

# Lançamento de novos produtos no segmento alimentício B2B: *insights* de uma empresa com atuação global

Launch of new products in the B2B food segment:  
*insights* from a company with global operations

## LEONARDO FABRIS LUGOBONI

*Doutor em administração pela universidade de São Paulo. Professor do Mestrado em Administração da Universidade Ibirapuera. Av. Interlagos, 1329 - 4º - Chácara Flora, São Paulo - SP, 04661-100, Brasil*  
e-mail [leonardo.lugoboni@gmail.com](mailto:leonardo.lugoboni@gmail.com)

## AREADNE MARIS DE LIMA ZORZETTO

*Especialista em Marketing pela FECAP, Brasil*  
e-mail [areadne\\_zorzetto@yahoo.com.br](mailto:areadne_zorzetto@yahoo.com.br)

## MARCUS VINICIUS MOREIRA ZITTEI

*Doutor em Administração e contabilidade pela FURB. Professor da Universidade Federal de São Paulo, Brasil*  
e-mail [marcuszittei@zittei.com.br](mailto:marcuszittei@zittei.com.br)

## ROBERTO FLORES FALCÃO

*Doutor em administração pela universidade de São Paulo. Professor do Mestrado em Administração da UNIALFA, Brasil*  
e-mail [roberto.falcao@unialfa.com.br](mailto:roberto.falcao@unialfa.com.br)

## Resumo

Esta pesquisa buscou identificar quais estratégias de marketing são utilizadas no lançamento de novos produtos alimentícios no mercado B2B, por meio do método de levantamento survey, com entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores de seis países. O marketing B2B (Business-to-Business) trata de todas as transações feitas entre empresas, indústrias e distribuidores. Para acompanhar e atender as complexas e dinâmicas demandas do segmento B2B, é necessário que profissionais de marketing tenham conhecimento sobre estratégias e ferramentas de marketing, a fim de obter uma maior interação e conhecimento do mercado, da indústria e mesmo da sua posição, o que pode possibilitar maior eficiência e sucesso na tomada de decisões. Entender as características do mercado em que se atua e como o marketing é aplicado neste contexto, é o diferencial no sucesso do lançamento de um novo produto. Verificou-se que existe uma unidade nas práticas de marketing utilizadas, porém com divergências na sua aplicação, constatando-se que a comunicação na fidelização do cliente é o grande foco no B2B.

Palavras-chave: B2B; Novos Produtos; Práticas de Marketing; Alimentos.

## Abstract

This research sought to identify which marketing strategies are used in launching new food products in the B2B market, through the survey method, with semi-structured interviews carried out with managers from six countries. B2B (Business-to-Business) marketing deals with all transactions between companies, industries, and distributors. To meet the complex and dynamic demands of the B2B segment, marketing professionals must know marketing strategies and tools to obtain more significant interaction and knowledge of the market, the industry, and even their position, enabling greater efficiency and success in decision making. Understanding market characteristics in which it operates and how marketing is applied in this context is the differential in the success of launching a new product. It was found that there is a unity in the marketing practices used, but with differences in their application, noting that communication in customer loyalty is the focus in B2B.

Keywords: B2B; New products; Marketing Practices; Foods.

## 1 Introdução

A área de marketing é responsável por diversas atividades, independentemente de a organização atuar no segmento de vendas ao consumidor (B2C, do inglês *Business to Consumer*) ou de vendas para outras organizações (B2B - *Business to Business*). Uma atividade bastante importante é o lançamento de novos produtos. Por meio da gestão adequada de portfólio e da inovação, uma organização tem maiores chances de construir vantagens competitivas e de obter desempenhos superiores. O desenvolvimento de novos produtos envolve diversas etapas como, por exemplo, a geração de novas ideias, estratégias de comunicação e definições do posicionamento que este novo produto terá. As práticas de marketing estabelecidas na concepção do produto definem como esse produto se comporta, bem como sinalizam como será seu ciclo de vida.

Todo o processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto é decorrente do grau de inovação que este produto apresenta e, embora essa seja uma questão central no lançamento de um novo produto, o lançamento não se trata apenas de inovar, mas principalmente de desenvolver um plano bem estruturado e de modo contínuo, mantendo a saúde e o equilíbrio do portfólio, com adequada geração de caixa para novos investimentos. Além disso, o processo também deve estar alinhado às necessidades mutantes de mercado, o que exige que a organização monitore as variáveis mais relevantes de seu ambiente de marketing e se adapte com a maior velocidade e eficiência possíveis.

Há uma estimativa de que 46% dos recursos que as empresas investem na concepção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos são mal alocados, não surtindo os efeitos desejados (Joshi & Sharma, 2004). Os dados de uma pesquisa da plataforma CB Insights, realizada em 2019, corroboram essa situação. De acordo com os pesquisadores, 42% das startups que encerraram suas atividades alegaram que não tiveram êxito em atender a uma necessidade de mercado.

Com objetivo de minimizar os riscos no lançamento de novos produtos, é importante que as organizações elaborem estratégias de marketing pertinentes aos recursos que têm disponíveis e relevantes frente a seu contexto mercadológico.

No segmento B2B, as determinações da estratégia de marketing no lançamento de novos produtos demandam aplicações específicas, relacionadas à necessidade do cliente, sendo essencial o desenvolvimento de um produto diferenciado, com benefícios únicos para o cliente e com valor superior aos produtos oferecidos por concorrentes. Considerando que produtos B2B levam quase o dobro do tempo de produtos B2C para

serem desenvolvidos (Griffin, 2002), o processo de inovação e desenvolvimento deve ser muito eficiente. A literatura acadêmica já estudou com intensidade esta questão (Menon, Chowdhury, & Lukas, 2001), mas ainda é difícil encontrar características no nível da indústria que se relacionem significativamente com as diferenças na duração dos ciclos de processos de desenvolvimento de produtos (PDP). Como comentam os autores, o gerenciamento eficaz da velocidade do PDP é uma questão de importância estratégica que tem repercussões no desempenho financeiro e na posição competitiva de uma organização.

Segundo Kotler e Keller (2006), o mercado B2B é constituído por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

As transações neste mercado ocorrem em ambientes nos quais o número de clientes é menor, porém de tamanho mais expressivo. Por consequência desta característica, o relacionamento entre fornecedores e clientes tende a ser mais estreito, o que torna o desenvolvimento customizado uma prática frequente. Esta também é uma das principais razões que ocasionaram o surgimento de *Key Account Managers*, ou seja, de profissionais responsáveis pela gestão da relação de interdependência entre organizações e entre organizações e clientes finais (Homburg, Workman, & Jensen, 2002).

Os segmentos B2B e B2C, embora distintos, tendem a convergir, pois a demanda dos mercados organizacionais é derivada dos consumidores finais, o que exige a percepção de fornecedores B2B de saber acompanhar as tendências dos mercados consumidores e seus indicadores econômicos. Esta constatação reforça a importância de as organizações conhecerem seu mercado, gerenciando um Sistema de Informações de Marketing adequado a seu porte e momento competitivo. No mercado B2B, tal atividade se mostra mais complexa, pois o desenvolvimento de estratégias de marketing no lançamento de novos produtos para o segmento de produtos deve considerar a demanda de consumidores finais B2C.

O mercado de alimentos industrializados cresceu 186% entre 2002 e 2012, e as vendas da indústria de alimentos para o mercado de alimentação fora do lar aumentaram 292%, atingindo uma média de crescimento anual de 14,6%. Em 2020, conforme a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, o Brasil foi o segundo maior exportador de produtos industrializados e ocupa a quinta posição no que tange a valores exportados (ABIA 2020).

Baseado no exposto acima, o presente artigo se propõe a responder a seguinte questão: Quais são os aspectos mais relevantes do Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) em uma organização global do setor de produtos alimentícios pela perspectiva dos gestores de marketing?

O objetivo desta pesquisa é descrever as práticas de marketing utilizadas no lançamento de pré-misturas de panificação de uma empresa B2B que é líder no segmento de produtos alimentícios.

A importância da presente pesquisa está em sua contribuição gerencial para outras empresas que atuam neste setor tão pujante e importante globalmente, servindo de referência sobre as práticas de marketing no lançamento de produtos alimentícios neste segmento em diferentes regiões do mundo. Por se tratar de um aspecto (o desenvolvimento de novos produtos) e de um mercado (B2B) que ainda foram pouco explorados pela literatura acadêmica, a presente pesquisa também colabora com pesquisadores de marketing que buscam entender a perspectiva de corporações do segmento B2B para a aplicação de práticas de marketing no lançamento de novos produtos alimentícios.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Práticas de marketing no lançamento de novos produtos

Existem diversas conceituações para produto na literatura de marketing. Dentre elas, Kotler e Keller (2006) definem um produto como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. De acordo com os autores, tais ofertas podem ser bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Segundo Najib (1982) existem quatro conceitos de produtos novos:

- Produto novo para a empresa, mas já existente no mercado;
- Produto novo para a empresa e novo para o mercado;
- Produto já existente na empresa, mas modificado (embalagem, sabores, cores etc.) com o objetivo de diferenciá-lo no mercado;
- Produto já existente na empresa, mas novo para o mercado (o produto já pertence à empresa que o comercializa em outros locais).

O desenvolvimento de novos produtos é considerado um meio importante para a criação e sustentação da competitividade para muitas indústrias. Concentrar esforços nessa área é um fator estratégico necessário para continuar atuando no mercado. A implementação de novos produtos sustenta as expectativas das empresas na busca pelo aumento de sua participação de mercado e pela melhora de sua lucratividade e rentabilidade (Parasuraman & Colby, 2002). Considerando a matriz produto-mercado, de Igor Ansoff, o lançamento de novos produtos aparece em duas das quatro estratégias propostas pelo autor, o que reforça sua relevância quando se considera as decisões sobre produtos no âmbito de marketing.

Considerando-se os conceitos de ciclo de vida do produto, a ideia da matriz BCG de dinâmica dos portfólios e a própria volatilidade dos mercados, a adaptação de produtos e a inovação tornam-se essenciais para a saúde das organizações. Por isso, lançar novos produtos é essencial para a permanência e melhoria dos resultados da empresa em seu ambiente de negócios, e a transformação desse requisito num processo gerencial se faz necessário para que sejam reduzidos os riscos no lançamento (Mattar & Santos, 2003). Destaca-se também o fato de ser cada vez mais comum a incorporação de técnicas de *Design Thinking* e cocriação no desenvolvimento de produtos. Em busca de compreender as reais necessidades de seu mercado-alvo e de minimizar riscos, esta postura gerencial tende a colaborar com o desempenho das organizações. Em um mercado que tem se tornado cada vez mais commoditizado e com um número crescente de marcas alternativas para uso profissional (La Rocca, Moscatelli, Perna, & Snehota, 2016; Marcos-Cuevas, Nätti, Palo, & Baumann, 2016), a gestão estratégica do PDP ganha importância. Os autores também destacam que o entendimento das necessidades do consumidor e a cocriação são fatores chave para a inovação.

A importância da preocupação com o efetivo entendimento sobre o mercado não é algo novo ou advindo da elevada competição nos mercados atualmente. Há algumas décadas, Mattar (1983) defendeu a ideia de que alcançam sucesso os produtos das empresas que têm elevado grau de utilização das informações sobre o potencial de vendas em seus projetos ou aquelas que têm alta qualidade nas informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores.

O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em um planejamento bem estruturado que se resume em oito etapas bem definidas, como apresentado por Kotler e Armstrong (2004):

- a) Geração de ideias;
- b) Seleção de ideias;
- c) Desenvolvimento e teste do conceito;

- d) Estratégia de marketing;
- e) Análise do negócio;
- f) Desenvolvimento do produto;
- g) Teste de mercado;
- h) Comercialização.

A “Estratégia de marketing” é considerada uma das etapas mais importantes do processo de desenvolvimento do produto, sendo esta a proposta de uma estratégia preliminar para a comercialização do produto. A definição da estratégia de marketing, segundo Kotler e Keller (2006), consiste em três partes: i. a primeira descreve o mercado-alvo, as metas de vendas, de participação no mercado, de lucros, e o posicionamento do produto; ii. a segunda descreve o preço planejado do produto, sua distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano; e iii. a terceira descreve o planejamento das vendas em longo prazo, as metas de lucros e a estratégia de marketing mix.

### 2.1.1 Processo de desenvolvimento de novos produtos

Segundo Machado e Toledo (2007), desenvolver um produto significa fazer com que uma ideia possa ser materializada na forma de um bem físico ou um serviço a ser prestado. Sendo assim, o Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) é formado por atividades planejadas, coordenadas e controladas que têm como objetivo fazer com que um novo produto possa ser alcançado. Para Machado e Toledo (2007), o desenvolvimento do produto começa com a percepção de uma oportunidade de mercado e termina com a produção, venda e entrega de um produto.

Já Takahashi e Takahashi (2007) afirmam que o processo de desenvolvimento de um produto é um processo de tomada de decisões complexo e interativo com vários estágios e filtros entre esses estágios. Tal processo envolve muitas pessoas, recursos, conhecimento e muitas funções da empresa, e é o que faz a diferença na competitividade dos produtos das empresas a longo prazo. Portanto, a forma como uma empresa conduz o desenvolvimento do produto é fator determinante da competitividade desse produto.

Ainda, segundo Takahashi e Takahashi (2007), a combinação das decisões das fases de desenvolvimento e o processo de ciclos iterativos, em uma progressão no tempo, diminuem a incerteza, caracterizando assim o PDP análogo a um funil. O conceito de funil de decisão demonstra, de forma gráfica, como a organização pode identificar, selecionar, revisar e convergir o conteúdo de um projeto de desenvolvimento de produto, o conceito de funil ainda sofre influência da alta gerência que também é contemplada no conceito.

Este conceito ganhou força nos últimos anos com a incorporação de ferramentas de métodos ágeis (*lean*, sprints, kanban...), desenvolvendo-se projetos flexíveis, incrementais e bem documentados (Ciric, Lalic, Gracanin, Palcic, & Zivlak, 2018).

Kaminski (2000) corrobora com a ideia de projetos incrementais, afirmando que um projeto de desenvolvimento de produto deve ser desenvolvido em sequências. Mas destaca que é importante que suas prioridades sejam bem definidas durante todo o ciclo de produção. Para gerenciar o PDP, Kaminski (2000) propõe um modelo composto por sete fases:

A primeira fase constitui o estudo de viabilidade técnica e econômica. Consiste em determinar e definir, técnica e quantitativamente, a necessidade e suas exigências, definindo-se características funcionais, operacionais, construtivas, limitações e critérios de projeto, determinando, assim, as especificações técnicas do produto.

A segunda fase tem por objetivo escolher a melhor solução entre as propostas na etapa anterior e defini-la completamente. São feitos estudos e ensaios, utilizando modelos físicos (por exemplo, protótipos) ou matemáticos (analíticos ou numéricos) visando estabelecer as características básicas do projeto, as variações dos parâmetros críticos e a influência dos fatores internos e externos sobre o desempenho funcional do produto.

A terceira fase constitui o projeto executivo e estará completa com o término da descrição de engenharia, isto é, desenhos, listas de peças e especificações completas de um produto testado e que pode ser produzido. Até o início dessa etapa, o projeto possui grande flexibilidade, permitindo modificações acentuadas sem grandes prejuízos econômicos.

A quarta fase constitui o planejamento da produção/ execução e aborda desde a determinação dos processos de produção e montagem de cada componente e/ou conjunto do produto final até a determinação dos recursos humanos necessários.

A quinta fase consiste no planejamento da disponibilização ao cliente e tem o objetivo de planejar uma maneira conveniente de distribuir o produto, considerando o projeto da embalagem do produto e o planejamento da promoção do mesmo.

A sexta fase é a de planejamento do consumo do produto e define a maneira de utilização do produto pelo usuário. Essa fase tem influência determinante no projeto e, portanto, deve ser levada em conta desde o estudo de viabilidade. O projeto deve considerar a confiabilidade e durabilidade adequada, a segurança

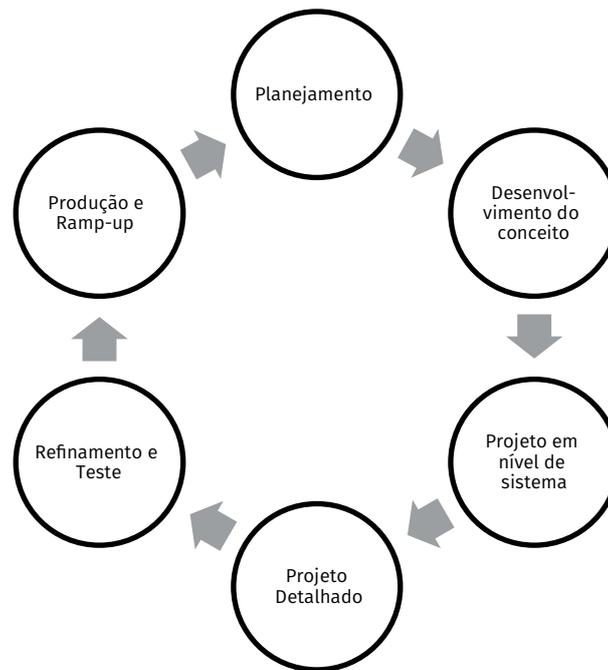


Figura 1. Ciclo de desenvolvimento de produto  
Fonte: Ulrich e Eppinger (2000) apud Machado e Toledo (2007)

de operação e a interação homem-produto, além da aparência estética.

A sétima e última fase é o planejamento do abandono do produto e determina quando este será abandonado. O produto pode ser abandonado por obsolescência e desgaste, e o ideal é que ambos ocorram simultaneamente.

Complementando este pensamento, Ulrich e Eppinger (apud Machado & Toledo, 2007) modelaram o PDP em seis fases sequenciais. Conforme apresentado na **Figura 1**, este modelo engloba, em cada fase, uma série de atividades de *feedback*, ou seja, as informações geradas em cada uma das fases podem também servir para retroalimentar as fases anteriores, com o objetivo de fazer os ajustes que forem necessários. A este procedimento dá-se o nome de interação.

## 2.2 Inovação e Diferenciação no Segmento B2B

As empresas se esforçam para entender os fatores que influenciam a inovação e a sua complexa dinâmica a fim de desenvolverem ou ajustarem sua cultura, suas estruturas e seus processos organizacionais com o intuito de estimulá-la (Ferreira, 2007). No segmento B2B este esforço é tão relevante quanto no segmento B2C, mas em função de relacionamentos normalmente mais complexos e duradouros, torna-se ainda mais importante a proximidade com os clientes.

Um fator que contribui positivamente no relacionamento comercial B2B são os profissionais envolvidos no processo de compras que são altamente capacitados e treinados (Sean, 2011). Uma vez que a decisão de compra no B2B muitas vezes ocorre por meio de um grupo de pessoas (“equipe de compras”) e não de uma pessoa, o preparo técnico e comportamental da equipe (de PDP e comercial) ganha relevância. Por isso, o processo de compra e venda no segmento B2B é complexo e inclui várias etapas, tais como: pedido de manifestação de interesse, pedido de concurso, processo de seleção, a adjudicação do concurso, as negociações de contrato, e assinatura do contrato definitivo.

Vender neste segmento envolve longos processos de prospecção, qualificação, representações, elaboração das propostas, desenvolvimento de estratégias e produtos, e negociações de contratos. Neste sentido, é interessante a observação de Hatton et al. (2017), cuja pesquisa mostra que usar o modelo de equipe certo nas situações certas pode ter um efeito determinante para o sucesso de uma empresa. Para conseguir isso, os autores sugerem que as empresas precisam:

- Compreender a natureza das necessidades do cliente que serão identificadas; quão claras são as necessidades gerais e quão claros são os requisitos técnicos?

- Decidir que tipo de abordagem de equipe entre P&D e comercial é mais adequada, dependendo se as necessidades são totalmente conhecidas.
- Implantar os recursos certos com base nas habilidades de design de solução necessárias e evite a tentação de adotar uma abordagem única para todos.
- Assegurar o compartilhamento ativo de conhecimento, por meio de processos formais e informais.

Estas questões evidenciam que muito mais que ter boas ideias, uma inovação competitiva bem sucedida exige um processo bem estruturado, com o qual a empresa pode criar novos produtos mais competitivos em um menor espaço de tempo, tendo o intuito de manter ou ampliar sua participação em um mercado em constante evolução (Rozenfeld et al., 2006; Toni & Boehe, 2006). Em um setor que continua muito centrado em produtos (*product centric*) e cuja estratégia *market-driving* - postura reativa e foco na tentativa de aprender, compreender e responder às percepções e comportamentos das partes interessadas - ainda apresenta excelentes resultados (Beverland, Ewing, & Matanda, 2006), a adequada gestão do PDP e a proximidade com os clientes podem ser importantes vetores de diferenciação (Raddats & Easingwood, 2010).

De acordo com Michael Porter (1999), a inovação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência e desempenha papel nas mudanças estruturais que ocorrem em uma indústria ou no mercado onde ela atua. As mudanças advindas da inovação podem ter implicações estratégicas na indústria, sejam as mesmas consideradas de “alta tecnologia”, presentes em setores mais dinâmicos, ou nas de “baixa tecnologia”, em setores mais consolidados.

A necessidade de inovar surge, entre outros fatores, como consequência do dinamismo do mercado, composto por um complexo conjunto de fatores de ordem econômica, social, demográfica, política, ambiental, cultural e tecnológica (Tomatzky & Fleischer, 1990). Os novos produtos podem ter determinados objetivos, conforme o grau da inovação para a empresa e para o mercado (Mattar & Santos, 2003) são eles:

- Simple melhorias e/ou revisões em produtos ou linhas de produtos já existentes, incluindo ações para reduções de custos;
- Reposicionamento e mercado;
- Novos produtos ou novas linhas de produtos para a empresa, mas já existentes no mercado;
- Novos produtos ou novas linhas não existentes no mercado, mas já existentes em outros;
- Produtos ou linhas de produtos totalmente novos no mundo.

Para Cooper (2001) existem duas questões fundamentais para que uma empresa possa conduzir as suas atividades de introdução de um produto inovador de forma eficiente e eficaz.

A primeira se trata da verificação sistêmica do modo de execução dos projetos por meio da empresa para garantir que os projetos estejam sendo executados corretamente e a segunda se trata de garantir que, realmente, os melhores projetos estão sendo executados na empresa, e que as melhores oportunidade, melhores ideias e ações de maior valor para a mesma sejam selecionadas, bem como garantir que os recursos aos mesmos sejam assegurados.

Por último, é pertinente comentar que, segundo pesquisa divulgada pelo *Global New Products Database* (GNPD), os principais aspectos que afetam a inovação na indústria de alimentos são: o desenvolvimento de processos da indústria de alimentos; o desenvolvimento de aditivos, novas matérias-primas e produtos e novas utilizações para matérias-primas tradicionais; o desenvolvimento de processos de materiais e embalagens; o desenvolvimento do sistema logístico; a modernização das técnicas de controle de qualidade; o suporte tecnológico aos meios de comunicação; desenvolvimento e difusão de equipamentos em escala apropriada para uso doméstico (forno elétrico, freezer, etc); o desenvolvimento de tecnologias “ecologicamente corretas”. A pesquisa desenvolvida pelo GNPD (2012) apontou ainda que as principais características apontadas na escolha de um produto alimentar são: características organolépticas (sabor, aroma, textura, aparência visual); relação qualidade/preço; praticidade de uso e de consumo; tamanho da embalagem; marca; características nutritivas; facilidade de acesso; características especiais (dietéticos, light, biológicos); segurança alimentar e só então as características de inovação que os produtos apresentam.

### 3 Metodologia

Este trabalho, de caráter exploratório e qualitativo, investiga as práticas de marketing utilizadas no lançamento de pré-misturas de panificação no segmento de B2B no mundo. Como indicado por Sellitz, Jahoda, Deutsch e Cook (1967), a abordagem de pesquisa é decidida a partir da definição do problema, sendo possível o desenvolvimento de três tipos de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a causal.

Dado que a presente investigação se propõe a descrever as práticas de marketing de um importante player do setor alimentício, o modelo de pesquisa exploratório se mostrou como mais indicado. Neste tipo de pesquisa, utiliza-se, principalmente, técnicas de pesquisa qualitativa, normalmente baseadas em observações e entrevistas por sua capacidade de se

## Quadro 1

## Distribuição dos entrevistados

Região	País	Número de entrevistados
Brasil e América Latina	Brasil / Argentina	3
América Central	México	1
América do Norte	Estados Unidos	2
Europa	Inglaterra	1
Oriente Médio e Índia	Índia	1

Fonte: Dados da pesquisa

aprofundar na complexidade de um problema (Sellitz et al., 1967; Flick, 2009).

A presente pesquisa será desenvolvida por meio de um estudo de caso que, como afirma Campomar (1991), é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número reduzido de situações. O estudo de caso é um tipo de pesquisa que visa, em sua essência, esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados obtidos dentro de uma situação específica (Yin, 2015). Complementando, Patton e Appelbaum (2003) reforçam que o estudo de caso é o método de pesquisa ideal para compreender as organizações por permitir uma visão sistêmica de sua operação.

Com relação ao formato da investigação, a pesquisa se caracteriza como um caso único (Yin, 2015) e a escolha da unidade de análise, a organização investigada, baseou-se em importância internacional no setor alimentício. Trata-se de um grupo internacional, cuja origem ocorreu em 1935 e que, atualmente, conta com mais de 133.000 funcionários distribuídos em suas operações em 53 países na Europa, África, Américas, Ásia e Austrália. A organização possui um portfólio diversificado de alimentos, ingredientes e varejo com vendas que totalizaram mais de R\$ 105 bi em 2020.

Além disso, destaca-se o fato de que o grupo mantém estreita relação com seus diversos *stakeholders*, buscando identificar e gerenciar desafios atuais e riscos potenciais. Essa proximidade não apenas lhe permite compreender seus impactos socioambientais, mas também proporciona a possibilidade de desenvolver novos produtos apoiados em pesquisa e opinião de seus públicos de interesse. Dessa forma, entendemos que o grupo possui características que lhe conferem relevância – porte, diversificação de portfólio e constante inovação, longevidade, preocupação socioambiental e atuação em diversas culturas e regiões geográficas – para servir como unidade de

análise para o presente estudo de caso. Para o presente estudo, será abordado o segmento de ingredientes.

Com base nas definições dos tipos de fontes de evidência de Yin (2015), estas são utilizadas para a construção do estudo de caso, e podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas nas quais, de acordo com Gil (1999, p. 120), “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Em uma entrevista semiestruturada, há um roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado (Apolinário, 2006).

A pesquisa foi realizada com oito gestores de marketing em produtos B2B e cada entrevista durou aproximadamente 30 minutos. Os respondentes foram selecionados de diferentes regiões e países, todos do setor de ingredientes para panificação. Esta escolha foi feita pois o grupo é considerado líder em tecnologia de melhoradores de pão, condicionadores de massa e misturas de panificação, bem como para que se pudesse compreender a realidade global da organização em termos de gestão de portfólio e de desenvolvimento de novos produtos. O **Quadro 1** apresenta a distribuição dos entrevistados.

Para análise dos dados das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, por meio da grade mista, conforme preconizado por Vergara (2012).

#### 4 Discussão dos resultados

Com base nas entrevistas, foram identificados os principais aspectos verificados na literatura quanto ao PDP da organização analisada: a formalização do

processo de inovação/desenvolvimento de novos produtos, o papel da equipe no PDP e no relacionamento com clientes (proximidade e entendimento de suas necessidades), o processo de tomada de decisão (funil), a importância da inovação no setor B2B e a organização do processo em ciclos iterativos.

Com relação aos produtos trabalhados pelos gestores, verificou-se que todos os entrevistados gerenciam categorias de produtos alimentícios de pré-misturas para panificação e confeitaria, que são compostos de misturas prontas para a produção de pães e bolos, e misturas prontas para uso, como recheios, coberturas e chantillys de diversos sabores. Em média, os entrevistados indicaram que são lançados entre 12 e 35 novos produtos ou extensões de linha anualmente. A fonte de demanda de tais produtos são os estudos de mercado realizados em sua maioria a partir da observação dos movimentos da concorrência e tendências de consumo. De modo geral, o processo de inovação na organização não advém de insights levantados pela equipe em interações com clientes. Ainda que esta postura não forneça os benefícios da cocriação, ela ainda é bastante recorrente no setor B2B como relatado por Beverland, Ewing e Matanda (2006). Vale, contudo, ressaltar o potencial ganho que a organização pode ter ao adotar uma estratégia *market-driven*.

Para manter o ritmo de lançamentos mencionado, os gestores foram unânimes em afirmar que a organização adota um processo bem planejado e estruturado e que, para gerenciar as etapas, utiliza-se o funil de decisão. De acordo com os entrevistados, esta ferramenta é uma das formas mais ágeis e estruturadas de se visualizar os riscos e as incertezas ao longo do processo de desenvolvimento de um novo produto, o que reduz os riscos de insucesso do produto, uma vez que os fluxos de informações e atividades percorrem por todas as fases do desenvolvimento. Neste sentido, o funil compensa a ausência de cocriação e de uma postura *market-driven* em termos de redução de riscos.

Quando discutidos os processos de desenvolvimentos de novos produtos, as variáveis de métodos adotados mencionados foram diversos: os entrevistados apontaram a utilização de equipes dedicadas de projeto, a divisão por departamentos funcionais e estruturas que combinam os dois métodos. Destaca-se também a utilização de dados em todo o PDP, além das indispensáveis relações interdepartamentais, aspecto que todos os entrevistados indicaram ter efeito positivo na criatividade.

Pré-estabelecidas às divergências entre o mix de marketing B2C e B2B, discutiu-se qual das estratégias entre preço, distribuição e comunicação apresenta maior sucesso quando aplicadas. O item comunicação foi apontado como o grande fator de influência

na possibilidade de sucesso ou não de um produto B2B. Com relação a este aspecto, merece menção o comentário do gestor entrevistado da Inglaterra. De acordo com o entrevistado, “a ideia de trabalhar com preços esmagadores em relação aos concorrentes gera resultados a curto prazo, mas é nociva economicamente a longo prazo. A comunicação no desenvolvimento de relações estratégicas com os clientes é a melhor estratégia”. Esta afirmação reforça a importância da criação e manutenção de relacionamentos no segmento B2B, ainda que a estratégia da organização seja *driving-market*.

Aprofundando a questão sobre o papel das pessoas, questionou-se os entrevistados sobre a importância do profissional de vendas especializado em produto no segmento B2B. Os respondentes salientaram a alta competitividade agregada que um profissional com conhecimentos técnicos sobre o produto apresenta, posto que este não apenas apresenta e vende o produto, mas também atende as necessidades de adaptação do cliente e suas estruturas. Em três das cinco regiões em que a organização atua (América Central e Brasil & América Latina) foi apontada uma forma diferenciada de vendas. Nestas regiões a equipe comercial é dividida em duas frentes de trabalho: a primeira chamada de “equipe técnica” é formada por profissionais especialistas que apresentam o produto e desenvolvem-no na estrutura do cliente; e a segunda chamada “equipe de vendas”, formada por profissionais de relacionamento com o cliente e que discutem informações referentes a preços e condições de pagamento com os clientes. O gestor de produto da Argentina foi claro em dizer que “Assim que um profissional de vendas entende que seu papel não é vender uma única vez, e sim o de vender sempre, ele passa a investir no seu cliente e em si mesmo, aprimorando-se em treinamentos e informações”.

Com relação à inovação, os entrevistados foram unânimes em afirmar que no mercado B2B, setor em que o relacionamento entre cliente e fornecedor é mais estruturado, a inovação é fator determinante de sucesso. De acordo com seus relatos, as inovações tecnológicas garantem o diferencial competitivo das organizações, sejam elas inovações na produção do item - que podem garantir maior flexibilidade na precificação - ou inovações de produto - que podem conferir maior qualidade, estabilidade ou mesmo vida útil ao produto.

Por fim, quanto ao levantamento das características mais relevantes deste segmento, os gestores do hemisfério norte (onde há uma estrutura dinâmica e melhor estruturada) ressaltaram que a característica mais relevante no B2B é a flexibilidade de desenvolvimento de novos produtos. Já para gestores localizados no hemisfério sul (onde há uma estrutura mais rígida

## Quadro 2

## Principais questões

País	Número de produtos lançados por ano	Maior fonte para desenvolvimento de novos Produtos	O conceito de funil de decisão é utilizado	Variável do Mix de marketing B2B, qual é utilizado	Trabalha com profissionais de vendas especializados
Brasil	15	Estudo de mercado	Sim	Comunicação	Sim
Argentina	12	Estudo de mercado	Sim	Comunicação	Sim
México	16	Estudo de mercado	Sim	Comunicação	Sim
Estados Unidos	32	Estudo de mercado	Sim	Comunicação	Não
Inglaterra	25	Estudo de mercado	Sim	Comunicação	Não
Índia	18	Estudo de mercado	Sim	Comunicação	Não

Fonte: Dados da pesquisa

por estarem diretamente ligadas a matriz, com planos estruturados e desenvolvimentos dependentes da rede global de P&D), a característica mais relevante do segmento são os processos de venda bem estruturados, processos mais longos, mais sofisticados e que exigem uma visão mais técnica. Para eles, adaptar-se a este ambiente e aprimorar as habilidades com o auxílio de ferramentas adequadas são fatores críticos de sucesso para a atuação no B2B. O **Quadro 2** sintetiza as questões abordadas no levantamento junto aos oito entrevistados.

## 5 Conclusão

Com base na pesquisa realizada com oito gestores de produtos do segmento B2B em alimentos, responsáveis pela gestão dos produtos das linhas de pré-misturas para panificação e confeitaria de seis países (Brasil, Argentina, México, Estados Unidos, Índia e Inglaterra), podemos concluir que a questão problema apresentada nesta pesquisa (levantar e descrever as práticas de marketing utilizadas no lançamento de produtos alimentícios no segmento B2B), responde-se nos seguintes pontos.

O caso analisado evidencia uma atividade de marketing muito relevante no segmento B2B: a criação e manutenção de relacionamento com os clientes. Neste sentido, busca-se agregar valor por meio do suporte ao cliente e do adequado atendimento de suas necessidades. Neste mercado, o relacionamento entre a empresa e seus clientes é sempre estreita, e considerando a percepção racional quanto ao preço e o considerável poder de negociação dos clientes, o preparo técnico e comportamental da equipe ganha relevância.

O relacionamento entre empresa e cliente gera dados que podem e devem ser utilizados pelas organizações na estruturação de seu PDP. Mesmo organizações que ainda sejam mais voltadas a produtos (*product centric* e com estratégia *driving-markets*), o potencial da utilização de dados para a área de marketing para que este possa, por exemplo, desenvolver diferentes tipos de ações de comunicação para diferentes tipos de parceiros e negócios. A proximidade com os clientes e a devida utilização de dados contribui na inovação e na adequação de produtos atuais. A estratégia mais utilizada nesta perspectiva visa entender que tipo de cliente compra o quê, e como este comportamento de compra dará condições ao marketing de desenvolver métodos para melhor trabalhar cada cliente e garantir assim maior chance de ser bem sucedido no lançamento de um novo produto.

É importante salientar que no segmento B2B existe, especialmente, pouca margem para erros, e por se tratar de um ambiente onde se tem muita informação e agilidade nesta informação, é sempre primordial transmitir precisão e qualidade. Por este motivo, a utilização do funil de decisão contribui para que o PDP seja bem planejado e conduzido, mas também é importante ressaltar que a atividade de marketing deve estar alinhada ao contexto mercadológico. Uma equipe bem preparada pode auxiliar nessa adaptação, principalmente em organizações que atuam em mercados globais.

Neste sentido, merecem atenção características apresentadas pelos gestores do hemisfério norte: o poder da concorrência nestes mercados que estão cada vez mais competitivos; as vantagens de custo e de diferenciação de produto cada vez menos duráveis; o ganho

de poder dos clientes com o advento da internet, que viabilizou a busca de informações sobre a sua empresa, seus produtos, produtos similares/equivalentes/substitutos. Para os gestores no hemisfério sul, os aspectos de destaque foram: a limitação de desenvolvimento devido a uma característica particular da empresa estudada, de restringir e gerir os desenvolvimentos das subsidiárias latinas; a ainda baixa concorrência em alguns mercados nos quais há acanhada inteligência de mercado, é comum a ideia de que não é necessário o desenvolvimento de novas tecnologias, sendo suficiente a cópia e acompanhamento de tendências de mercado; o amplo espaço de desenvolvimento da estratégia de fidelização do cliente, mantendo um relacionamento mais estreito, que é fundamental no segmento B2B.

Em síntese, pode-se concluir com esta pesquisa que as práticas de marketing B2B utilizadas no lançamento de novos produtos alimentícios, baseiam-se na gestão estratégica do relacionamento cliente/empresa, verifica-se a preocupação não apenas quanto aos aspectos do produto, mas principalmente com as características do negócio da empresa/cliente. Embora esta seja uma prática mundial, é possível observar que com o contínuo crescimento da concorrência, existe uma tendência de especialização em diferenciar produtos por meio de novas tecnologias de produção e de matéria prima, sugerindo assim que este mercado ainda pode ser amplamente explorado quanto ao que tange as práticas de marketing.

Embora as entrevistas tenham sido realizadas com profundidade e riqueza de detalhes, não se pode afirmar que este é o reflexo de um comportamento mundial. Os resultados do presente estudo, caracterizado como uma pesquisa exploratória, mais especificamente um estudo de caso, servem para evidenciar as práticas de uma organização líder em seu segmento. Como sugestão para continuidade desta pesquisa, pode-se avaliar a prática do marketing no segmento B2B em diferentes empresas no mundo, verificando-se a influência das diferenças culturais na gestão do PDP. Também se sugerem estudos que comparem tipos distintos de produto, buscando-se compreender se o grau de envolvimento do consumidor ou o tipo de produto (utilitário ou hedônico) podem levar a diferenças nos processos de inovação em empresas B2B. Por último, sugerem-se estudos que investiguem o papel das redes, das cadeias de valor em empresas que atuam em mercados doméstico e global, e de que forma o fato de serem marcas estrangeiras em dados mercados pode influenciar o desenvolvimento de novos produtos.

## Referências

- ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. *Relatório Anual 2020*. Acesso em 04 de abril de 2020 <http://www.https://www.abia.org.br/>
- AB MAURI. *AB Mauri Industria de Alimentos*. Acesso em 10 de novembro de 2012 <http://www.abmauri.com>
- AB MAURI. *AB Journey*. Acesso em 11 de novembro de 2012 [https://www.theabmaurijourney.com/client\\_style/](https://www.theabmaurijourney.com/client_style/)
- Apolinário, F. (2006). *Metodologia científica: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Thomson Learning.
- Barros, R. R. (2008). *Consumo de alimentos industrializados e fatores associados em adultos e idosos residentes no município de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Nutrição, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil.
- Beverland, M. B., Ewing, M. T., & Matanda, M. J. (2006). Driving-market or market-driven? A case study analysis of the new product development practices of Chinese business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 383-393.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 26(3), 95-97.
- Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Palcic, I., & Zivlak, N. (2018). Agile project management in new product development and innovation processes: challenges and benefits beyond software domain. In *2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)* (pp. 1-9), Beijing: IEEE.
- Cooper, R. G., Scott, J. E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products*. Massachusetts. Perseus Publishing.
- Costa, D. D. (2011). A gestão do desenvolvimento de produtos na indústria de materiais de construção. *RAC*, 15(1), 1-24.
- Churchill Jr, G., & Peter, J. P. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Fachin, O. (2002). *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira, A. G. G. (2007). *A influência dos processos de desenvolvimento de produto no desempenho inovador das empresas*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de

- Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil.
- Fink, A., & Kosecoff, J. (1985). *How to conduct surveys: a step-by-step guide*. Berverly Hills: Sage.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Geehan, S. (2011). *The B2B executive playbook: how winning B2B companies achieve sustainable, predictable, and profitable growth*. Cincinnati: Clerisy Press.
- Griffin, A. (2002) Product development cycle time for business-to-business products. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 291-304.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38-60.
- Kaminski, P. C. (2000). *Desenvolvendo produtos com planejamento, criatividade e qualidade*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 97-107.
- La Rocca, A., Moscatelli, P., Perna, A., & Snehota, I. (2016). Customer involvement in new product development in B2B: the role of sales. *Industrial Marketing Management*, 58, 45-57.
- Mattar, F. N. (2006). Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 17(4), 23-44.
- Mattar, F. N., & Santos, D. G. (2003). *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Menon, A., Chowdhury, J., & Lukas, B. A. (2002). Antecedents and outcomes of new product development speed: an interdisciplinary conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 317-328.
- Meziou, F. (1991). Areas of strenght and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 72-78.
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.
- Porter, M. (1999). *Competições: estratégias competitivas essenciais*. São Paulo: Editora Campus.
- Raddats, C., & Easingwood, C. (2010). Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1334-1345.
- Rozenfeld, H., Amaral, D. C., Forcellini, F. A., Toledo, J. C., Silva, S. L., Alliprandini, D. H., & Scalice, R. K. (2006). *Desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo: Saraiva.
- Rocha, T. V., Borini, M. F., & Spers, E. E. (2010). A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(4), 328-342.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1967). *Métodos de Pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril.
- Takahashi, S., & Takahashi, V. (2007). *Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Toni, D., & Boehe, D. M. (2006). Fatores que contribuem para o melhor desempenho com um novo produto: um instrumento para avaliação do processo de desenvolvimento de novos produtos. Trabalho apresentado no *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, Gramado, Brasil.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The process of technological innovation*. Massachussets: Lexington Books.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (1995). *Product design and development*. New York: McGraw-Hill.
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.