia. Entender o e-commerce. Entender como o mundo está trabalhando hoje pra gente continuar indo com ele e não ficar parado no tempo. (...) São os mesmos desafios de sempre, mas muito mais potencializados devido a pandemia”.</p> |
| P2           | <p>“Eu acho que o desafio é conseguir entender o que o consumidor quer, sem tá olhando no olho dele, sem tá vendo como ele se comporta no mercado. Eu acho que, interpretar a tendência do consumidor vai ser um desafio. (...) E é super importante esse trabalho, da adaptação da indústria pro novo normal. Tem empresa que não tem estrutura pra isso, (...) tem empresa que conseguiu surfar na onda, e tirar proveito”.</p>  |
| P3           | <p>“Acho que a indústria vai ter que estar muito mais atenta em como inovar também nessa parte de se comunicar com o consumidor, ter esses canais de venda e se diferenciar nesse quesito. E até de ter uma comunicação mais clara, não só de fazer o marketing dos produtos e ter um canal de venda, mas aproveitar essa ferramenta para as comunicações também, de demonstrar o quão seguro é, por exemplo. (...) Acompanhar também o perfil de consumo dos consumidores, de buscar reformular alguns produtos, buscar novos produtos que façam sentido nessa parte de saúde. (...) E também na parte de sustentabilidade que tem sido uma preocupação recorrente, então acho que a indústria tem esse desafio de repensar alguns processos e de como focar nessa parte de sustentabilidade”.</p>  |
| P4           | <p>“Eu acho que o maior desafio vai ser atender esse mercado, vai ser a gente conseguir adaptar as coisas e tão rápido”.</p>   |

**Quadro 19 – Citações sobre os desafios no novo normal (continuação)**

| Profissional | Citações  |
|--------------|---|
| P5           | <p>“Os principais desafios sempre foram a gente primeiro chegar antes dos concorrentes. Agilidade. (...) Cada vez mais entender essa cabeça do consumidor, que se torna cada vez mais digital. (...) Ele não é fiel à marca mais, (...) isso é um grande desafio pra gente. Desafio também de como trabalhar em diversos canais. O consumidor, ele pode comprar no site, mas retirar no ponto de venda. (...) Fazer com que o consumidor tenha uma jornada rápida, ágil. Que ele consiga fazer a compra e já receber. E ao mesmo tempo, tenha uma experiência que o encante. (...) O consumidor, ele quer ser impactado em todos os pontos né”.</p> |
| P6           | <p>“Como a gente consegue quebrar um modelo estabelecido durante tantos anos. Porque o nosso modelo sempre foi um modelo de cadeia com nossos intermediários, que são os nossos clientes, como que a gente trabalha para conseguir atender os nossos consumidores, porém mantendo relações saudáveis com os nossos clientes. (...) Como administrar um portfólio mais amplo, onde eu tenho menos consumidores para cada um. (...) Vale a pena ou não investir nesse lado flexível? Essa é a grande pergunta que pauta todas as organizações e as discussões estratégicas sobre investimento”.</p>   |
| P8           | <p>“A gente estar atrelado ao que o consumidor quer. E se a gente entregou na pandemia, pós pandemia, acho que vai ser até mais fácil. Se num cenário de adversidade, e de fechamento de sociedade, de lockdown, as empresas não quebraram, acho que agora elas vão por em prática o que aprenderam com esse cenário adverso. Então pra mim tá muito mais atrelado à você estar atento e entregar essas soluções dia a dia”.</p>  |

Conforme Renata Vieira afirma, o desafio é entender a evolução do varejo nessa nova realidade, entender a jornada de compra do consumidor e em quais canais ela está acontecendo, qual o comportamento dele em relação aos produtos, e como ser protagonista sem perder essa oportunidade de consumo. Acompanhar tudo que está acontecendo, testando e aprendendo, sem medo de errar (MEIO&MENSAGEM, 2020).

O desafio é saber qual tipo de produto o consumidor vai estar buscando, e principalmente, qual preço está disposto a pagar, na visão de Liel Miranda (LIGA VENTURE<sup>1</sup>, 2020). Liel também disse que, além do desafio de ter um consumidor com poder aquisitivo mais afetado, também há uma desvalorização

cambial enorme e que deve pressionar os custos dos fabricantes. Assim, a indústria também lida com a tentativa de equilibrar esses dois pontos entre fabricantes e varejistas: uma demanda reprimida pela recessão, *versus* um custo maior pela pressão cambial (XP INVESTIMENTOS, 2020).

Outro ponto importante, Oscar Gutierrez sinaliza o desafio da indústria de alimentos de trazer produtos que beneficiem a saúde e imunidade, e ao mesmo tempo, democratizar o acesso para a população, tornando esses produtos mais acessíveis. Segundo Hector Cori, Nutrition Science Director, Latin America da DSM Nutritional Products, a indústria de alimentos exerce papel importante na saúde pública e é responsável pelo desenvolvimento de uma variedade de produtos com qualidade, por sua implementação e distribuição acessível para a população (FOOD CONNECTION<sup>1</sup>, 2020). Diego Venturelli acredita que uma tendência que veio para ficar é a da experiência de consumo, o que remete ao desafio de como transformar o produto num ecossistema de experiências, com a utilização de ferramentas, como acessórios, programas de fidelidade, plataformas interativas, entre outros (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020).

Os desafios para indústria de alimentos neste novo cenário são inúmeros. As principais tendências que devem ficar no pós-COVID respondem aos comportamentos que devem ser mantidos. Essas tendências são: a busca de produtos que tragam benefícios claros à saúde e bem-estar, em especial, atrelados à imunidade ou estresse; a importância da experiência do consumidor, associada à conexão que o consumidor desenvolve com as marcas; a pluralidade dos canais de venda e comunicação, sobretudo o e-commerce; e, devido à recessão, a busca por produtos de menor valor financeiro. Na verdade, o efeito ampulheta comentado anteriormente deve ser levado em conta na tomada de decisões: o consumidor passa a buscar uma diferente equação de valor – ou é uma busca por baixo valor financeiro, ou é uma busca por claro valor agregado.

Os desafios, por sua vez, tem como base a agilidade, isto é, conseguir fazer tudo rapidamente, entregando respostas e soluções de forma ágil. Eles contemplam manter a qualidade dos produtos diminuindo o custo, desenvolver bons produtos acessíveis à população e que entreguem o que é desejado, e saber utilizar de maneira eficiente as novas plataformas digitais de comunicação e venda.

De acordo com João Dornellas, Presidente Executivo da ABIA (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos), a indústria de alimentos no Brasil

é a maior dentre todas as indústrias, sendo responsável por cerca de 9,6% – 9,8% do PIB brasileiro (FOOD CONNECTION<sup>2</sup>, 2020). A indústria de alimentos exerce, portanto, papel essencial no país. Destaca-se a relevância do desafio de continuar respondendo e pensando principalmente nos consumidores, como sempre.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Sobre o trabalho**

As indústrias alimentícias possuem função necessária quando se diz respeito ao abastecimento e fornecimento de alimentos seguros. Com a pandemia vivenciada no ano de 2020, foram enfrentados diversos desafios – muitos deles inéditos. É importante destacar que a inovação foi mais do que necessária neste momento delicado, para que a velocidade dos processos e adaptação dos negócios e modos de produção fossem assertivas, de modo a não impactar negativamente os outros setores da economia e atender às demandas dos consumidores.

Diante disto, faz-se necessário a realização de estudos e pesquisas que possuam o objetivo de explorar e compreender o comportamento do consumidor, de modo a evidenciar quais são seus principais hábitos, desejos e necessidades neste momento, com foco na identificação de tendências. O presente estudo buscou investigar através de entrevistas com profissionais de instituições renomadas, participação em eventos e análise de relatórios de tendências, como as indústrias e os consumidores estão reagindo a esse momento, responsável por uma disruptura institucional nunca vista anteriormente.

A pandemia da COVID-19 mudou a forma com que a sociedade vive. As mudanças mais relevantes observadas no comportamento dos consumidores foram a contenção financeira, a digitalização e a preocupação com a saúde. Esses comportamentos são refletidos na indústria de alimentos com tendências de prevenção à saúde e busca por alimentos mais saudáveis, aumento da compra de itens básicos da cesta de alimentos e produtos com diferentes porcionamentos. Também houve o crescimento extremamente rápido das vendas online, principalmente de refeições prontas através de aplicativos de delivery, e de compras de abastecimento através de plataformas digitais. As tendências que devem continuar são: a ampliação dos canais de venda e comunicação, a importância da experiência de consumo, e o desenvolvimento de soluções com benefícios para a saúde.

Destaca-se que este cenário é muito incerto e os consumidores ainda estão se adaptando ao contexto, bem como os negócios e setores. O varejo, setor com o qual as indústrias alimentícias trabalham, sente os impactos da digitalização e do crescimento exponencial do e-commerce, o que mostra a necessidade de novas estratégias.

Os grandes desafios se baseiam em atender às novas demandas dos consumidores de maneira ágil e eficiente. As indústrias de alimentos devem focar em projetos de produtividade, para controle de custos, atentando-se em manter o mesmo patamar de qualidade e entrega; trabalhar o desenvolvimento inteligente de produtos acessíveis à população, isto é, fazer o uso de ingredientes naturais e com menor custo que tragam funcionalidade aos processos, produtos e ao consumidor; dedicar-se ao desenvolvimento de uma conexão sólida entre suas marcas e seus consumidores, entendendo em quais canais o consumidor está presente e como ele quer ser contatado, gerando uma comunicação relevante que seja convertida em venda; priorizar o e-commerce e plataformas digitais na agenda de inovação, com o estabelecimento de parcerias com aplicativos e com o desenvolvimento de plataformas digitais próprias; e cuidar de forma correta e segura dos seus colaboradores, além de demonstrar preocupação com questões sustentáveis e sociais, agindo em prol da comunidade e da sociedade.

Neste sentido, este trabalho pode ser utilizado como material para futuras pesquisas, bem como complementar a tomada de decisão para estratégias de grandes corporações, empresas e setores públicos.

## **5.2 Limitações**

O estudo limita-se principalmente por tratar de um evento inesperado e totalmente novo, em que ainda estão surgindo e sendo desenvolvidas referências a respeito. Por isso, não foi possível usar como base estudos comparativos da reação da indústria de alimentos, ou outras indústrias, em momentos de pandemia. A amostra analisada de oito profissionais pode ser considerada pequena.

## **5.3 Sugestões para próximos estudos**

Considerando os pontos levantados no tópico anterior, sugere-se a realização de estudos com maior número de profissionais. Também seria interessante fazer o estudo observando a inovação no que diz respeito ao setor alimentício em diferentes pontos ao longo da cadeia, desde os consumidores e suas percepções pessoais, abrangendo inclusive diferentes elos que atuam diretamente no tema, como startups. Por fim, um trabalho focado nas metodologias utilizadas para a inovação na área de alimentos também se mostra relevante.

## REFERÊNCIAS

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Relatório Anual 2018**. São Paulo, 2018. 16 p.

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Relatório Anual 2019**. São Paulo, 2020. 28 p.

ARAUJO, Luana. **COVID-19 e o Isolamento Social**: nada será como antes. nada será como antes. 2020. Disponível em: <https://ciis.fmrp.usp.br/covid19/covid-19-e-o-isolamento-social-nada-sera-como-antes/>. Acesso em: 12 maio 2020.

ARAUJO, B. C.; MOHNEN, P. Inovação em países em desenvolvimento. **Revista Desafios do Desenvolvimento**, IPEA, ano 6, n. 50, maio 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. **Decreto nº 91146, de 15 de março de 1985**. Cria o Ministério da Ciência e Tecnologia e dispõe sobre sua estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. Brasília, 1985.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc85.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc85.htm). Acesso em: 04 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2004.

BRASIL. **Lei nº 11196, de 21 de novembro de 2005**. Brasília, 2005.

BRASIL. **Lei nº 13341, de 29 de setembro de 2016**. Altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e revoga a Medida Provisória no 717, de 16 de março de 2016. Brasília, 2016.

BRESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mV6kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=o+que+%C3%A9+inova%C3%A7%C3%A3o&ots=Ni8EeCUUvh&sig=4q82dKp1QAJcXLb\\_UlBRmSm0fAg#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=mV6kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=o+que+%C3%A9+inova%C3%A7%C3%A3o&ots=Ni8EeCUUvh&sig=4q82dKp1QAJcXLb_UlBRmSm0fAg#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false). Acesso em: 12 mar. 2020.

CÂNDIDO, Ana Clara. **Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado**. Monte de Caparica: IET - Research

Centre On Enterprise And Work Innovation, Centro de Investigação em Inovação Empresarial e do Trabalho, 2011. 27 p.

CAVALCANTE, Carolina Miranda. Resenha Bibliográfica: instituições, mudança institucional e desempenho econômico. **História Econômica & História de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 259-268, 2019.

CHRISTENSEN, C. (1997). **The innovator's dilemma**: When new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business Review Press.

COSTA, A.I.A.; JONGEN, W.M.F.. New insights into consumer-led food product development. **Trends In Food Science & Technology**, [s.l.], v. 17, n. 8, p. 457-465, ago. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2006.02.003>.

DAN, Yu; CHIEH, Hang Chang. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. **International Journal Of Management Reviews**, 12, p. 435-452, 2010.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc. J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silveira. Um estudo longitudinal da gestão da inovação nas empresas do arranjo produtivo local de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos de Ribeirão Preto. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 92-121, jan./mar. 2011.

DOSI, G.; PAVITT, K. & SOETE, L. **The economics of technical change and international trade**. London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 32., 2012, Bento Gonçalves, Rs. **A importância da importância da inovação tecnológica na indústria de alimentos: um estudo de caso numa empresa de grande porte**. Bento Gonçalves, RS, 2012. 11 p.

FISCHER, Bruno Brandão et al. O processo de gestão da inovação no ambiente industrial: estudo comparativo entre práticas na produção em série e na produção on demand. **RACE Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, UNOESC, v. 8, n. 1, p. 33-58, jan./jun. 2009.

FOOD CONNECTION<sup>1</sup>. **Painel Online – Health Claims e Imunidade: Perspectivas pós Covid-19, 2020**. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=nd8EI6l\\_mnl](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=nd8EI6l_mnl)>.

FOOD CONNECTION<sup>2</sup>. **Painel Online – Mudanças de Comportamento do Consumidor em Compras Durante a COVID-19 e Tendências Futuras, 2020**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=761ragPBuso>>.

FORTUIN, Frances T.j.m.; OMTA, S.w.f. (onno). Innovation drivers and barriers in food processing. **British Food Journal**, [s.l.], v. 111, n. 8, p. 839-851, 8 ago. 2009. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00070700910980955>.

FRANCE-PRESSE, Agência. **Número de mortes por coronavírus no mundo supera 475 mil.** 2020. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2020/06/24/interna\\_mundo,866426/numero-de-mortes-por-coronavirus-no-mundo-supera-475-mil.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2020/06/24/interna_mundo,866426/numero-de-mortes-por-coronavirus-no-mundo-supera-475-mil.shtml). Acesso em: 24 jun. 2020.

FUCHS, Christoph; SCHREIER, Martin. Customer Empowerment in New Product Development. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 17-32, 2011.

FULLER, Gordon W. **New food product development: from concept to marketplace.** CRC Press, 2016.

GENSINI, Gian Franco; YACOUB, Magdi H.; CONTI, Andrea A.. The concept of quarantine in history: from plague to sars. **Journal Of Infection**, [s.l.], v. 49, n. 4, p. 257-261, nov. 2004. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jinf.2004.03.002>.

GONZATTO, Marcelo; CORSO, Mário; SENHORAS, Elói Martins; SEGATA, Jean; MENEGHETTI NETO, Alfredo; VERONESE, Marília Veríssimo. “ Mudanças de comportamento, na economia e no trabalho: como as epidemias transformam o mundo ” . **GaúchaZH**, 20 de março, 2020.

G1. **Entenda o que é 'lockdown'.** 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/06/entenda-o-que-e-lockdown.ghtml>. Acesso em: 12 maio 2020.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. **Brasil Food Trends 2020.** São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em: <[www.brasilfoodtrends.com.br](http://www.brasilfoodtrends.com.br)>.

KUCHARSKI, Adam J et al. Early dynamics of transmission and control of COVID-19: a mathematical modelling study. : a mathematical modelling study. **The Lancet Infectious Diseases**, [s.l.], v. 20, n. 5, p. 553-558, maio 2020. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s1473-3099\(20\)30144-4](http://dx.doi.org/10.1016/s1473-3099(20)30144-4). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1473309920301444?via%3Dihub>. Acesso em: 11 maio 2020.

KUCZMARSKI, Thomas D. Por uma consciência inovadora. **HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 62-68, jan./fev. 1998.

LAI – LIGA ACADÊMICA DE INFECTOLOGIA – FMUMC. **Coronavírus: características, fisiopatogenia, mapa mental e mais | Ligas.** 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/resumos-a-familia-dos-coronavirus-e-o-novo-representante-abordagem-sobre-o-sars-cov-2-ligas>. Acesso em: 12 maio 2020.

LAGROSEN, Stefan. Customer involvement in new product development: a relationship marketing perspective. **European Journal Of Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. 424-436, 2005.

LAPPE, Larissa et al. Gestão da inovação na indústria de alimentos: análise bibliométrica da produção científica nacional e internacional. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 57-72, 10 jan. 2017. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n1.p57-72.453>.

LIGA VENTURE<sup>1</sup>. **Painel Online com 3 CIOs da Liga Venture – A Inovação Aberta como alternativa à crise**, 2020. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=uYa-zg9gs3Y&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=uYa-zg9gs3Y&feature=emb_title)>.

LIGA VENTURE<sup>2</sup>. **Painel Online com 4 CIOs da Liga Venture – E como ficam a Tecnologia e Inovação na estratégia das grandes empresas daqui pra frente?**, 2020. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?app=desktop&time\\_continue=149&v=JrcpUzWswGg&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&time_continue=149&v=JrcpUzWswGg&feature=emb_logo)>.

MATIAS, Ana Paula; SILVEIRA, Ricardo Boeing da; BRANDÃO, Marcelo Moll. ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COMO MEDIDA DE SUCESSO: um estudo com empresas participantes dos prêmios finep e nacional de inovação. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 174, 27 mar. 2015. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v12i1.100321>.

MEIO&MENSAGEM. **Live com Renata Vieira, diretora de inovação e experiência de marca da Mondelez Brasil – Brand Experience em tempos ainda mais digitais**, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=s7gBcepsxfs>>.

MINTEL. **Mintel Global Food & Drinks Trends 2018**. 2018. 24 p. Disponível em: <<http://www.mintel.com/global-food-and-drink-trends/>>.

MORGAN, Todd; OBAL, Michael; ANOKHIN, Sergey. Customer participation and new product performance: towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. **Research Policy**, [s.l.], v. 47, n. 2, p. 498-510, mar. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.005>.

MORI, Cláudia de. **Apacidade tecnológica em sistemas agroindustriais: proposição de índice e aplicação a empresas dos segmentos de trigo e leite**. 2011. 282 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Apacidade Tecnológica em Sistemas Agroindustriais: Proposição de índice e Aplicação A Empresas dos Segmentos de Trigo e Leite, São Carlos, 2011.

NOGAMI, Vitor Koki da Costa. Destruição criativa, inovação disruptiva e economia compartilhada: uma análise evolucionista e comparativa. : uma análise evolucionista e comparativa. **Suma de Negocios**, [s.l.], v. 10, n. 21, p. 9-16, 26 nov. 2018. Fundacion Universitaria Konrad Lorenz. <http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n21.a2>. Disponível em:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2019000100009&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2019000100009&script=sci_abstract&tlng=en). Acesso em: 10 abr. 2020.

NORTH, Douglass. **Instituições, mudança institucional e desempenho econômico**. São Paulo: Três Estrelas, 2018, 256 p.

PAIVA, Matheus Silva de; CUNHA, George Henrique de Moura; SOUZA JUNIOR, Celso Vila Nova; CONSTANTINO, Michel. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de smith e schumpeter. : uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. **Interações (campo Grande)**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 155, 16 fev. 2018. Universidade Católica Dom Bosco. <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v19i1.1561>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122018000100155&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1518-70122018000100155&script=sci_abstract&tlng=es). Acesso em: 17 mar. 2020.

PAULA, Nilson de; BASTOS, Livia Tiemi. Inserção do agronegócio alimentar brasileiro nos mercados mundiais. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 17, p. 304-331, out. 2009.

PIONTKEWICZ, Regiane; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; BIZ, Alexandre Augusto. Benefícios fiscais para incentivo à inovação tecnológica no Brasil: informação para uso no processo de tomada de decisão em indústrias de grande porte. : informação para uso no processo de tomada de decisão em indústrias de grande porte. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 31-47, 24 maio 2017. FUNDACE. <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v8i2.304>.

PREM, Kiesha et al. The effect of control strategies to reduce social mixing on outcomes of the COVID-19 epidemic in Wuhan, China: a modelling study. : a modelling study. **The Lancet Public Health**, [s.l.], v. 5, n. 5, p. 261-270, maio 2020. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s2468-2667\(20\)30073-6](http://dx.doi.org/10.1016/s2468-2667(20)30073-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2468266720300736>. Acesso em: 12 maio 2020.

QUANDT, Carlos Olavo; SILVA, Helena de Fátima Nunes; FERRARESI, Alex Antonio; FREGA, José Roberto. PROGRAMAS DE GESTÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO: as práticas das grandes empresas na região sul do brasil. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 176-199, 6 nov. 2014. Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/rai.v11i3.100220>.

RAIMUNDO, Livia Maria Borges et al. Dinâmica tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas (2000-2011). **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 423-436, 10 jul. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2750-15>.

SANT'ANNA, Priscila. **Vamos falar sobre foodtechs? E como está o Brasil nesse cenário?** 2020. Disponível em: <https://medium.com/@priscilasantanna/vamos-falar-sobre-foodtechs-e-como-est%C3%A1-o-brasil-nesse-cen%C3%A1rio-b458725ced94>. Acesso em: 02 maio 2020.

SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. S de. INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SCHUMPETER. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da Fea**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 1. 2011. Disponível em: <http://ken.pucsp.br/caadm/article/view/9014>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.; SHARMA, Arun. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, [S.l.], p. 55-66, 2000.

SHI, Heshui et al. Radiological findings from 81 patients with COVID-19 pneumonia in Wuhan, China: a descriptive study. : a descriptive study. **The Lancet Infectious Diseases**, [s.l.], v. 20, n. 4, p. 425-434, abr. 2020. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s1473-3099\(20\)30086-4](http://dx.doi.org/10.1016/s1473-3099(20)30086-4). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1473309920300864>. Acesso em: 11 maio 2020.

SCHUMPETER, Joseph A. **Business Cycles**: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York Toronto London: Mcgraw-hill Book Company, 1939. 461 p. Disponível em: [https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter\\_businesscycles\\_fels.pdf](https://discoversocialsciences.com/wp-content/uploads/2018/03/schumpeter_businesscycles_fels.pdf). Acesso em: 10 mar. 2020.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico** – Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico (1911). São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVEIRA BUENO, Prof. Francisco da. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Ftd S.a., 2001.

SUZIGAN, Wilson. Industrialização brasileira em perspectiva histórica. **História Econômica & História de Empresas**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 7-25, 19 jul. 2012. Historia Economica e Historia de Empresas. <http://dx.doi.org/10.29182/hehe.v3i2.143>.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker et al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WILDER-SMITH, A.; FREEDMAN, D. O.. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-ncov) outbreak. : pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. **Journal Of Travel Medicine**, [s.l.], v. 27, n. 2, p. 1-4, 13 fev. 2020. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/jtm/taaa020>.

WORLD HEALTH ORGANIZATION<sup>1</sup>. **WHO statement on novel coronavirus in Thailand**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/detail/13-01-2020-who-statement-on-novel-coronavirus-in-thailand>. Acesso em: 11 maio 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION<sup>2</sup>. **WHO Director-General's statement on IHR Emergency Committee on Novel Coronavirus (2019-nCoV)**. 2020. Disponível em:

[https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov)). Acesso em: 11 maio 2020.

XIE, Jianfeng; TONG, Zhaohui; GUAN, Xiangdong; DU, Bin; QIU, Haibo; SLUTSKY, Arthur S.. Critical care crisis and some recommendations during the COVID-19 epidemic in China. **Intensive Care Medicine**, [s.l.], v. 46, n. 5, p. 837-840, 2 mar. 2020. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s00134-020-05979-7>.

XP INVESTIMENTOS. **Live com Liel Miranda, presidente da Mondelez Brasil – Desafios da Mondelez e tendências de consumo de alimentos no mundo**, 2020. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=bhOP4d6PkBc&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=bhOP4d6PkBc&feature=emb_title)>.

ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira et al. Lei do Bem: o incentivo da inovação tecnológica como aumento da competitividade global do brasil. **Revista Gestão Inovação e Tecnologias**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 2925-2943, 27 mar. 2016. Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual. <http://dx.doi.org/10.7198/s2237-0722201600010015>. Disponível em: <http://revistageintec.net/index.php/revista/article/view/669/642>. Acesso em: 15 abr. 2020.

ZHOU, Fei et al. Clinical course and risk factors for mortality of adult inpatients with COVID-19 in Wuhan, China: a retrospective cohort study. **The Lancet**, [s.l.], v. 395, n. 10229, p. 1054-1062, 28 mar. 2020. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30566-3](http://dx.doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30566-3).



## **APÊNDICE A**

### **Roteiro de entrevista**

#### **Introdução**

- Saudação
- Agradecer a disponibilidade e pelo tempo
- Me apresentar
- Explicar o objetivo do TCC, falar da entrevista e a duração aproximada.
- Perguntar se concorda com a gravação da conversa para transcrição posterior, mas explicar que tudo será confidencial (o nome do entrevistado, a empresa, e todo o material e observações serão para finalidades acadêmicas e não serão divulgadas)

#### **Bloco 1) Caracterização entrevistado e empresa**

Você pode começar me contando um pouco sobre sua trajetória profissional, incluindo sua formação e qual seu cargo atual?

Quando você se interessou pela área de inovação? Quando começou a trabalhar com inovação em alimentos? Como chegou na posição que ocupa atualmente?

Quanto tempo de experiência na área você tem? E na \*empresa do entrevistado\*?

E sobre a \*empresa do entrevistado\*, você pode me contar algumas informações básicas como produtos, segmentos, número de colaboradores e países?

#### **Bloco 2) Inovação – conceitos**

O conceito de inovação é bastante amplo e discutido e é estudado há alguns anos.

Na sua opinião, como você definiria a palavra “inovação”?

Você acredita que existem diferentes conceitos para “inovação”?

Você acha que é um conceito que evolui com o tempo? De que maneira?

Se focarmos no setor de alimentos e bebidas, como você definiria a inovação nesse contexto?

Na indústria de alimentos, existem diferentes tipos de inovação? Como elas se classificam?

#### **Bloco 3) Inovação – estrutura e estratégia**

Quão importante é, atualmente, a inovação para uma empresa? Porque? Quais os benefícios em inovar?

E de que maneira ela é inserida hoje na \*empresa do entrevistado\*? Ela faz parte da estratégia ou da gestão? Como? Como você acha que ela deveria ser inserida em uma companhia?

Com o que está relacionado a capacidade de inovação?

Como é a estrutura organizacional da \*empresa do entrevistado\* no que diz respeito à inovação? Como os departamentos são divididos, quantas áreas possuem, quantas pessoas trabalham diretamente com o tema? Quais são suas respectivas atividades/funções? Ela é classificada ou dividida?

A geração de novas ideias é feita interna ou externamente? Existe algum procedimento ou metodologia padrão utilizado?

Quais são as principais frentes ou temas de inovação na \*empresa do entrevistado\*?

Ou principais tendências de inovação que vêm sendo incorporadas atualmente?

Quanto tempo dura um projeto de inovação? Desde a concepção da ideia até o lançamento no mercado?

#### **Bloco 4) Consumidor e mercado**

Quão importante é o consumidor para a \*empresa do entrevistado\*?

Na sua opinião, qual é o papel do consumidor no processo de inovação na indústria de alimentos? Qual é a vantagem em ter o consumidor como protagonista neste processo?

Qual a participação do consumidor nesse processo na \*empresa do entrevistado\*?

Ele está envolvido em quais etapas do desenvolvimento de um novo produto? Como ele pode modificar um projeto de inovação?

Existem metodologias ou procedimentos padrão utilizados para a interação com o consumidor? Como vocês chegam até os consumidores?

Porque as mudanças nos hábitos da sociedade afetam diretamente os produtos da \*empresa do entrevistado\*?

#### **Bloco 5) COVID-19**

Na sua opinião, quais foram as principais mudanças causadas na sociedade por causa da pandemia da COVID-19?

De que forma isso afetou diretamente a \*empresa do entrevistado\*? Quais foram os principais impactos para vocês? Quais ações foram tomadas desde março que estão diretamente relacionadas à pandemia?

E como você acredita que a pandemia da COVID-19 afetou, especificamente, a inovação na \*empresa do entrevistado\*? O que mudou e o que continua o mesmo? Você acha que essas mudanças são duradouras ou temporárias? Quais e por qual motivo?

Quais foram as principais estratégias tomadas devido ao novo cenário no seu trabalho do dia a dia? E quais ações a empresa tem tomado para lidar com esse novo normal?

### **Bloco 6) Futuro**

Como a \*empresa do entrevistado\* vem se preparando, num geral, para o pós COVID?

Quais foram as principais mudanças no escopo da inovação até agora na \*empresa do entrevistado\*? E o que você acredita que acontecerá, na \*empresa do entrevistado\*, em um futuro próximo, ainda no que diz respeito à inovação?

De uma visão mercadológica, quais são as principais tendências no cenário de hoje, de pandemia, para a inovação e desenvolvimento de novos produtos? Se você pudesse resumir essa resposta em uma palavra, qual seria?

E o que você enxerga como os principais desafios no cenário de hoje, de pandemia, para a inovação e desenvolvimento de novos produtos? Se você pudesse resumir essa resposta em uma palavra, qual seria?

Como você imagina o futuro a curto prazo no cenário de inovações em alimentos? Ela vai aumentar, diminuir, continuar a mesma, mudar totalmente a direção?

Quais são as medidas a serem tomadas como alternativas à crise?

O que você acha que podemos esperar, num geral, da sociedade pós-covid? E num panorama geral, como a indústria de alimentos deve se adaptar?