

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CONVÊNIO UFMG/
CIESA**

**ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAL COMPETITIVO DE
PRODUTO: O CASO DO YOSUCO**

Belo Horizonte
Maio de 2004

CLÁUDIO ROBERTO DE ARAÚJO MATTOS

**ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAL COMPETITIVO DE
PRODUTO: O CASO DO YOSUCO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Professor Doutor José Edson Lara.

Belo Horizonte
Maio de 2004

A DEUS
Criador de todo o universo

À MINHA MÃE E IRMÃOS,
Meus incentivadores em tudo

À SUZANE, PATRÍCIA, PALOMA E
PAOLA
Esposa e filhas muito amadas

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente as instituições e pessoas abaixo:

- A Faculdade Ciesa e ao Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais;

- Ao Professor Dr. Waldemar, pela eficiente condução dos trabalhos à frente da Pós Graduação da Faculdade Ciesa e pelo apoio dado no decorrer do curso;

- Ao Professor Dr. José Edson Lara, pela eficiente condução dos trabalhos na Coordenação do Curso, pela CEPEAD/UFMG e na qualidade de orientador deste trabalho;

- À Diretoria de Ensino e Pesquisa, Núcleo de Estatística do HEMOAM, na pessoa do estatístico e amigo, Edson Lira, pelo incentivo e colaboração na parte estatística;

- À Prof^a. Auricênia, pela tradução do resumo deste trabalho;

- A todos os funcionários, supervisores, gerentes e diretores da Yofrut da Amazônia, particularmente ao seu proprietário, Sr. Renato Queiroz, pela colaboração e confiança depositada neste trabalho;

- Aos funcionários do CEPEAD/UFMG, pela atenção e paciência;

- Aos Professores da CEPEAD/UFMG, pelo auxílio, atenção, amizade e colaboração no decorrer desta dissertação;

- Ao Prof. Dr. Reynaldo Muniz, pelos conhecimentos compartilhados e pela companhia acadêmica durante a estada em Belo Horizonte;

- A todos os colegas do Curso do Mestrado em Administração, cujo convívio tornou mais agradável e estimulante a realização deste curso;

- Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Relevância do Estudo	18
1.3 Justificativa Teórica e Metodológica	21
1.4 Objetivo Geral	22
1.5 Objetivos Específicos	22
1.6 Premissa	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Estratégia e Competitividade	25
2.1.1 Origem da Teoria Estratégica	25
2.1.2 Ambiente Organizacional	31
2.1.3 Estratégia Empresarial	42
2.1.4 Planejamento Estratégico	46
2.1.5 Administração Estratégica	49
2.1.6 Pensamento Estratégico	52
2.1.7 Modelos de Tipologias Estratégicas	61
2.1.8 Marco Teórico Referencial da Pesquisa	68
2.1.9 Estratégias de Produto	72
2.1.10 Desenvolvimento de produtos com orientação para o mercado	80
3 METODOLOGIA	108
3.1 Caracterização do tipo de Pesquisa.	108
3.1.1 Método de Pesquisa	109
3.1.2 Caracterização do Universo e da Amostra	110
3.1.3 Unidade de Análise e Observação	111
3.1.4 Coleta de Dados	118
3.1.5 Tratamento dos Dados	119
3.3 Limitações da Pesquisa	121
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.	124
4.1 Análise dos Resultados	124
4.1.1 Tipo de Entrevistados	125
4.1.2 Opinião dos Entrevistados quanto a Marca	125
4.1.3 Opinião dos entrevistados quanto ao sabor	127
4.1.4 Opinião dos entrevistados quanto ao sabor que mais parece com a fruta indicada no rótulo	130
4.1.5 Sabor a melhorar	131
4.1.6 Sabor comparado ao concorrente	132
4.1.7 Sabor indicado parecido com concorrente	133
4.1.8 Opinião dos entrevistados quanto a Embalagem	134
4.1.9 Opinião dos entrevistados quanto ao Rótulo	135
4.1.10 Opinião dos entrevistados quanto a Distribuição e Vendas	136
4.1.11 Opinião dos entrevistados quanto a Promoção	138
4.1.12 Opinião dos entrevistados quanto às propriedades Físico-Químicas	141
4.1.13 Características do Yosuco que são ponto forte	143
4.1.14 Nível de satisfação com o Yosuco	144
4.1.15 O preço do Yosuco é compatível com os preços de suco do mercado.	144

4.1.16	Características que podem ser modificadas segundo os entrevistados.	145
4.2	Análise das Médias	146
4.2.1	Marca	147
4.2.2	Sabor	148
4.2.3	Embalagem	149
4.2.4	Rótulo	150
4.2.5	Distribuição e Venda	151
4.2.6	Promoção	152
4.2.7	Propriedades Físico-Químicas	153
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	155
5.1	Considerações Finais:	155
5.2	Recomendações	157
5.2.1	Recomendações para os estudiosos	158
5.2.2	Recomendações para a empresa	159
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161
7	ANEXOS	170

Lista de FIGURAS

FIGURA 1 - Desenvolvimento da Estratégia Econômica. Andrews	28
FIGURA 2 – Principais etapas do processo de administração estratégica	30
FIGURA 3 – Ambiente Organizacional	33
FIGURA 4 – Micro-ambiente Empresarial	36
FIGURA 5 – Principais forças do macro-ambiente da empresa.	38
FIGURA 6 - Abordagem de Lawrence e Lorsch	39
FIGURA 7 - As cinco disciplinas organizacionais	60
FIGURA 8 - Estratégias Competitivas Genéricas.	61
FIGURA 9 - Fatores de competitividade dentro de uma indústria.	62
FIGURA 10 - Os cinco componentes básicos de uma organização..	63
FIGURA 11 - Ciclo de adaptação empresarial.	65
FIGURA 12 – Sistema básico de administração estratégica.	67
FIGURA 13 - Modelo Teórico da Gestão Estratégica.	71
FIGURA 14 - Processo de desenvolvimento e de marketing de novos produtos/serviços.	75
FIGURA 15 - Típico processo de desenvolvimento de produtos (Crabb, 1998).	83
FIGURA 16 - Fatores de sucesso no desenvolvimento de novos produtos.	85
FIGURA 17 - Conversão da voz do cliente em necessidade do cliente.	90
FIGURA 18 - O triângulo do valor (sentido horário).	91
FIGURA 19 - Perspectiva de Desenvolvimento.	102

Lista de QUADROS

QUADRO 1 - Termômetro das variáveis ambientais.	40
QUADRO 2 - Desenvolvimento da Estratégia Econômica. Andrews.	50
QUADRO 3 - Características das organizações que aprendem.	55
QUADRO 4 - Modelo de sistema básico e completo.	68
QUADRO 5 - Resumo dos passos para o projeto das características da qualidade do produto.	88
QUADRO 6: Avaliação das Variáveis Estratégicas pelo Proprietário	116
QUADRO 7: Os graus para a escala Likert	119

Lista de TABELAS

TABELA 1 - Distribuição do tipo de entrevistados quanto à relação com o Yosuco..	176
TABELA 2 - Distribuição das opiniões quanto a Marca do Yosuco segundo entrevistados.	176
TABELA 3 - Distribuição da opinião quanto ao Sabor do Yosuco segundo os entrevistados.	176
TABELA 4 - Distribuição da opinião dos entrevistados sobre o sabor do Yosuco comparado à fruta indicada no rótulo.	177
TABELA 5 - Distribuição da opinião dos entrevistados sobre o sabor do Yosuco que pode ser melhorado .	177
TABELA 6 - Distribuição da opinião dos entrevistados sobre a existência de sabores do Yosuco parecidos com os concorrentes.	177
TABELA 7 - Distribuição da opinião dos entrevistados que concordam com a existência de sabores parecidos do Yosuco com os concorrentes.	177
TABELA 8 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto a embalagem do Yosuco.	178
TABELA 9 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto ao rótulo do Yosuco.	178
TABELA 10 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto a Distribuição e Venda do Yosuco.	178
TABELA 11 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto a Promoção do Yosuco.	179
TABELA 12 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto às propriedades físico-químicas do Yosuco.	179
TABELA 13 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto aos pontos fortes do Yosuco.	180
TABELA 14 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto aos pontos fortes do Yosuco.	180
TABELA 15 - Distribuição da opinião dos entrevistados segundo a compatibilidade de preço do Yosuco com os preços de suco do mercado.	180
TABELA 16 - Distribuição da opinião dos entrevistados segundo características que podem ser modificadas.	180
TABELA 17 - Distribuição das variáveis observadas associadas à Marca segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.	181
TABELA 18 - Distribuição das variáveis observadas associadas ao Sabor segundo intensidade de indicação, medidas de posição, variação e teste estatístico para mediana.	182

TABELA 19 - Distribuição das variáveis observadas associadas à Embalagem segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.	183
TABELA 20 - Distribuição das variáveis observadas associadas ao Rótulo do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.	183
TABELA 21 - Distribuição das variáveis observadas associadas à Distribuição e Vendas do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.	184
TABELA 22 - Distribuição das variáveis observadas associadas à Promoção do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.	185
TABELA 23 - Distribuição das variáveis observadas associadas às propriedades Físico-Químicas do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.	186

RESUMO

O ritmo acelerado das mudanças nos dias atuais fez surgir no mercado uma competitividade como nunca experimentada pela humanidade. São mudanças de toda ordem, tecnologias de gestão, tecnologia da informação e tecnologia da produção de bens e serviços que, modificam o ambiente organizacional numa velocidade frenética, tornando a disputa pela liderança empresarial uma grande arena de batalhas, onde só sobrevive o mais preparado e o mais ágil. Esse cenário desafiador e mutante é que motiva o espírito do pesquisador, na busca de explicações e compreensão dessa realidade do mundo dos negócios.

O presente estudo tem origem em pesquisa realizada no setor de alimentos, analisando o produto YOSUCO, fabricado pela empresa Yofrut da Amazônia, instalada na cidade de Manaus. Foram identificados os diferenciais competitivos desenvolvidos pela empresa para aquele produto e depois comparados com a percepção dos seus distribuidores e consumidores finais. Constataram-se então, as diversas variáveis a serem desenvolvidas especificamente para sucos e como elas

foram trabalhadas no caso do YOSUCO. A análise com base no modelo de administração estratégica, metodologia de Wright, Kroll e Parnell (2000), que possibilita estudar a formulação das estratégias funcionais, como é o caso da estratégia de produto, correlacionadas com os ambientes organizacionais, sua implementação e controle de resultados. Além disto procurou-se explorar bastante na fundamentação teórica, a opinião de diversos autores como Aaker, Day, Porter, Prahalad, Hamel, Mintzberg, dentre outros, analisando suas construções conceituais e confrontando seus posicionamentos.

A pesquisa é predominantemente qualitativa, na forma estudo de caso, e, adotou-se como metodologia de coleta de dados, entrevistas através de roteiros, previamente elaborados, com o proprietário da empresa e com o gerente de produção e questionários semi-estruturados com os distribuidores e consumidores finais.

Como resultado pode-se identificar quais as variáveis e como elas estão desenvolvidas para o produto YOSUCO e daí então compará-las com a percepção dos seus distribuidores e consumidores finais. A seguir são apresentados alguns dos principais resultados desta pesquisa.

A maior conclusão sobre marca é que ambos, distribuidores e clientes discordam em ser a marca Yosuco a mais forte do mercado. Quanto ao sabor a pesquisa demonstra que apesar de uma aprovação parcial há um significativo percentual de reprovação quanto aos sabores Uva, Pêssego e Frutas Tropicais, além de não serem os mesmos reconhecidos como sabores amazônicos. Na

pesquisa, uma expressiva parte dos entrevistados discorda que o rótulo do Yosuco é melhor que o da concorrência. Apesar de aprovarem a embalagem, a pesquisa demonstrou que há dúvidas quanto a ser a mais adequada. A pesquisa mostra ainda, que a distribuição e venda do Yosuco são falhas, pois o mesmo não é fácil de ser encontrado nos pontos de venda. Já a promoção do Yosuco é criticada quanto a qualidade da propaganda e a falta de material de divulgação nos pontos de venda. Estas são algumas das principais contribuições deste trabalho.

ABSTRACT

The speed up of the changes in the current days, made to appear in the market competitiveness as never tried for the humanity. They are changes of all order, technology of management, technology of the information and technology of the production of goods and services that, modify the organizacional ambient in a frenetic speed, becoming the dispute for the enterprise leadership a great enclosure for bullfighting of battles, where the most agile chemical preparation only survives more and. This challenging and mutant scene is that it motivates the spirit of the researcher, in the search of explanations and understanding of this reality of the world of the businesses.

The present study it has origin in research through in the food sector, analyzing product Yósuco, manufactured for the Yofrut Company of the Amazônia, installed in city of Manaus. The competitive differentials developed by the company for that product has been identified and later compared with the perception of its deliverers and final consumers. It was evidenced then, the diverse variabke to be developed

especificado para jugos y como ya se ha trabajado en el caso de Yósuco. El análisis se basa en el modelo de administración estratégica, metodología de Wright, Kroll y Parnell (2000), que hace posible estudiar la formularización de las estrategias funcionales, como es el caso de la estrategia de producto, correlacionada con los entornos organizacionales, su implementación y control de resultados. Además se buscó explorar suficientemente en el recital teórico, la opinión de diversos autores como Aaker, Day, Porter, Prahalad, Hamel, Mintzberg, entre otros, analizando sus construcciones conceptuales y colligiendo sus posicionamientos.

La investigación es predominantemente cualitativa, en la forma de estudio de caso, y se adoptó como metodología de recolección de datos, entrevistas con guiones, previamente elaborados, con el propietario de la empresa y el gerente de producción y cuestionarios semi-estructurados con los distribuidores y consumidores finales.

Como resultado se puede identificar a qué variable y con ellos se desarrolló para el producto Yósuco y desde allí se los comparó con la percepción de los distribuidores y consumidores finales. A continuación se presentan algunos de los principales resultados de esta investigación.

La mayor conclusión en el mercado es que tanto los distribuidores como los consumidores discrepan en ser el Yósuco más fuerte del mercado. En cuanto al sabor, la investigación demuestra que aunque hay una aprobación parcial, un porcentaje significativo de productos no aprobados en cuanto a los sabores Frutas Tropicales, Uva y Pêche, además de no ser los mismos reconocidos como los sabores amazónicos. En el

research, the expressive part of the interviewed ones disagrees that label Yósuco is better than that of the competition. Although to improve the packaging, the research demonstrated that it more has doubts how much to be adjusted. The research still shows, that the distribution and sell of the Yósuco are imperfections, therefore the same is not easy of being found in the points of sell. Already the promotion of the Yósuco is criticized how much the quality of the advertising and the lack of material of spreading in the points of sell. These are some of the main contributions of this work.

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a justificativa teórica e metodológica do presente trabalho, bem como, a importância econômica, social, política e mercadológica de se estudar o setor de alimentos e seus determinantes de competitividade. O tema estratégia é apresentado inicialmente em torno dos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, o que consiste na principal justificativa para este estudo.

O atual ambiente organizacional está marcado por uma alta competitividade, elevada turbulência ambiental e por mudanças rápidas e descontínuas no macro-ambiente das empresas. A globalização intensificou a concorrência pela facilidade de entrada das empresas estrangeiras, e o desenvolvimento de novas tecnologias, potencializou a velocidade do fluxo de informações criando novas formas de fazer negócios, além disso, o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor, essas são as forças principais que caracterizam o novo contexto da competitividade.

Os processos de desenvolver e implementar estratégias têm sido descritos de diversas formas e por diversos autores. Atualmente, a ênfase é na administração estratégica de mercado, regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com elevadas taxas de mudanças ocorridas no ambiente externo da empresa. O que implica no desenvolvimento de um conjunto de competências organizacionais objetivando a criação de uma vantagem competitiva. O sucesso ou não de cada empresa, neste novo tempo, depende cada vez mais de sua habilidade em analisar o contexto competitivo e em fazer escolhas estratégicas, consistentes. Segundo Aaker (2001, pg.15) “toda organização é afetada por decisões estratégicas ou, algumas vezes, pela carência das mesmas”.

O desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável é a chave para uma estratégia ser bem sucedida. Aaker (2001, pg.16) afirma “Uma estratégia pode envolver uma grande variedade de estratégias de áreas funcionais, tais como estratégias de produto, estratégias de posicionamento, estratégias de preço, estratégias de distribuição, estratégias globais e por aí afora”. Existem, portanto, muitas maneiras de competir. A forma como se compete, estratégia de produto ou de posicionamento, não é única. Outros três fatores, tais como as bases de competição, a escolha do mercado ou a seleção do concorrente, são requisitos para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

No desenvolvimento do presente estudo trabalha-se com os constructos **gestão estratégica, competitividade e estratégia de produto**, objetivando identificar quais os

fatores relevantes na construção de uma vantagem competitiva de produto. Como objeto do presente estudo foi escolhido o suco Yosuco, produto da empresa Yofrut da Amazônia Ltda, que é também produtora de yogurt, no estado do Amazonas.

O mercado de sucos prontos mostra expansão contínua. Pesquisa do Instituto AC Nielsen¹ revela que o mercado de sucos prontos para beber se acha em franca expansão no país, já movimentando R\$ 360 milhões por ano. Em 2001 a produção chegou a 120 milhões de litros, volume 48% superior aos 81 milhões de 2000 e 79% acima dos 69 milhões de litros registrados em 1999, conforme escreve Gisela Álvares, em reportagem no Diário do Comércio, do Rio de Janeiro.

Seguindo os passos da indústria de alimentos mundial, a indústria processadora de sucos no Brasil está passando por um processo de concentração produtiva e da propriedade e de crescente inserção internacional, até como exportadora de capital. Nesse sentido, há uma mudança na visão de agroindústria processadora de sucos.

Os consumidores, também estão mudando, conforme afirma o Sindicato da Indústria Alimentar de Congelados (Sicongel), embora as exportações absorvam a maior parte da produção, o mercado interno vem crescendo e abre espaço para a instalação de novas indústrias. Para Reinaldo Mallandrini², diretor do Sicongel, a busca de uma alimentação mais saudável explica a expansão do consumo de sucos no Brasil.

1 Pesquisa do Instituto AC Nilsen - site: <www.fnp.online.com.br>

2 Reinaldo Mallandrini – Site: <www.sicongel.com.br>

O Amazonas possui grande potencial para produtos naturais e, especificamente, no caso da produção de sucos, uma enorme variedade de frutos com sabores exóticos. Entre tantos outros destacamos o açaí, o guaraná, a acerola, o camu-camu, o araçá boi, o cubiu e o cupuaçú.

A marca Amazônia tem um forte apelo mercadológico e os diversos sabores dos frutos regionais são, comprovadamente, bem aceitos pelo público em geral, além disso, sua produção está concentrada nos diversos municípios que compõem o estado, conforme pode ser constatado pela realização de inúmeros “festivais” que recebem a sua designação com o nome do fruto típico daquela localidade. Ou seja, temos um produto final com grande potencial mercadológico com matéria prima em abundância e próxima da fábrica. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, pg. 01) “a competitividade está relacionada às características de desempenho ou mercadológicas e de eficiência técnica e alocativa ou decorrentes da relação insumo-produto”. O que vem justificar a realização do presente estudo, contribuindo para a construção de conhecimentos que possibilitem uma alternativa de modelo econômico para o estado, com base numa indústria com externalidades positivas.

1.1 Problema de Pesquisa

Estratégia é um termo amplamente utilizado na administração. Por acolher diversos significados e usos, a idéia de estratégia torna-se difusa e acaba, por vezes, em alguns contextos, por não reter nenhum significado em particular. Para fins do

presente trabalho, a estratégia, como etapa do planejamento, corresponderia aos caminhos escolhidos ou selecionados para serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades de seu ambiente de atuação. Deste conceito, destaca-se a escolha da vantagem competitiva estratégica e a compreensão do ambiente externo. Segundo Hammel e Prahalad (1995, pg. 09) “A essência da estratégia consiste em criar as vantagens competitivas de amanhã antes que seus concorrentes imitem as que você tem hoje”. A relação entre estratégia e ambiente fica clara, por exemplo, quando Ansoff & McDonnell (1993, pg. 23) tratam do diagnóstico estratégico, que, para os autores, devem responder a duas questões ligadas a: (i) o conhecimento dos desafios ambientais futuros com os quais deverá a organização se deparar; e, (ii) a determinação da reação estratégica que garantirá o sucesso organizacional. Os autores afirmam que a “garantia” de sucesso está ligada à capacidade de reação da organização frente às suas demandas ambientais.

O escopo do presente estudo procura avaliar qual a estratégia de produto, desenvolvida, especificamente, para o suco Yosuco e compará-las àquelas percebidas pelo mercado, isto é, pelo seu consumidor final. É desenvolvido, portanto, um **Estudo de Caso**, na empresa Yofrut da Amazônia Ltda, buscando identificar qual a estratégia desenvolvida para o suco do mesmo nome, e, em seguida compará-la com aquela identificada pelo consumidor. De acordo ainda com Thompsom e Strichland III (2002, pg. 07) “Raramente a estratégia da empresa é tão bem concebida e durável para suportar o teste do tempo virtualmente sem ser alterada (...) mesmo os melhores planos precisam ser adaptados para as condições variáveis do mercado, novas necessidades e preferências do consumidor”.

São vários os fatores que permitem a criação de uma vantagem competitiva dos produtos, dentre os quais pode-se citar aqui marca, tamanho, cores, embalagem, rótulo, design, qualidade, além de muitos outros. Assim, pesquisaremos especificamente as variáveis vinculadas a estratégia de produtos, numa perspectiva de quem produz, comercializa e consome. De acordo com Thompsom e Strickland III (2002, pg. 27) “uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais mais confiáveis de uma boa gerência.”

O problema de pesquisa pode então ser sintetizado da seguinte forma:

Quais os fatores determinantes do sucesso da estratégia de produtos para a empresa, o revendedor e o consumidor final?

1.2 Relevância do Estudo

O desafio de se estudar estratégia empresarial é motivante para qualquer pesquisador. O estudo justifica-se pela riqueza de conceitos e diversificação de abordagens. A maior contribuição que esta pesquisa pode trazer é na identificação e descrição dos fatores constitutivos da gestão estratégica de produtos. Espera-se que o resultado final forneça indicadores de como trabalhá-los de forma a aproveitar as potencialidades dos produtos para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis que representem “fortalezas”, dos respectivos negócios, assim como, contribuam para a redução dos fatores determinantes da redução da capacidade

competitiva das empresas, o que significa a superação de suas “fraquezas”. Tem assim, para o cenário empresarial, também, um papel de extrema relevância, face à necessidade das empresas conquistarem e manterem posições competitivas em seu mercado-alvo.

Sua relevância encontra-se principalmente no fato deste estudo permitir a identificação da estratégia corporativa para determinado produto ou linha de produtos e compará-las com aquela percebida pelo consumidor final. Possibilitando assim, que a compreensão deste processo, permita a descrição e análise do mesmo, como primeiro passo para uma avaliação que seja capaz de sugerir mudanças ou melhorias na estratégia e/ou nos produtos, ou até mesmo a sua continuidade, de forma racional e estratégica, no intuito de aumentar sua eficácia.

Aqui estão alguns dados dessa indústria: o setor de sucos prontos para beber registrou um crescimento de 7,2% no período compreendido entre setembro de 2002 e outubro de 2003, o que corresponde a mais 11,45 milhões de litros consumidos no Brasil, segundo o instituto de pesquisa AC Nilsen, contra apenas 0,2% registrado no mesmo período pela indústria de refrigerantes. Na rede de fast food³ McDonald's, para cada cinco unidades de bebidas consumidas uma é de suco. O Brasil exporta 80% do suco de laranja mundial exportado para 43 países, o que garante uma receita anual de US\$ 1,2 bilhões⁴. O Programa Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Sucos Tropicais, que está em desenvolvimento no Brasil e tem o nome de "Tropical

³ Comida Rápida

⁴ Informação extraída do site do Sebrae: <www.sebrae-sc.com.br>

Juice", trabalha com o objetivo de duplicar as exportações do Setor. Atualmente, informa a Associação das Indústrias Processadoras de Frutas Tropicais (ASTN), uma das promotoras do programa, as vendas externas não chegam a 20% da produção processada, que, segundo pesquisa realizada em 24 pólos de frutas tropicais, é de 227 mil toneladas/ano de sucos, polpas e água-de-coco.

Especificamente em sucos, a industrialização alcança 156,3 mil toneladas, com destaque para maracujá (46,87%), abacaxi (26,86%) e caju (20,36%). Inicialmente, está sendo priorizada a produção de sucos e polpas de oito frutas: abacaxi, acerola, caju, manga, maracujá, pitanga e coco para água, que tiveram também o principal foco na pesquisa realizada e que recebem a maior atenção no fortalecimento dos 24 pólos do setor. Esses produtos entraram na primeira fase, do programa de exportação. Em outro momento, pode-se apostar também em frutas como açaí e cupuaçu⁵.

Outro aspecto que vem reforçar a importância deste trabalho consiste no fato de a vantagem competitiva ser construída ao longo do tempo, enraizando-se na estratégia corporativa e passando a fazer parte da cultura organizacional, o que dificulta a construção de novas vantagens exigidas pelo mercado. Assim, a relevância deste estudo está diretamente ligada à percepção da possibilidade da construção de uma cultura organizacional orientada para o mercado, isto é, a criação de vantagens competitivas contínuas.

⁵ Informação extraída do "Anuário Brasileiro da Fruticultura - ed. 2002 pág. 164; Artigo Meta é duplicar exportações de sucos". Site <www.apexbrasil.com.br>.

Quanto ao escopo deste estudo, cabe ressaltar o seguinte: existe uma série de aspectos que interferem nas estratégias corporativas de uma empresa, basicamente, os fatores ligados à própria empresa, ao setor, e fatores externos como as leis que as regulamentam, tecnologia, cultura e vários outros fatores. Este estudo se propõe a trabalhar a questão da vantagem competitiva de produto, construída a partir da estratégia corporativa. Quanto à estratégia de produto, constata-se ser esta uma estratégia funcional e operacional vinculada à estratégia empresarial, e como tal, pode ser compreendida a partir das ações planejadas e implementadas na produção e comercialização do mesmo.

1.3 Justificativa Teórica e Metodológica

Este tema, por sua importância como campo de atividades no plano econômico e social merece ser considerado como uma unidade analítica de estudos em nível avançado. Os conhecimentos de ordem intuitiva são vastos. Entretanto, apesar do esforço dos pesquisadores, muitos aspectos deste campo merecem ser organizados e sistematizados em perspectiva teórica. Esta pesquisa pode trazer como resultado informações sobre como as empresas do ramo de alimentos elaboram as suas estratégias corporativas e de produtos, que aspectos são mais relevantes na criação das suas vantagens competitivas, se esses aspectos determinantes da vantagem competitiva estão ou não adequados ao produto e ao mercado. Como esses diferenciais têm sido percebidos pelos seus respectivos consumidores? Enfim, se todos estes aspectos citados têm algum significado para um melhor desempenho de seus produtos e o conseqüente aumento de suas vendas. Assim, o que se procura, com isto,

é limitar o escopo da pesquisa numa perspectiva de orientação para vontade do mercado, no intuito de permitir um estudo mais aprofundado das questões mais relevantes para quem comercializa e consome o produto. Possibilitando assim, ao formulador da estratégia de produto, a revisão ou não da estratégia implementada. Estes são os aspectos sobre os quais, este trabalho se propõe a discutir.

1.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em estudar a estratégia competitiva do suco Yosuco, no mercado de Manaus.

1.5 Objetivos Específicos

Adotou-se como objetivos específicos abaixo apresentados:

- Identificar e analisar como os fatores determinantes das estratégias de produto são desenvolvidos, pela da empresa Yofrut da Amazônia Ltda;
- Identificar e analisar os fatores determinantes da estratégia de produto do suco Yosuco, do ponto de vista do consumidor final.

A interpretação e implementação de estratégias implicam em uma importante tomada de decisão e representa uma grande dose de esforço e determinação na escolha do melhor posicionamento a ser adotado. Desta maneira, o presente estudo poderá auxiliar as empresas do setor de sucos, através de conceitos, tipologias de autores e resultados obtidos.

Na realidade amazônica são poucas as pesquisas conhecidas sobre o tema. Portanto, almeja-se com os resultados deste trabalho, poder contribuir para esta importante área de estudo. Pretende-se, também, colaborar para a alavancagem da pesquisa em outras áreas de relevância da região amazônica.

1.6 Premissa

Para a realização deste estudo, parte-se do pressuposto de que a estratégia de produto/serviço é fator determinante da competitividade das empresas no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é descrito o estado da arte na organização do conhecimento no campo de estudos do produto e de mercado, bem como, os constructos nos quais está fundamentada a presente pesquisa. Apresenta-se uma descrição histórica da estratégia e do planejamento estratégico empresarial sob a ótica de diversos autores, concluindo-se esta parte do presente estudo, com a apresentação do marco teórico que serve de modelo para esta pesquisa.

Esta pesquisa trabalhou principalmente com os campos de estudo Estratégia, Competitividade e Estratégia de Produto, que estão estreitamente ligados, sempre os adaptando ao escopo do estudo pretendido. Portanto, cabe um relato sobre esses conceitos.

2.1 Estratégia e Competitividade

De acordo com a delimitação desta pesquisa, procurou-se fundamentar o estudo, enfocando os diversos conceitos e tipologias estratégicas, que servirão como base teórica a toda a pesquisa. Para o fiel embasamento teórico dos dados procurou-se enfocar neste capítulo a estratégia e sua importância para o meio empresarial.

2.1.1 Origem da Teoria Estratégica

Os mercados atuais exigem das empresas atuantes “credenciais” importantes para a aceitação comercial. Para facilitar o acesso a esta condição utilizam-se estratégias empresariais que elaboradas de forma consistente, direcionam o ritmo destas organizações nos diversos tipos de mercados. Ao longo deste trabalho abordou-se o tema de várias maneiras, enfocando a postura crítica de diversos autores.

Henderson (1998) desenvolveu uma análise comparativa entre estratégia empresarial e a evolução dos seres vivos. Ele fundamentou seus argumentos no trabalho do Prof. G. F. Gause da Universidade de Moscou, que idealizou o princípio de Gause da Exclusão Competitiva. O cerne deste estudo aponta para a competitividade existente entre duas espécies vivas que conseguem seu sustento de maneira idêntica, portanto, não podendo coexistir. Gause (1998) estudando o processo evolutivo, constatou o desenvolvimento de uma complexa rede de interação competitiva. Esta rede moldava-se na disputa existente entre duas espécies por um recurso essencial,

logo, uma deslocava a outra e consolidava uma posição competitiva. Os recursos essenciais eram provenientes do ambiente onde estes seres habitavam.

O autor acima associou e comparou esta descrição da cadeia biológica ao mundo empresarial. Concluiu que existem muitas semelhanças entre as duas cadeias competitivas. Assim sendo, ressaltou que a diferença crucial desta análise foi a possibilidade dos estrategistas de negócios utilizarem o raciocínio lógico para acelerarem a mudança dos fatores ambientais a favor de seus interesses.

Para poderem usufruir desta condição determinante e não serem deslocados no ambiente competitivo, os estrategistas empresariais fazem uso da estratégia. As conclusões desta análise corroboram com o momento vivido pelas empresas em todo o mundo, demonstrando a importância da estratégia empresarial.

A estratégia passa a ter uma aplicação prática para as empresas, a partir do conceito de administração estratégica. De acordo com o trabalho de Certo e Peter (1993), a Administração Estratégica foi definida como área de estudo a partir da associação da Fundação Ford com Carnegie Corporation. Ambas patrocinaram em meados dos anos cinquenta, uma pesquisa no currículo das Business School. O estudo denominado relatório Gordon-Howell, concluiu que deveria haver uma ampliação dos currículos destas instituições, onde pudesse ser incluído um curso de capacitação em uma área chamada política de negócios. As atividades curriculares propostas deveriam ser bastante distintas, apresentando aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, além de integrarem

conhecimentos adquiridos em outros cursos. O conteúdo programático seria desenvolvido através da identificação, análise e solução de problemas do mundo real, possibilitando aos acadêmicos a oportunidade de exercitarem suas qualidades de julgamento de maneira prática. A aceitação do relatório Gordon-Howell foi ampla, e por volta dos anos setenta a política de negócios já fazia parte do currículo de muitas escolas importantes de administração.

No princípio dos anos sessenta surgiu, na Harvard Business School, uma forma holística de se pensar a empresa liderada pelos professores Andrews e Christensen. O trabalho realizado pelos pesquisadores foi contrário aos padrões da época, visto que, o conceito gerencial estava orientado para funções específicas individuais como produção, marketing e finanças, e não analisava a empresa como um todo (Montgomery e Porter, 1998). Esta nova concepção tratava a empresa de forma total, almejava a unificação de suas áreas funcionais e o relacionamento com o ambiente externo. De acordo com o pensamento de Andrews e Christensen, estratégia é considerada uma justaposição entre competências diversas, recursos empresariais, condições e tendências ambientais e riscos e oportunidades (Figura 1). Este estudo recebeu a denominação de Estratégia Econômica, onde se buscava o sentido macro da definição de estratégia, e obteve aceitação de diversos autores dos setores econômicos nos Estados Unidos da América.

FIGURA 1 - Desenvolvimento da Estratégia Econômica. Andrews.

FONTE: Montgomery & Porter (1998, pg. XIII).

A estratégia empresarial assume um papel de destaque neste contexto, conduzindo e convergindo forças em direção aos objetivos organizacionais. As estratégias normalmente provêm de tipologias elaboradas por diversos autores. Algumas destas serão explanadas no decorrer deste projeto. Para uma empresa, a adoção de uma estratégia empresarial ultrapassa a visão intuitiva de seus dirigentes. Desta maneira, busca auxílio em tipologias estratégicas que possibilitem uma melhor orientação e que se adaptem às necessidades de uma organização. Estratégia empresarial é definida por Certo e Peter (1993, pg.6) "(...) como um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização funcionando em conjunto e apropriadamente integrada a seu ambiente".

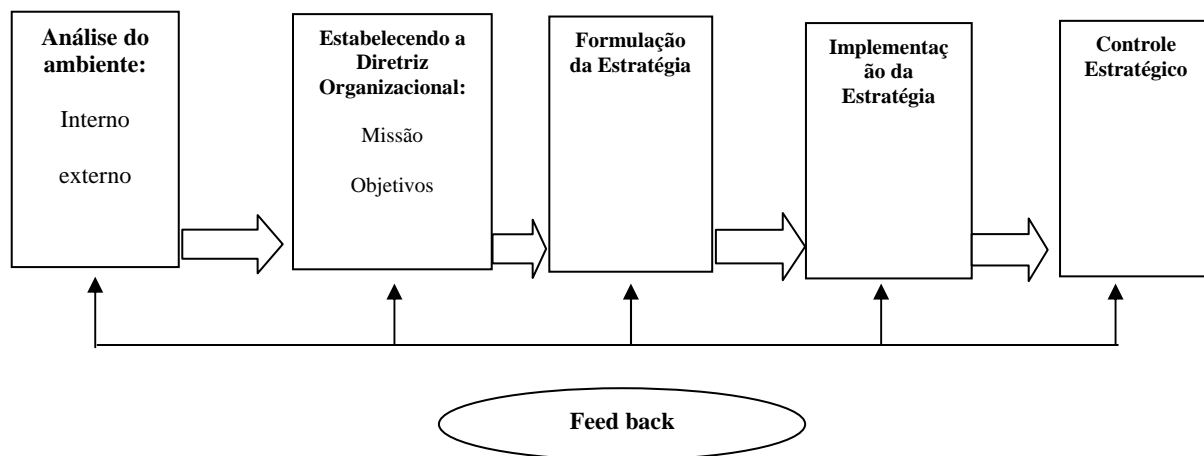
A condução da estratégia empresarial nas organizações é tarefa de seus administradores, gestores do processo. Estes profissionais dirigem as organizações interagindo estas duas realidades. Esta relação vem sendo estudada por diversos estudiosos organizacionais. Muitos autores vêm direcionando suas atenções para o estudo da estratégia empresarial. As preocupações referentes ao tema são distintas. Alguns autores como Porter (1986) e Ansoff (1977), enfocam que a vantagem competitiva das empresas deve ser buscada através da análise de seus mercados. Os autores mencionados concordam que o mercado é o eixo da estratégia empresarial. Já a linha defendida por estudiosos organizacionais como Mintzberg (1998), Hammel e Prahalad (1995), vislumbram que o diferencial competitivo está fundamentalmente nas empresas. Para os autores supramencionados o diferencial estratégico é intraorganizacional. Sendo um tema multifacetado. Diversos autores vêm contribuindo desenvolvendo tipologias estratégicas. Dentro da linha de conduta desta pesquisa, preferiu-se trabalhar com a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).

O conceito central do referencial de análise é demonstrar como os fatores e internos e externos influenciam na formulação da estratégia competitiva, permitem identificar a estratégia de produto e avaliar a percepção do consumidor final. Na concepção de Andersen e Christensen (1998), a gerência teria como desafio escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa poderiam produzir algum tipo de vantagem competitiva. Para Certo e Peter (1993), a atualização desta forma de estratégia haveria necessidade de um esforço consistente de coordenação de metas, políticas e planos funcionais da empresa.

A estratégia competitiva, na visão de Ohmae (1998), é parte de um ambiente envolto por grandes mudanças de paradigma.

Na concepção de Certo e Peter (1993), estratégia é vista como um processo administrativo, formado por 5 etapas distintas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação e controle estratégico (Figura 2).

FIGURA 2 - Principais etapas do processo de administração estratégica.



FONTE: Certo e Peter (1993, pg.14).

Estas etapas, funcionando harmoniosamente, são consideradas como alicerces da Administração Estratégica. Comumente, podem vir a ser executadas por administradores de maneira simultânea. Neste caso, duas ou mais etapas poderiam vir a ser desenvolvidas concomitantemente. Cada etapa citada pode vir a ter que sofrer um processo de retroalimentação para garantir o êxito em sua execução.

A importância do ambiente organizacional é notória na concepção do processo de gestão empresarial. Assim, procurou-se estabelecer, a seguir, uma ampla abordagem a respeito do assunto.

2.1.2 Ambiente Organizacional

É natural que uma organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. E, sem esta interveniência, não sobrevive. Desta maneira, Chiavenato (1993) enfoca o Modelo Estruturalista das Organizações demonstrando que o mesmo analisa o ambiente organizacional, partindo de aspectos exógenos a organização. Esta análise ilustra-se através da "Sociedade das Organizações", que seria o conjunto de todas as organizações existentes no ambiente.

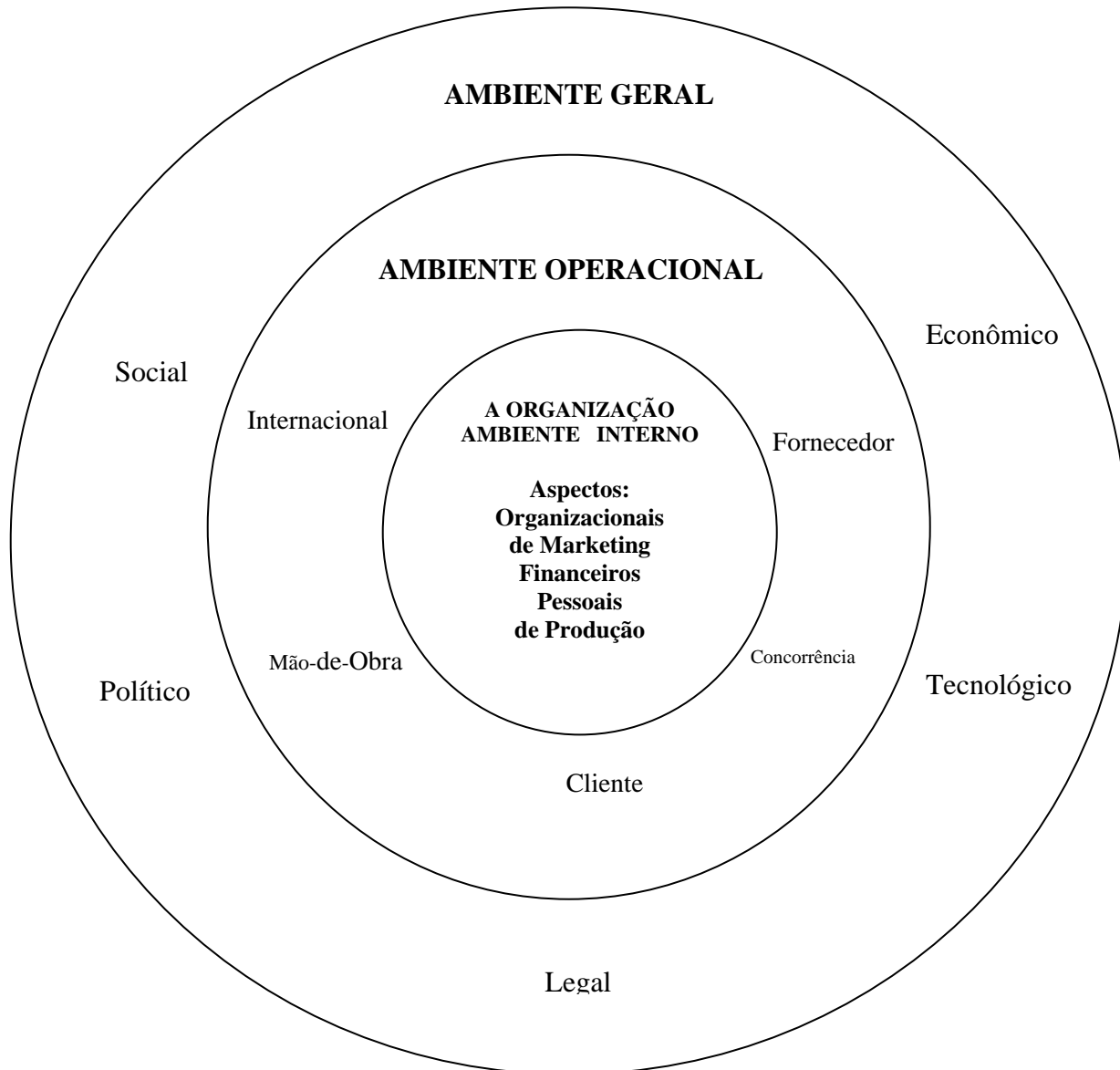
A análise do ambiente organizacional fortaleceu-se a partir da Teoria Geral dos Sistemas, e, posteriormente, com a Teoria Contingencial. Segundo Lawrence e Lorsch, (1973, pg.19), para os seguidores da última, abri-se a possibilidade de visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional.

Na visão de Hall (1984), os fatores endógenos ou internos e exógenos ou externos são cruciais para o entendimento do ambiente. Neste sentido, as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e reposicionamentos, de acordo com as contingências.

Perrow (1981) acredita que as organizações são influenciadas pelo seu ambiente, porém, também o influenciam, visto que, tornam-se grandes, poderosas e indispensáveis ao mesmo. Pressupõe-se que o ambiente externo venha a provocar alterações nas organizações, uma vez que, a relação entre ambos é dinâmica e constante. Estas reações são ocasionadas pela adaptação às novas situações e podem acarretar movimentos reativos ou adaptativos, de acordo com a necessidade de se buscar autonomia perante este ambiente.

Pela análise de Certo & Peter (1993), o ambiente organizacional leva as organizações a desenvolverem seus potenciais e buscarem o atingimento de suas metas. Os autores supramencionados analisam o ponto focal da Teoria Geral dos Sistemas, salientando que as organizações modernas seriam organizações abertas agindo em constante influência e interação com seu meio-ambiente. Para a total compreensão do assunto, é preciso que se classifique o ambiente em que uma organização está inserida.

O ambiente de uma organização, segundo Thomas (apud Certo e Peter, 1993) é composto por três níveis distintos: geral, operacional e interno. Cada nível é caracterizado pelos componentes pertinentes a sua configuração. Sua estrutura baseia-se na relação entre os níveis, interagindo com a organização como um todo, conforme demonstra a Figura 3.

FIGURA 3 - Ambiente Organizacional.

FONTE: Certo e Peter (1993, pg.43).

O ambiente geral é o nível das decisões, ações e influências de poder, mais externo à organização. Os ambientes são formados pelos componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. No primeiro componente, o econômico, é indicado os recursos que serão distribuídos e usados neste ambiente. Os mesmos são como instrumentos de "navegação" para os administradores (Certo e Peter, 1993).

O componente social responsabiliza-se pela descrição das características, variações e mudanças da sociedade na qual a organização está inserida. Para os assuntos governamentais relevantes a organização, existe o componente político, que se encarrega de exercer um acompanhamento preciso na elaboração da legislação ainda a ser aprovada. Já no componente legal, trata-se do monitoramento da legislação aprovada, para que não venha a interferir negativamente na organização. Por fim, o componente tecnológico que procura abordar novos procedimentos e equipamentos para promover melhorias na produção de mercadorias e serviços.

O segundo ambiente é o operacional e abrange o ambiente externo da organização. Este ambiente é composto pelos fatores que possuem implicações específicas e relativamente imediatas na condução de uma organização. Em sua estrutura estão: os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

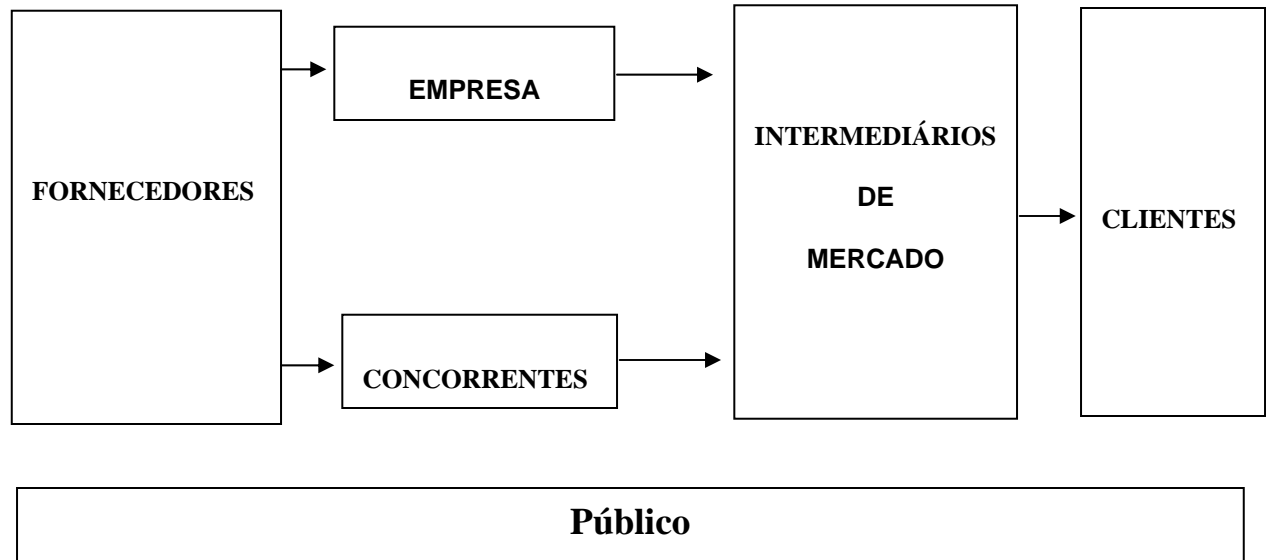
Os clientes relacionam-se com o ambiente através de suas características e de seu comportamento. São, naturalmente, os consumidores dos produtos e serviços fornecidos pela organização. Já os concorrentes são encarados como rivais. Desta forma, procura-se compreendê-los analisando-os detalhadamente no ambiente competitivo. Na mão-de-obra encontram-se os fatores que influenciam a disponibilidade de recursos humanos. São fundamentais para realização das tarefas organizacionais necessárias. Dentre muitos exemplos, cita-se o nível de conhecimento e de treinamento, os salários e a idade média dos trabalhadores em potencial. Os fornecedores são os que proporcionam recursos operacionais para a organização.

Algumas atividades vinculadas aos insumos podem ser destacadas, como a qualidade dos materiais oferecidos pelos vendedores, as matérias-primas adquiridas que são transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais, além da credibilidade nas entregas dos pedidos e os termos de crédito oferecido pelos mesmos.

Na seqüência, o componente internacional absorve todas as implicações internacionais passíveis de interferência nas operações organizacionais. As variações cambiais, a influência dos mercados internacionais e a competitividade em novos mercado são alguns exemplos.

O último ambiente, descrito pelos autores, Certo e Peter (1993), é o interno. Este está inserido diretamente na organização, e normalmente, tem implicação imediata e específica na sua administração. É delineado pelos aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros. Os componentes deste ambiente interagem constantemente com os demais. Os administradores para poderem gerir as empresas, devem procurar conhecer às nuances pertinentes a cada um dos níveis supracitados, estabelecendo uma relação harmônica entre empresa e ambiente.

Kotler (1991), em uma visão mais voltada para o marketing, analisa o ambiente organizacional em duas partes: micro-ambiente e macro-ambiente. O primeiro é composto por forças próximas a empresa que afetam sua habilidade para servir a seus clientes e são passivas de serem influenciadas por ações administrativas. Estas forças são os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e o público (Figura 4).

FIGURA 4 – Micro-ambiente Empresarial.

FONTE: Kotler & Armstrong, (1991, pg. 63)

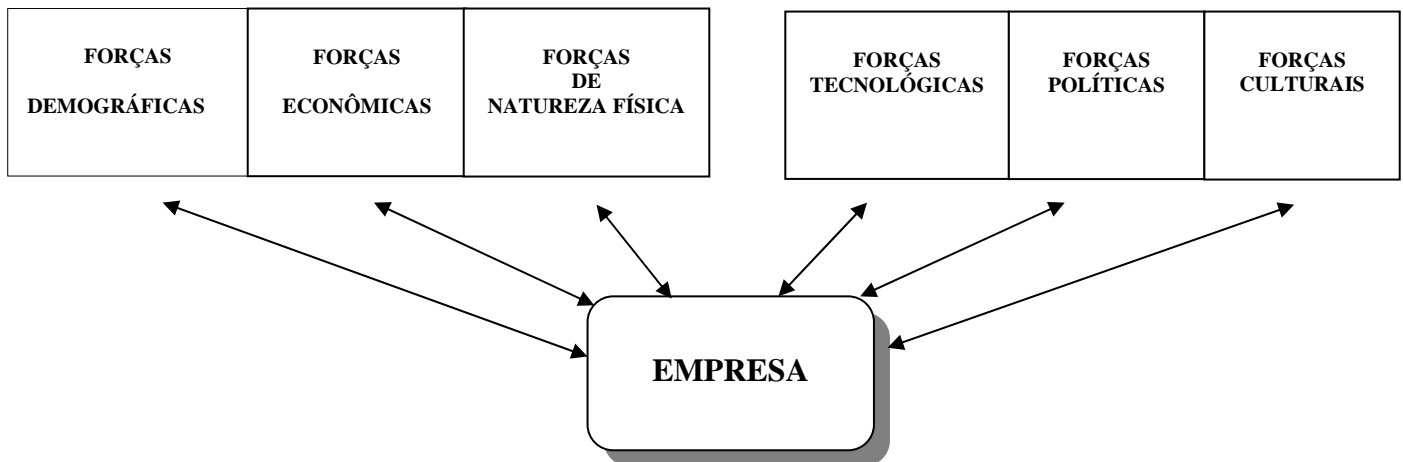
No macro-ambiente estão inseridas as forças sociais maiores que afetam o micro-ambiente das organizações, composto pelas forças: demográficas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais. Estas influenciam a empresa de maneira indireta e estão representadas esquematicamente na Figura 5. As forças demográficas têm como objeto de estudo a população humana em termos de densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. É um ambiente que interessa muito os profissionais de marketing, ao passo que, auxilia na homogeneização de grupos de pessoas, e, desta forma, pode vir a facilitar segmentação de mercados. No ambiente econômico, concentram-se os elementos que controlam as relações da empresa com fatores que afetam o poder de compra e os padrões de gasto dos consumidores, tais como: renda corrente, preços, poupança e créditos.

O ambiente natural acompanha os recursos naturais necessários que afetam ou que são afetados pelas atividades de marketing. Alguns fatores naturais representam

riscos consideráveis, tais como: o aumento de taxa de poluição, a falta de matéria-prima, aumento do custo de energia e a depredação das florestas. Com a análise do ambiente tecnológico observa-se a abrangência de novas tecnologias, que podem vir a ser utilizadas na fabricação de produtos e na viabilização de novas oportunidades de mercado. A má utilização destes recursos obriga governos a regulamentar através da aplicação de tarifas restritivas e multas, a utilização de tecnologias que venham a representar perigo a sociedade. As mudanças tecnológicas aumentam geometricamente, propiciando uma abertura de novas oportunidades às empresas que estiverem acompanhando esta tendência.

No ambiente político, essa tendência é acompanhada de alterações na legislação, e, também pela pressão de grupos de interesse que possam afetar a organização. Tais fatos são considerados pelo autor como aspectos limitativos às organizações e aos indivíduos em uma sociedade.

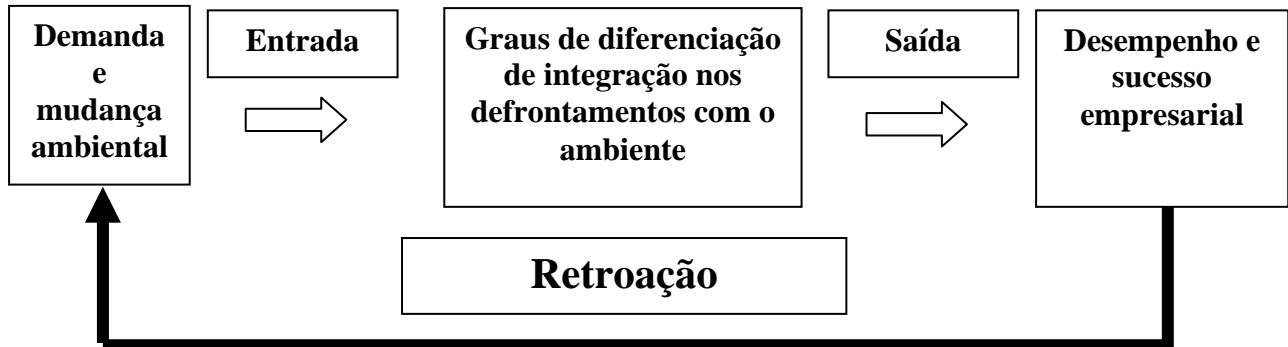
Por fim, o ambiente cultural, composto pelas instituições e outras forças que incidem sobre valores básicos: as percepções, as preferências e o comportamento da sociedade. Valores culturais inerentes a cada região, norteiam hábitos de consumo, podendo vir a influenciar no sucesso ou fracasso de novos produtos em mercados atípicos.

FIGURA 5 - Principais forças do macro-ambiente da empresa.

FONTE: Kotler, & Armstrong (1991. pg.54).

A interação entre ambiente externo e organização pode ser analisado através do impacto do primeiro sobre o segundo. Em sua análise, Lawrence e Lorsch (1993), apresentam dois problemas básicos para que as organizações possam enfrentar as adversidades do ambiente: a diferenciação e a integração. No primeiro caso, os subsistemas organizacionais reagem apenas aos estímulos que afetam diretamente cada unidade, provocando um limitado raio de visão. No segundo caso, antagônico ao primeiro, as empresas buscam a unidade de esforços e a coordenação entre os diversos subsistemas. Pode-se observar na Figura 6, todo o esquema de atuação baseado na diferenciação/integração. O processo ocorre mediante o aparecimento das demandas e mudanças ambientais e com o processamento das mesmas, através da diferenciação/integração, sempre buscando o sucesso empresarial.

Figura 6 - Abordagem de Lawrence e Lorsch.



FONTE: Adaptado: Rocha, (1992, pg. 16)



O mapeamento ambiental deve ser realizado, segundo Vasconcelos Filho e Machado (apud Rocha, 1992), através da identificação das variáveis que podem exercer um alto grau de influencia na organização. Torna-se necessário identificar todos os tipos de relacionamento que cada variável ou componente do ambiente mantém com a organização. Neste tipo de relação biunívoca, existe uma alternância de influencias entre variáveis ambientais e organizacionais. Salienta o autor citado que há, também, necessidade de avaliação dos objetivos do relacionamento. Assim, avalia-se a consistência existente no processo de intercâmbio entre o público externo e organização.

O mapeamento ambiental baseia-se na classificação de variáveis ambientais. Alguns autores classificam-nas como ameaças ou oportunidades. Vasconcelos Filho e Machado (apud Rocha, 1992), por não concordarem com esta linha de pensamento, sugerem que o ambiente de uma organização deva ser considerado como um resultado da soma de "n" variáveis de natureza e características diversas (positivas, negativas ou

neutras), localizadas tanto dentro (internas) quanto fora (externas) da organização, influenciando em todos os níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazo) o desempenho da organização. O funcionamento deste ambiente pode ser visualizado no Quadro 1.

QUADRO 1 - Termômetro das variáveis ambientais.

Região Negativa	Ameaças Restrições Problemas Sintomas negativos
Região Neutra	Variáveis Neutras
Região Positiva	Sintomas positivos Incentivos Oportunidades

	
Natureza das variáveis ambientais	Características das variáveis ambientais

FONTE: Vasconcelos Filho (apud Rocha, 1992, pg. 19)

As variáveis ambientais então definidas, por Vasconcelos (apud Rocha,1992), quanto as suas características:

1. Ameaças - são situações desfavoráveis que podem atuar negativamente sobre a organização.
2. Restrições - são limitações às ações da organização.
3. Problemas - necessitam de atenção especial para a sua resolução, evitando que se transformem em restrições ou ameaças à organização.
4. Sintoma negativo - possibilita antever problemas, restrições ou ameaças à organização.

5. Variável neutra - é uma situação difusa que poderá se transformar a qualquer momento em uma região negativa ou positiva para a organização.

6. Sintoma positivo - é possível antever um incentivo ou oportunidade para a organização.

7. Incentivo - é o estado favorável que pode se transformar em oportunidade para a organização.

8. Oportunidade - situação favorável às perspectivas futuras da organização.

Certamente no ambiente organizacional interno, onde existe relativo domínio exercido pela empresa, percebe-se maior facilidade na identificação das forças supracitadas.

Maior dificuldade pode-se ter quanto ao ambiente externo à organização, uma vez que estas forças estariam menos sujeitas ao controle e bem mais dispersas. Pressupõe-se então, existir uma interdependência entre os ambientes internos e externos da organização e a implementação da estratégia empresarial. Desta forma, no tópico seguinte deste trabalho, foram abordados diversos conceitos da Estratégia Empresarial.

2.1.3 Estratégia Empresarial

Faz parte da natureza humana buscar uma definição para cada conceito. A maior parte dos livros-texto sobre estratégia oferece a seguinte definição: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com missões e objetivos da organização” (Wright et al., 1992:3).

Existem diversos posicionamentos quanto à definição de Estratégia Empresarial. Alguns, como o de Herbert Simon (1979) que conceitua o tema como sendo "(...) um conjunto de decisões que irão determinar um comportamento por parte da empresa, que será exigido em um determinado período de tempo". Algumas definições bem mais sucintas, porém diretas, como o conceito de Von Neumann e Morgenstein (apud Ansoff, 1977, pg.99), que diz ser "um movimento ou uma série específica de movimentos realizados por uma empresa". Os autores desenvolveram tal conceito com sua Teoria dos Jogos, considerada como uma versão introdutória da estratégia nos meios empresariais (Ansoff, 1977).

Mintzberg (1987), oferece uma série de definições, cinco em particular, intituladas de cinco Ps, que procuram explicar como ocorrem as estratégias empresariais na prática. Segundo ele estratégia pode ser um plano enquanto uma direção ou um curso; um padrão enquanto consistência de comportamento ao longo do tempo; uma posição, isto é, a colocação de determinados produtos em determinados mercados; uma perspectiva, no sentido de sua maneira específica de fazer as coisas; ou, um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar o concorrente. Definições

que são utilizadas pelas diversas escolas. Plano na escola do planejamento, posição na escola do posicionamento, perspectiva na escola empreendedora, padrão na escola de aprendizado e truque em partes da escola de poder.

Na prática a estratégia empresarial em mente pode-se chamar de planejada ou pretendida, enquanto o padrão é definido pela estratégia realizada no passado, porém é evidente que nem sempre as estratégias pretendidas são as estratégias realizadas. Assim as intenções realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, enquanto aquelas não-realizadas podem ser chamadas de irrealizadas. Conclui-se, portanto, que o empresário tem sempre em mente uma "idéia" da estratégia pretendida, porém, ao longo do percurso de sua implementação ele abandona algumas assimila outras emergentes e, finda tendo como resultado final uma outra estratégia realizada.

Outros conceitos são mais abrangentes, como o de Oliveira (1997, pg.28), "(...) é a situação em que existe uma identidade, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimiza o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa".

Na visão de Von Neumann e Morgenstein (apud Ansoff, 1977), a empresa é vista através de uma perspectiva unificadora. As situações de conflito seriam tratadas de uma mesma maneira independente de sua origem, na guerra, na política ou em atividades empresariais.

Assim, os autores desmembram o conceito de Estratégia Empresarial em duas partes: Estratégia Pura e Mista. Estratégia Pura foi caracterizada como uma manobra, ou uma série específica de manobras que uma empresa pode realizar. Uma Estratégia Maior ou Mista é vista como um conjunto de regras estatísticas de decisão, que ajudarão a escolher a Estratégia Pura específica que a empresa deve adotar para cada situação. Como se observa, estes conceitos se complementam.

Ansoff (1977), ressalta a importância do conceito militar de Estratégia Empresarial, que visto sob este prisma, age como apenas um apoio para a tomada de decisões, objetivando desaguar em ações, ou seja, na aplicação de forças em grande escala contra um ou mais inimigos. Por esta análise passam os diversos tipos de decisões que são tomadas dentro de uma empresa e, por sua vez, seriam classificadas de acordo com níveis crescentes de ignorância. Estes fatores seriam agrupados em uma escala crescente a partir do nível tático, passando pelo gerencial até o estratégico.

No primeiro nível abordado, o tático, observa-se existência de procedimentos padronizados de operação e programas, que, normalmente, acontecem em condições ambientais de certeza, ou de risco parcial. Decisões de ordem política acontecem, primordialmente, em condições de risco ou de incerteza e competem ao nível gerencial. Finalmente, as decisões estratégicas, que, comumente, acontecem em condições de desconhecimento parcial e até total, e acontecem nos níveis executivos ou estratégicos.

Baseado em resultados anteriores, Ansoff (1977) acredita que a estratégia empresarial, já não é mais algo programado somente para um espaço de tempo longo.

As mudanças estão cada vez mais velozes, portanto, obrigando a adoção de instrumentos de controle e coordenação com maior profundidade. Ele considera estratégia empresarial como elemento fundamental para realizações de mudanças organizacionais.

Conforme aborda Mintzberg (1990), o termo pode ser entendido como um conjunto de intenções claras de cursos de ação para o tratamento de uma determinada situação. Adverte que para funcionar como um estratagema, a empresa deve reagir com manobras mais rápidas que as de seus concorrentes, propiciando assim maior amplitude de visão.

No pensamento de Porter (1997), uma Estratégia Empresarial é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, através da elaboração de suas metas e a adoção de políticas necessárias a levá-las adiante. Desta forma, o autor acredita que a estratégia nasce de uma combinação dos fins (metas) e dos meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando chegar a algum lugar (resultado).

Conforme ressalta Gaj (1987), a Estratégia Empresarial, apesar de ser uma postura consciente, pode ser encarada, erroneamente, como sinônimo de sucesso. Para isto ser concretizável necessita-se de outros fatores adicionais. Desta forma, adverte o autor, estratégia não deve ser interpretada como uma forma de alcance de êxito nos negócios e não como solução para todos os problemas.

Entretanto, Ries e Trout (1972) observam a empresa a partir de sua base e acreditam que a estratégia dá sustentação à tática. Desta maneira seria difícil a sua elaboração sem a interferência dos executores das funções básicas. O foco de atuação das empresas é enfatizado pelos autores como condição preliminar à estratégia. A perda do foco empresarial acarreta dispersão desnecessária de forças pela empresa, podendo causar uma situação caótica. O foco vem auxiliar na elaboração da estratégia empresarial concentrando a atenção dos estrategistas nos pontos focais.

Os autores anteriormente citados defendem que, a manutenção do foco leva a empresa a buscar ações que vão ajudá-la a consolidar posições na mente do consumidor. Para eles, a estratégia empresarial deveria concentrar-se na manutenção do foco empresarial.

Pode-se observar que as definições de Estratégia Empresarial enfatizam, primordialmente, a busca por resultados e a maneira de buscá-los. Para facilitar tal entendimento, toma-se necessário à abordagem, no tópico seguinte, do conceito de Planejamento Estratégico.

2.1.4 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico, na concepção de Oliveira (1985), é visto como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Visa obter um nível ótimo de interação na relação empresa/ambiente, permitindo estabelecer a direção a ser seguida. O Planejamento Estratégico não estaria

somente baseado em decisões futuras, mas sim em implicações futuras de decisões presentes. Nesta ótica, o Planejamento Estratégico aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

O planejamento não vem a ser um ato isolado, portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. O processo de planejamento é considerado segundo autor (1985), muito mais sistemático que seu produto final, que normalmente é o plano estratégico.

Ansoff (1977), analisa a estratégia em dois momentos evolutivos: do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica. No primeiro momento, o planejamento estratégico é reavaliado para dar vazão ao Pensamento Estratégico. Nesta passagem, o processo é caracterizado mostrando-se a obsolescência da maneira tradicional de abordagem empresarial. O autor conclui que havia problemas que o planejamento à longo prazo, o controle financeiro e o planejamento de longo alcance não seriam adequados para resolver.

O foco principal dos problemas acontece, principalmente, quando a procura por novos mercados começa a cair e não podia ser re-estimulada apenas por promoções ou atividades de marketing, tais como, propaganda e promoção de vendas por mais enérgicas que fossem. O problema mostrava-se mais difícil de ser tratado, à medida

que os administradores perdiam espaços em seus mercados tradicionalmente domésticos, ao serem invadidos por competidores externos (Ansoff, 1977).

A racionalização destes problemas estaria na análise das forças estratégicas, na verificação eficaz das oportunidades oferecidas pelo meio, e na identificação dos pontos fortes e fracos das empresas. A importância da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) que una os dois extremos: empresa e ambiente. Esta compatibilização deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Com esta visão, a estratégia leva a solução essencial do problema (Ansoff, 1977). O planejamento nesta concepção é visto como um ataque limitado a uma parcela do problema global.

Em um segundo momento o processo evoluiu para a administração estratégica. Sua atuação é multifocal, abordando o problema em todos os ângulos. A análise começa a partir do problema administrativo, através da identificação de sua configuração interna e vinculação externa. Nas etapas seguintes a administração estratégica do processo, o planejamento é deflagrado, e, posteriormente, encaminhada à solução do problema. Sua eficácia depende de sua total implantação e controle, caso contrário pode vir a provocar disfunções.

Na Administração Estratégica o planejamento, ao ser iniciado, sofre forte influência do macro-ambiente organizacional, através de variáveis psicossociológicas, de informações técnico-econômicas e de manobras políticas.

Para complementação dos conceitos anteriormente focados, faz-se necessário a abordagem, nas páginas seguintes, da administração estratégica.

2.1.5 Administração Estratégica

Devido à complexidade do tema, diversos autores o abordam de diferentes maneiras. Gaj (1987) constatou que, na década de 50, já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica, denominados Formulações Estratégicas, Estratégias Corporativas e Estratégias Empresariais. O processo utilizado para as formulações da estratégia era o Planejamento Estratégico.

A posteriori, na década de 70, percebeu-se a necessidade de acrescentar àquele enfoque anterior, uma dimensão relacionada aos aspectos internos denominada capacitação. Esta deveria possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada.

No início da década de 80, surgiram complementações especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, e no concorrente que agregaram contribuições especializadas importantes para o estudo da estratégia. Pode-se verificar, esquematicamente no Quadro 2, as principais diferenças existentes entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.

QUADRO 2 - Desenvolvimento da Estratégia Econômica de Andrews.

Planejamento estratégico	Estratégia Econômica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, idéias, probabilidades.	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Sistema de planejamento.	Sistema de ação.

FONTE: Gaj, Administração Estratégica (1987, pg.23).

Dentre os autores analisados por Gaj (1987) que conceituaram estratégia empresarial, detectou-se diversas posturas que foram reunidas em três tipos de abordagens:

a) Aqueles que associam estratégia com planejamento. Para estes, o importante é o resultado obtido com o trabalho estratégico, expresso normalmente através de um plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos.

b) Os que consideram-na algo mais amplo, assim como uma maneira holística de ver o mundo. Esta é uma forma de definição mais filosófica e abrangente, permitindo um vislumbramento do futuro desejado e dos meios para alcançá-lo. Para este tipo de análise, são utilizados aspectos sociopolíticos que extrapolam os limites da organização específica em que se atua.

c) Uma terceira abordagem, introduz a estratégia de forma bastante pragmática. Utiliza-a como instrumento de direcionamento às organizações. Desta forma, não necessita estar em forma de plano, mas, cabe às empresas um

comportamento amadurecido para situar devidamente a organização e seu ambiente, conhecendo e utilizando os recursos disponíveis.

Alguns autores, similarmente, preferem utilizar a denominação Administração Estratégica, ao invés do conceito de Planejamento Estratégico adotado por outros. Oliveira (1997) considera a Administração Estratégica como a administração do futuro, "(...) é um conjunto de princípios, normas e funções que, agem de forma estruturada, sistêmica e intuitiva e servem para alavancar o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa". Além disto, corrobora outros autores quando faz a associação do funcionamento eficaz da estratégia empresarial ao controle dos fatores ambientais. Para o autor, o campo de atuação da estratégia é interativo, pois está sempre em busca da antecipação das contingências de seu meio ambiente. Assim sendo, é analisado em dois sentidos distintos: empresarial (intraorganizacional) e ambiental (extraorganizacional).

O pensamento do autor enfatiza o teor participativo deste processo, uma vez que consideram básicas para as empresas questões como criatividade, implementação de idéias, aproveitamento de iniciativas, processo decisório negociado e interativo, dentre outras. No sucesso desta visão corporativa toma-se necessário a busca pelo comprometimento e responsabilidades das pessoas.

Porter (1990), aborda a Administração Estratégica como a busca pela vantagem competitiva. Inicia a análise considerando o ambiente de indústria, identificando quatro fatores básicos: pontos fortes e fracos da companhia, ameaças e oportunidades da

indústria, valores pessoais dos principais implementadores e expectativas mais amplas da sociedade.

Estes fatores devem determinar os limites daquilo que uma companhia pode ou não, realizar com sucesso. De acordo com o autor, deve ser considerado antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas.

2.1.6 Pensamento Estratégico

No estudo de Mintzberg (1998), o modelo tradicional de estratégia é questionado, sendo abordado como processo eficaz de elaboração de uma estratégia, a associação a métodos de criação artesanais. O processo de planejamento tal qual foi difundido na literatura pertinente, estaria orientando inadequadamente as organizações que optam por adotá-lo sem considerar suas restrições.

Na abordagem do autor, estratégia geralmente é interpretada como um plano por diversos estudiosos organizacionais. Esta forma de utilização, oriunda do conceito militar, adquire uma conotação sub-utilizada, restringindo o conceito a, apenas, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes determinadas para se executar uma ação. Para os autores que compartilham desta corrente, os objetivos somente são alcançados se houver a antecipação das ações através do planejamento.

O mesmo autor analisa a Estratégia Empresarial de forma perspectiva, visando o interior da organização, mais precisamente o conteúdo da mente dos estrategistas.

Desta maneira, enfatiza o modo que os administradores percebem o "mundo", destacando os estrategistas que estariam agindo como "futuristas", aproveitando os aspectos tecnológicos existentes para estimularem novos hábitos em seus clientes.

De acordo com o autor, as estratégias podem se formar assim como virem a ser formadas. Uma estratégia realizada pode vir à tona como resposta a uma situação ainda em evolução (emergentes) ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação (deliberada).

No primeiro caso, a Estratégia Empresarial não necessitaria de uma preparação anterior, podendo vir a ser implementada de acordo com a análise do ambiente e o direcionamento de seus objetivos.

Desta forma, a estratégia surgiria sem que houvesse intenção ou, ainda que haja tal intenção, surgiria naturalmente. As ações estratégicas seriam transformadas em padrões, que serviriam de sustentáculo a própria estratégia. O autor ressalta que uma estratégia emergente favorece a aprendizagem, já que não existem padrões anteriormente formados.

Na estratégia deliberada, adotada por grande parte das empresas proativas, os processos de formulação são seguidos pelos de implantação, exigindo um alto grau de informação. O autor em questão discorda de um ponto importante, nenhum estrategista estaria suficientemente informado e capacitado para poder antecipar-se a todos os fatos futuros.

Uma estratégia puramente deliberada pode vir a bloquear o processo de aprendizagem estratégica, uma vez que a estratégia já estaria formulada. Em contrapartida, uma estratégia emergente favorece-o, estimulando a criatividade dos estrategistas. Deste modo, as organizações, agindo de forma emergente têm maiores possibilidades de esculpir suas estratégias através do aprendizado.

O pensamento estratégico age como elemento integrador de todos os atores empresariais. Não é um processo confinado a cúpula organizacional, ao contrário, normalmente, encontra-se disseminado em vários níveis organizacionais. Segundo Mintzberg (1998), funciona como elemento facilitador da mudança, não estando atrelado a planos pouco flexíveis.

O ciclo de mudanças organizacionais distingue-se pela associação de longos períodos de estabilidade e breves períodos de turbulência, ocorridos em condições normais durante o período de mudanças. Estas acontecem com a adoção de novas posturas estratégicas que, provavelmente, repercutirão na estrutura e cultura organizacional. A reavaliação da estratégia à curto prazo pode vir a ser prejudicial para a empresa. Isto ocorre devido à instabilidade provocada pelo processo memórias de computador, e tácito porque inclui o discernimento, o instinto, e a compreensão profunda (Maira & Bragar, 1998).

Na concepção dos autores anteriormente citados, as organizações que aprendem estariam dentro de um perfil organizacional, com práticas diferenciadas conforme o demonstrado no Quadro 3.

QUADRO 3 - Características das organizações que aprendem.

Perfil Organizacional	Práticas diferenciadas
<ul style="list-style-type: none"> • O aprendizado não é reativo, e sim intencional. • O aprendizado não é oportuno, prevêem os a desafios, as ameaças e as oportunidades. • O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização lide com a incerteza • As pessoas se consideram capazes de gerar, continuamente, novas formas de criar resultados desejados. • As mudanças deixam de ser transitórias e passam a criar raízes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivam uma visão holística das práticas administrativas, a fim de projetar novas ações para toma-las eficazes e propensas a mudanças. • Participação efetiva das pessoas envolvidas nos processos. • Prática de patrocinar programas de aperfeiçoamento contínuo • Contínuos esforços para melhoria dos processos componentes da aprendizagem organizacional

FONTE: adaptado de Maira & Bragar. (1998).

O pensamento estratégico contrapõe-se fortemente a tipologia desenvolvida por Porter (1992), uma vez que considera a organização como principal objeto de estudo. Diversas tipologias estratégicas, e seus respectivos instrumentos de operacionalização são abordados, na seqüência.

O estudioso japonês Ohmae (1998), sugere em sua análise um novo formato da empresa. O autor alerta para o fim das fronteiras mundiais, e conseqüentemente, o fim das fronteiras empresariais.

As empresas tradicionalmente exibiam formatos distintos, de acordo com a cultura imperativa de seus países. As empresas americanas impulsionam-se pelo senso de propriedade, trabalham pela maximização dos lucros dos acionistas.

As empresas japonesas primam pelo relacionamento, visam a maior participação das pessoas e a interação familiar e as alemãs dirigem-se pelo contrato social, mostram-se conscientes com questões ambientais e de responsabilidade social. Desta forma, na visão do autor, o modelo de Porter (1992) limita-se a explorar as empresas através de um formato apenas, a Cadeia de Valores, tornando o instrumento de análise bastante limitado.

Prahalad (1998), tem sido considerado um opositor do modelo de Porter (1992) em vários pontos. Aproxima o conceito de estratégia a criatividade ou a arte de descobrir "competências essenciais". Estas devem ser descobertas pelos estrategistas através de longas análises e entrevistas com os clientes. A maneira descrita é através do estudo dos dados disponíveis, da reflexão sobre o futuro e da procura pelo que a empresa possui, possibilitando alcançar suas metas.

O processo de estratégia não se limita a compreender uma empresa como ela é, mas sim entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios, que funcionará como um processo de descoberta. Estratégia passa a ocorrer tal como inovação e criatividade.

Hammel e Prahalad (1998) advertem que, para se manter na liderança é preciso pensar no futuro imediatamente. Acreditam na economia globalizada integrada ao mercado mundial, como forma de planejar o presente em função do futuro.

Os gerentes estariam preocupando-se demais com a estruturação e dedicando-se pouco a perseguir o crescimento futuro da companhia. Os autores já mencionados indicam a previsão como uma maneira de antecipar-se aos momentos turbulentos, visando esquivar-se através de medidas corretivas.

Segundo Hammel (1998) a montagem da estratégia necessita de uma ruptura com os velhos paradigmas de estrutura empresarial. O autor diferencia estratégia de planejamento, considerando o segundo como uma simples tática, diferente da primeira, que seria a revolução do conhecimento.

O ponto focal do trabalho de Hammel (1998) é chamar a atenção para a necessidade de democratizar o processo de criação da estratégia; encontrando os elementos revolucionários e envolvendo-os no processo estratégico. Ele orienta as empresas a buscarem estes elementos entre os jovens, os novatos no ramo e os funcionários de filiais, que teriam novos posicionamentos a colocar para a elaboração da estratégia e ainda não estariam "contaminados" por velhos paradigmas. Estes novos valores teriam a responsabilidade de acompanhar a mudança, e manter o controle sobre seus resultados (Hammel, 1998).

A empresa revolucionária possuiria algumas características que a diferenciariam das demais: a empresa seria inovadora, expansionista, democrática, exigente, futurista e propensa a aceitar novas idéias.

Nesta análise, o estrategista deveria descobrir oportunidades de revolução no setor, e, para tal, olharia o mundo por uma nova ótica. Esta maneira de atuação nas empresas é chamada pelo autor de união de competências essenciais.

Senge (1998) defende que, a vantagem competitiva de uma empresa será alcançada através de programas de aprendizado. Este processo, na prática, estabeleceria como condição sine ne qua non⁶ para seu sucesso o comprometimento e engajamento de todos os membros da empresa. A estruturação da aprendizagem organizacional estaria estabelecida através de cinco etapas processuais (Figura 7): o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico.

Para Iacobucci (2001), a criação da vantagem competitiva é o principal objetivo a ser alcançado pela estratégia competitiva. Segundo este autor os compradores sabem o que desejam e o objetivo da estratégia competitiva é dar-lhes o que querem – em outras palavras, trata-se de uma estratégia impulsionada pelo cliente.

O significado de domínio pessoal está relacionado com a capacidade das pessoas aprenderem a expandir as capacidades pessoais para obterem os resultados

⁶ Condição sem a qual...

desejados e criarem um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançarem as metas escolhidas.

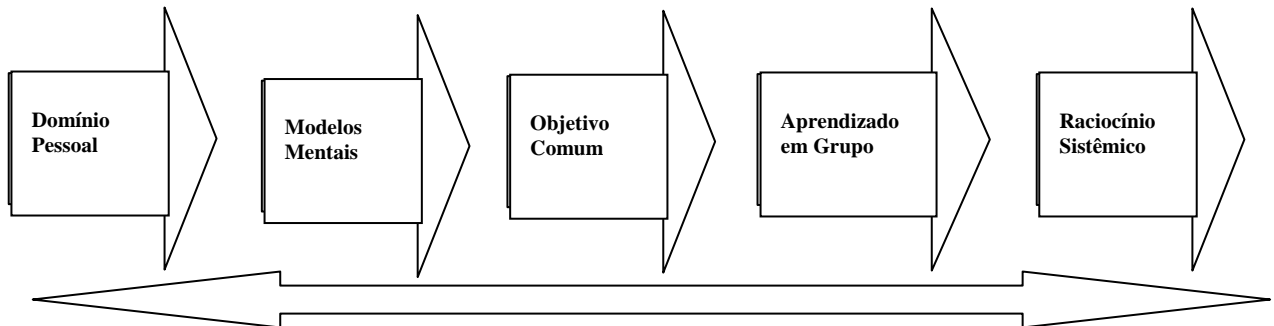
Os modelos mentais são os processos de reflexão e melhoria de imagem que cada personagem organizacional tem a respeito de seu ambiente, moldando atos e decisões.

Na visão compartilhada, o engajamento do grupo é estimulado. Desta maneira, o futuro é projetado para que se possa criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão o seu alcance.

Nesta seqüência, chega-se ao aprendizado em equipe, que procura transformar as aptidões coletivas, interligando-as ao pensamento e comunicação. Desta forma, os grupos de pessoas teriam grande probabilidade de buscar a sinergia, ou seja, o desenvolvimento da inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais.

Por fim, o pensamento sistêmico, que seria o responsável pela criação de formas de análise e de uma linguagem única que pudesse descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. Assim, poderia haver maior eficácia no processo de mudança. Para o autor anteriormente mencionado, é fundamental que essas cinco disciplinas organizacionais funcionem em conjunto, porém considera tal feito um grande desafio e admite ser difícil integrar novos instrumentos, ao invés de simplesmente aplicá-los.

FIGURA 7 - As cinco disciplinas organizacionais.



FONTE: Adaptado, Senge (1998).

O autor referenciado defende a idéia de que não basta somente a tecnologia para solucionar os problemas estratégicos de uma empresa. O alcance da tecnologia seria apenas a disseminação das informações. Através das pessoas haveria uma real compreensão de seu significado. Dentro desta visão, o aprendizado ocorreria ao longo do tempo no dia-a-dia da empresa. A alavancagem do potencial de aprendizado viria sob novas formas de pensar, exercitando as pessoas para que carreguem seus esforços de concentração em busca de soluções. A organização que aprende depende em grande parte de inovações, devendo fomentar entre seus funcionários o desenvolvimento de novas capacidades. O aprendizado, segundo o autor, não está confinado aos primeiros escalões, e sim muitas vezes, escondido em níveis inferiores das empresas. Estas pessoas seriam fundamentais no processo, pois poderiam criar inovações sem a interferência de planos e estereótipos já existentes.

Como elemento facilitador da implementação da Estratégia Empresarial, utiliza-se com base e sustentáculo, tipologias variadas. No tópico seguinte serão abordadas algumas destas tipologias estratégicas.

2.1.7 Modelos de Tipologias Estratégicas

Dentre os diversos autores que desenvolveram tipologias estratégicas, optou-se por destacar seis: Wright, Kroll e Parnell (2000); Porter (1986); Mintzberg (1998); Miles e Snow (1998) e Gaj (1987). O primeiro, cuja tipologia será utilizada neste trabalho, é analisado em um tópico específico.

FIGURA 8 - Estratégias Competitivas Genéricas.

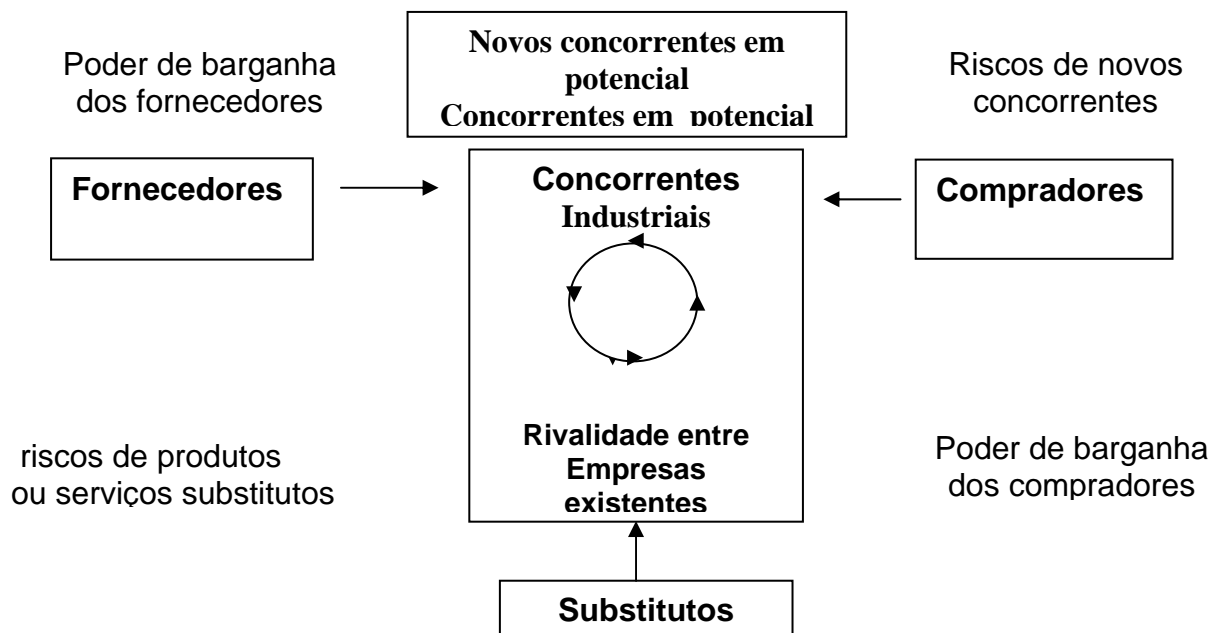


FONTE: Porter (1986, pg. 23).

Resumidamente, Porter (1986) desenvolveu uma tipologia estratégica baseada na liderança em custos, na diferenciação de produtos e serviços ou no enfoque em um segmento de consumidores distintos, utilizando uma das posições anteriores, conforme se apresenta na Figura 8. Porter (1997) inicia o estudo de estratégia de maneira

extraorganizacional, pela análise do ambiente competitivo da Indústria, Neste ambiente estão inseridos, cinco forças competitivas que fazem pressão sobre a empresa, como mostra a Figura 9. O resultado desta análise caracteriza o setor de indústria onde a empresa está situada. A empresa identifica seus pontos fortes e fracos, e parte para adoção de uma das três estratégias genéricas. A estratégia adotada irá direcionar a empresa a buscar o diferencial competitivo, através da análise de sua cadeia de valores e a de seus concorrentes.

FIGURA 9 - Fatores de competitividade dentro de uma indústria.



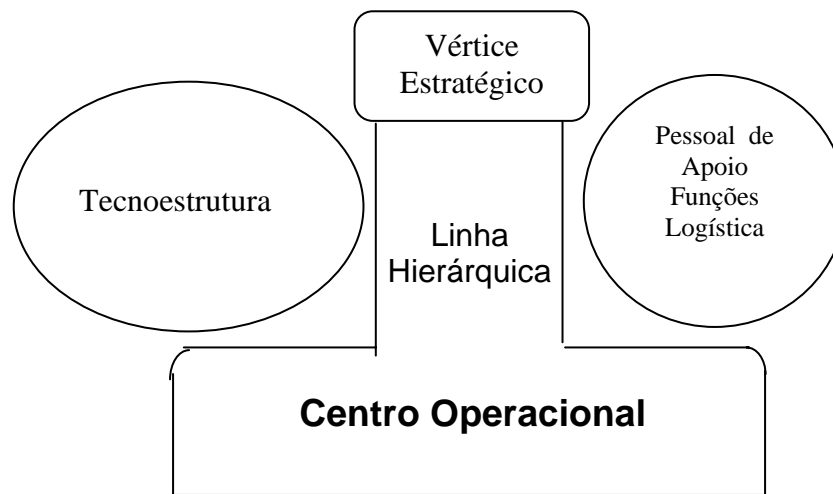
FONTE: Porter (1986, pg. 23).

Outros autores já abordam a questão sob uma ótica intraorganizacional, colocando a organização no cerne da análise estratégica.

Autores intraorganizacionais como Mintzberg (1979), que fundamenta seu estudo a partir da estrutura organizacional, adverte que a partir do momento que existe

a necessidade da divisão administrativa do trabalho, toma-se também essencial um modelo de estrutura organizacional. Este modelo foi baseado em cinco componentes básicos da organização: centro operacional, vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura e funções de apoio, tal como se apresenta na Figura 10.

FIGURA 10 - Os cinco componentes básicos de uma organização.



FONTE: Mintzberg (1979, pg. 38)

A base do esquema organizacional é o centro operacional, que dá sustentáculo a toda a organização. É onde se concentra o nível operacional da organização. Acima deste estão o componente administrativo representado por três partes. Inicialmente seriam os gestores, divididos em dois grupos: os que se encontram no topo formando o vértice estratégico e os que se encontram abaixo formando a cadeia de comando, constituem a linha hierárquica. Posteriormente, encontra-se a tecnoestrutura representada pelos analistas que aplicam técnicas que manteriam a

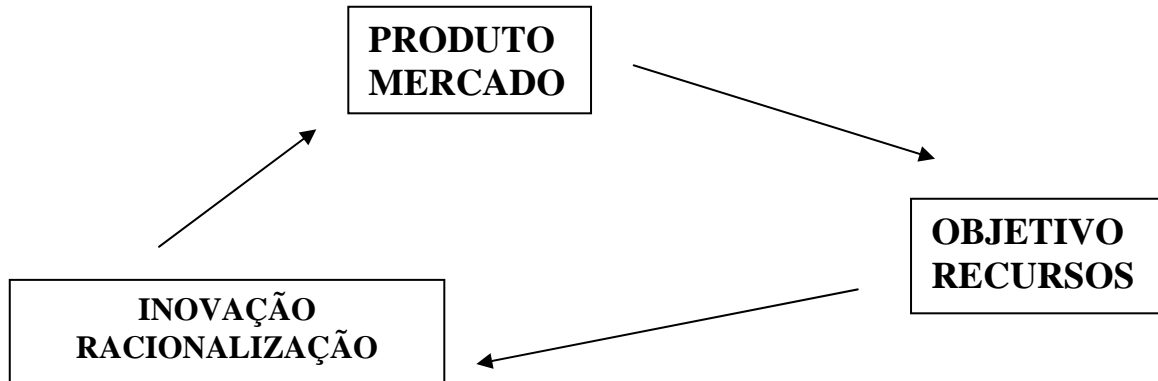
organização nos rumos delimitados. Por fim as funções de apoio, que apoiam indiretamente o funcionamento do centro operacional.

Para Miles e Snow (1978), a configuração do comportamento estratégico obedece a condicionamentos distintos. A atuação das empresas orienta, no sentido de adaptação, as restrições internas existentes. As opções estratégicas condicionam estruturas e processos organizacionais, limitando as opções estratégicas.

Os autores defendem a possibilidade de classificação das empresas segundo suas orientações estratégicas. Desta forma, é possível prever o desenvolvimento futuro das mesmas através de opções estratégicas. Assim sendo, alguns tipos de organizações necessitam estilos específicos de administração.

Sob esta hipótese, a sobrevivência da empresas dependeria da qualidade das relações formuladas por seus dirigentes. Este ciclo de adaptação empresarial forma-se a partir das relações entre produto/mercado, necessidade de tecnologia, estrutura organizacional e da fixação do processo de coordenação.

FIGURA 11 - Ciclo de adaptação empresarial.



FONTE: Adaptado Mussi (1998).

A Figura 11 demonstra, esquematicamente, o sentido de adaptação empresarial defendido pelos autores, constituindo uma filosofia de comportamento empresarial. Pode-se constatar a existência de uma interrelacionalidade entre as etapas descritas, formando um movimento seqüencial, podendo iniciar-se em qualquer ponto. Neste caso, as decisões tendem a fortalecer o processo e possuem um comportamento restritivo.

Os autores anteriormente citados classificam o comportamento empresarial em quatro tipos: defensivo, prospectivo, analítico e reativo. O primeiro orienta-se, basicamente, através da redução de custos e mensuração de resultados e preocupa-se com a perda da eficiência empresarial. As mudanças ocorridas em produtos e mercados constituem-se ameaças aos objetivos empresariais. Os objetivos estão voltados para a busca da eficiência.

Neste tipo de comportamento, a manutenção do controle é considerada muito importante para equilíbrio empresarial.

O comportamento prospectivo orienta-se através da inovação constante, procurando buscar novas opções estratégicas. Preocupa-se, fundamentalmente, com a eficiência na aplicação dos recursos disponíveis. Procura explorar as novas oportunidades existentes no mercado. Os altos custos de P & D, em decorrência da flexibilidade, também fazem parte da caracterização das empresas inseridas neste tipo de comportamento, assim como, a coordenação de operações diversificadas.

Na seqüência, o comportamento analítico preocupa-se com o equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade empresarial. Orienta-se, basicamente, pela procura de novas oportunidades lucrativas com a menor condição de riscos possíveis. Apesar da busca por novas oportunidades, as empresas classificadas nesta topologia comportamental procuram manter as oportunidades já estabelecidas. Os processos e a estrutura seriam diferenciados, de acordo com a análise de cada situação.

Por fim, o comportamento reativo demonstra uma coexistência em um ambiente instável. Neste caso, não havia estratégia por parte dos dirigentes empresariais, além da incompatibilidade entre estrutura e processos de trabalho procurava-se manter a inter-relação estratégia e estrutura, visando a recuperação do ciclo adaptativo.

Gaj (1987) idealiza um sistema básico de administração estratégica composto por quatro elementos: diagnóstico e desenvolvimento estratégico, administração do

processo e orçamento estratégico (Figura 12). Estes elementos acham-se inter-relacionados, não existindo uma seqüência correta para sua utilização em casos específicos. O autor enfocado considera este modelo básico como suficiente para analisar uma empresa de pequeno porte, porém constata a necessidade de um maior aprofundamento para empresas médias ou grandes, para tais, desmembra o modelo em outro, que chama de completo, conforme demonstrado no Quadro 4.

FIGURA 12 - Sistema básico de administração estratégica.



FONTE: Gaj (1987, pg. 29)

Este modelo chamado de completo pelo autor, foi idealizado para suprir todo o tipo de empresa que necessite de análise estratégica. O modelo básico somente com os quatro pontos principais pode ser visualizado a seguir, no Quadro 4.

QUADRO 4 - Modelo de sistema básico e completo.

Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administração de resistência e conflitos ❖ Diagnóstico
Desenvolvimento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistemas de informações estratégicas ❖ Desenvolvimento estratégico ❖ Treinamento em administração estratégica
Administração de processo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administração de eventos ❖ Administração de processos ❖ Administração de projetos
Orçamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estrutura organizacional ❖ Orçamento estratégico ❖ Sistema de recompensas

FONTE: Gaj (1987)

Desta maneira, o autor acredita que a sinergia de todos os fatores anteriormente citados dirija a organização aos rumos desejados. A simplificação das teorias estratégicas provém de tipologias, que visam ilustrar o pensamento dos autores de uma maneira sistêmica. Assim sendo no tópico seguinte será explanada a tipologia do autor adotado como referencia para esta pesquisa.

2.1.8 Marco Teórico Referencial da Pesquisa

O marco teórico utilizado nesta pesquisa deriva, do modelo teórico da gestão estratégica apresentado por Wright, Kroll e Parnell (2000), focalizando as estratégias funcionais. Mais precisamente são analisadas as estratégias funcionais de produto, no que tange a seus atributos físicos, como design, embalagem, rótulo, marca, cor, aroma e atributos integrativos, como qualidade e serviços prestados.

As questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas. O modo como a administração responde a elas determina se a

organização será bem sucedida ou não, (Wright et al, 2000. pg. 23). Racionalizar significa buscar uma compreensão da realidade de tal modo a reduzir a ocorrência de insucesso, apesar de sua possibilidade em função de variáveis incontrolláveis que afetam a organização. A utilização de um modelo visa contemplar aquilo que mais se aproxima da realidade no mundo dos negócios. Objetiva auxiliar na visualização do processo de administração estratégica de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). O modelo abaixo, a ser utilizado no presente trabalho, permite uma análise mais abrangente, porque inclui todos os diversos aspectos que influenciam a definição da estratégia da empresa, e permite a identificação da estratégia de produto em execução. O modelo permite ainda, a identificação dos fatores internos e externos que influenciam a estratégia empresarial.

O modelo da Figura 13, apresentado por Wright, Kroll e Parnell (2000), focaliza a gestão estratégica. Começa com a análise ambiental de oportunidades e ameaças do ambiente externo. No estágio seguinte, o ambiente interno da organização (recursos, missão e objetivos) é ligado ao ambiente externo por uma seta de duplo sentido. Significando que a missão e os objetivos gerais são determinados no contexto das ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como de pontos fracos e fortes das empresas. A missão e os objetivos gerais conduzem a formulação de estratégias ao nível empresarial, de unidade de negócios e funcional. O próximo estágio, portanto, trata dos fatores estratégicos que são, também, interdependentes com os ambientes

interno e externo, conforme mostra a seta nos dois sentidos. As formulações das estratégias funcionais, como é o caso da estratégia de marketing e de produto, são afetadas pela formulação das estratégias empresariais e de negócios, estas, da responsabilidade dos altos executivos assentados nos escalões mais altos da administração estratégica. O que justifica a primeira preocupação do presente estudo que, será centrado na formulação da estratégia empresarial de produto. A seta seguinte retrata a idéia de que a formulação de estratégias coloca a implementação de estratégias em curso. Esta, por sua vez, depende da estrutura organizacional, das suas relações de poder e da sua cultura, é afetada pela forma de liderança exercida na organização e por todos esses fatores. Depois, a seta final, mais abaixo, indica que o desempenho estratégico real da organização é avaliado. Assim, o controle responde pela avaliação e desempenho das estratégias implementadas, deve ser feito com base nos objetivos organizacionais e resultados esperados. Este último estágio é administrado pela linha de feedback que conecta o controle estratégico a outras partes do modelo, é realizado para modificar alguns ou todos os estágios do modelo para melhorar o desempenho. Complementando assim, o que se propõe a presente pesquisa, que objetiva aferir a estratégia formulada com a percepção dos distribuidores e consumidores finais do Yosuco. Portanto, o modelo apresentado atende a proposta de identificar a estratégia de produto e compará-la com a percepção dos seus distribuidores e consumidores finais.

FIGURA 13 - Modelo Teórico da Gestão Estratégica.



FONTE: Peter Wrigkt, Mark J. Kroll e John Parnell (2000)

2.1.9 Estratégias de Produto

Nesta seção será examinado o que é de fato relevante para o desenvolvimento de produtos numa perspectiva de orientação para o mercado, abordando algumas das diversas teorias existentes sobre o assunto. Procede-se o exame de identificação das necessidades dos clientes, da interpretação dos atributos a serem desenvolvidos nos produtos ofertados e da criação de valor para os consumidores. Tudo isso numa perspectiva de gestão estratégica do mercado.

Produto é qualquer coisa que pode satisfazer uma necessidade ou desejo (Kotler, 1996). Os produtos ou serviços são compostos de um conjunto de benefícios que correspondem à oferta feita ao consumidor. Esta oferta por sua vez tem um valor para o cliente, nela estão implícitos os aspectos tangíveis e intangíveis do produto. Assim, para a elaboração dos mesmos faz-se necessária identificação das necessidades dos clientes, avaliar a posição competitiva e projetá-los com aquelas características imaginadas pelo cliente. É necessário um profundo conhecimento da “Voz do Cliente”. Uma maneira eficiente é o desenvolvimento de produtos orientados pelo mercado.

Em sua análise estratégica, Porter (1992, pg.34) define valor, em termos competitivos, como:

O montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto impõe e as unidades que tem potencial de vende. Neste caso, uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação e comercialização do produto .

A questão é que os produtos estão com o seu ciclo de vida cada vez mais curto, a competitividade dos dias atuais e a frenética busca por novidades, aparentemente, são os principais motivos da redução de vida dos produtos. Segundo (Oliveira, 2000), decorre daí a preocupação em criar produtos diferenciados capazes de ter um diferencial competitivo sustentável por um determinado período. A empresa, através do monitoramento de mercado (inteligência de marketing) e de um plano de gestão estratégica, seleciona, entre os produtos, aqueles que ela considera prioritários.

Para Smith e Reinertsen (1997):

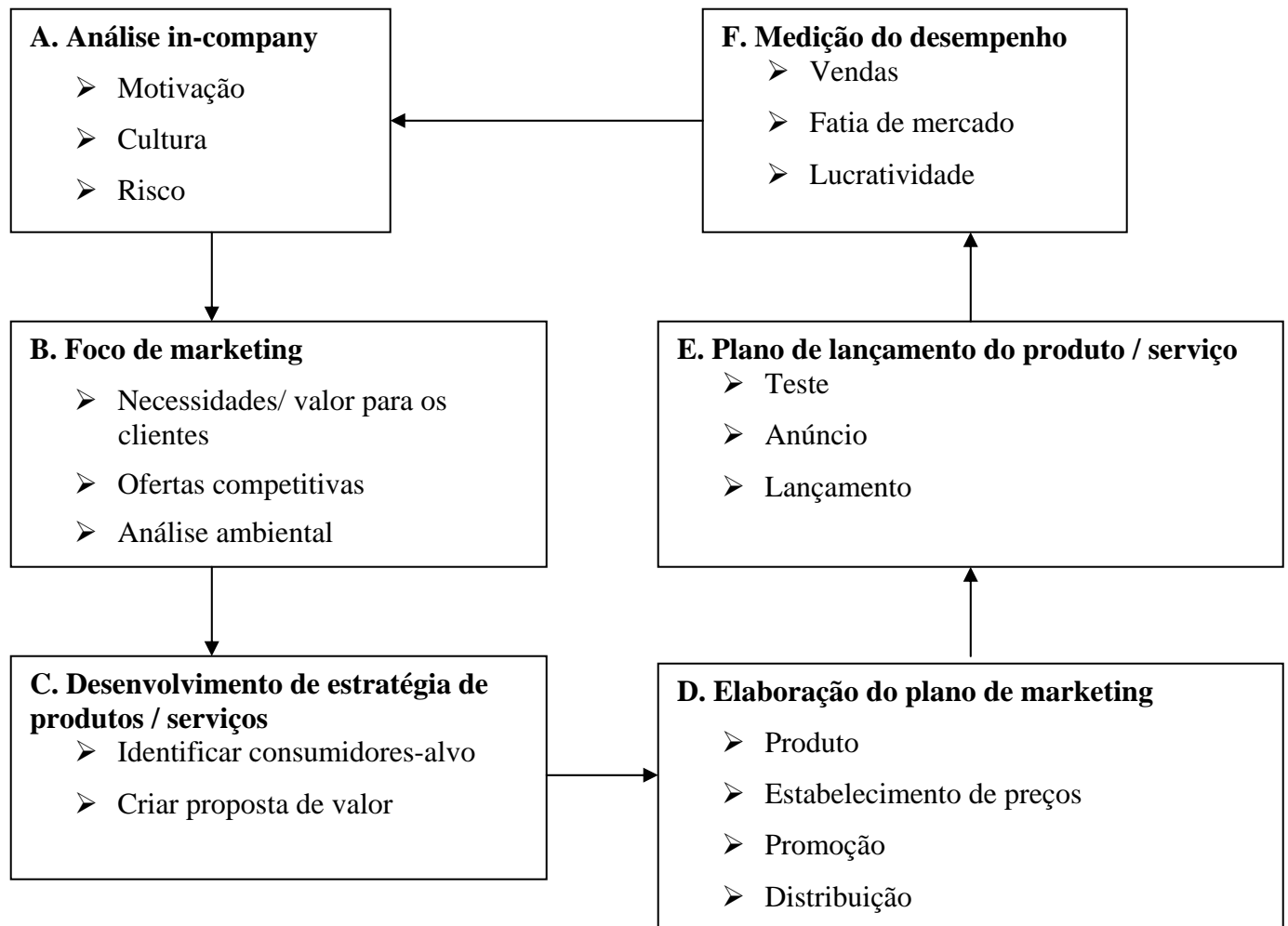
O desenvolvimento acelerado de produtos já é uma realidade em alguns setores, mas está apenas começando a ser reconhecido em outros. O setor de brinquedos e muitas empresas da área eletrônica, por exemplo, tornaram-se capazes de desenvolver produtos rapidamente, porque as pressões competitivas os forçaram a abordagens que funcionam em um mercado sujeito a rápidas mudanças.

Em alguns mercados a necessidade de uma resposta mais rápida obrigou às empresas a buscar e, até mesmo, a desenvolver tecnologias mais eficientes de desenvolvimento de novos produtos. Já em outros, como os monopolistas e aqueles com padrões de competitividade menor, as mudanças acontecem numa velocidade menor e dependente de fatores ambientais mais estáveis.

Baxter afirma que: “o planejamento de produto inclui: identificação de uma oportunidade, pesquisa de marketing, análise dos produtos concorrentes, proposta do novo produto, a elaboração da especificação da oportunidade e a especificação do projeto”.

A preocupação do autor citado e de tantos outros, é com a sistematização de um processo racional de desenvolvimento de novos produtos, objetivando reduzir a possibilidade de insucesso. A maioria dos autores parte da premissa de que é necessário identificar o que o mercado deseja, para, a partir daí, criar produtos que possam atender a essas necessidades identificadas. Vale ressaltar porém, que nem sempre basta descobrir a oportunidade, é necessário ter capacidade empresarial para supri-la. Daí a proposta de modelos mais detalhistas, que contemplem aspectos mais abrangentes do processo.

Já para Iacobucci (2001), novos produtos e serviços são essenciais tanto para manter a saúde atual de uma organização quanto para intensificar seu futuro crescimento e lucratividade. O mesmo autor afirma que para tratar da questão de criar uma vantagem competitiva sustentável, as organizações precisam seguir um processo sistemático de desenvolvimento e de marketing do novo produto conforme apresentado na Figura 14.

FIGURA 14 - Processo de desenvolvimento e de marketing de novos produtos/serviços.

Na primeira etapa do processo, é útil considerar três fatores para a seleção de novas idéias de produto, que são: as razões para o novo produto, até que ponto ele é novo e os custos envolvidos no desenvolvimento da oportunidade. Num segundo momento é necessário concentrar-se na identificação de mercados que ofereçam a melhor oportunidade para a organização. Depois que tiver identificado as necessidades do cliente e definido o mercado-alvo, o próximo passo é projetar fisicamente o produto e posiciona-lo de maneira correta na mente e nos corações do público-alvo. A próxima etapa corresponde à elaboração de um plano de marketing para dar suporte a

comercialização do produto. Em seguida, o produto é lançado no mercado. Nesta etapa duas decisões-chave são tomadas: teste do produto ou do mercado e anúncio do produto através de uma campanha publicitária. O estágio final consiste em medir o desempenho do novo produto. Os parâmetros de medição comumente empregados são: rastreamento das vendas ou fatia de mercado, retorno sobre investimento ou foco sobre lucros.

Especificamente, no caso de novos produtos, pode ser necessária, na fase inicial de desenvolvimento, a seleção de um conceito básico ou até mesmo uma maneira de implementar uma função do produto ou serviço. É claro que, para produzir o melhor produto, são necessários: a seleção e a reprodução do melhor conceito.

Os produtos também ocupam um lugar na mente do consumidor, isto é, como eles são percebidos pelos clientes. Significa, portanto, que eles devem ser elaborados na perspectiva do que é importante para os clientes e não para as empresas. Este conceito é chamado de posicionamento.

O conceito de Posicionamento foi desenvolvido por Ries e Trout (1987) na década de setenta, com a publicação de uma série de artigos publicados na *Advertising Age*, e mudou a maneira de se pensar a comunicação. Os autores defendiam que, com a saturação de informações com as quais nossa mente tem que lidar diariamente resta ao consumidor simplificá-las e classificar os produtos, as pessoas e as empresas sempre em relação à concorrência, numa escala – uma espécie de “escada mental”, em que cada degrau corresponderia a um nome diferente. Assim, cada produto ocuparia

um espaço, uma posição na mente do consumidor. “(...) *posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.*” É o que afirmam Ries & Trout (1987, pg. 4).

Assim, as empresas devem procurar primeiro identificar o que representa valor para os seus clientes, voltar-se para os seus processos e capacidades internas no sentido de reproduzir e construir esse valor para o seu cliente e depois, então, comunicar e posicionar o seu produto com este valor esperado.

A criação de valor para o cliente, contudo, enfrenta a barreira da miopia empresarial de muitos executivos. A noção de um mercado de commodities é um dos mitos mais arraigados no mundo dos negócios, apesar de sua indubitável validade para certas indústrias básicas, tais como minérios, produtos químicos e produtos agrícolas, onde nasceu o conceito Deschamps e Nayak (1997).

Executivos obcecados por preço e custos enxergam o mundo em uma só dimensão. Deschamps e Nayak (1997) afirmam que escolas de administração e consultores em estratégia poderão dividir a culpa por esta ingênua busca de liderança em custos. Durante anos propuseram apenas dois tipos genéricos de estratégias:

1. Baixo custo – conseguir participação de mercado pelo fato de ser líder em custos por meio de fatores de custo favoráveis, economias de escala, experiência acumulada e eficiência superior de operações.

2. Alta qualidade / diferenciação – competindo por meio de qualidade superior, desempenho, atributos ou características, isto é, proporcionando benefícios de produtos/serviços singulares aos clientes.

Certo ou errado, os gerentes têm interpretado esta dicotomia como a proposição “ou isto ou aquilo”. A administração precisa escolher entre competir no extremo da commodity de baixo custo ou no extremo da especialidade qualitativa. Como ainda acreditam que a estratégia da diferenciação funciona apenas para pequenas empresas especializadas que enfocam segmentos de mercado específicos – ou nichos –, eles argumentam que a maioria dos grandes concorrentes deve adotar a estratégia do baixo custo/preço. O perigo desta maneira de pensar é que ela ignora outras oportunidades de aumento de valor para os clientes. A empresa torna-se míope.

Em uma indústria após outra, empresas sem expressão têm surpreendido seus concorrentes ao quebrar às regras aceitas para o jogo, descobrindo novas maneiras de competir. Existem várias maneiras de proporcionar valor aos clientes além da tradicional abordagem de baixo custo e alta diferenciação:

- Proliferação de produtos é o nome do jogo para a Rubbermaid em utensílios de plástico, Casio e Hewlett-Packard em calculadoras de bolso, Honda em motocicletas, e Sony em equipamento de áudio portátil. Os seguidores dessa estratégia de alto risco e de alta recompensa procuram oferecer valor aos clientes proporcionando ampla escolha, eliminando deliberadamente os concorrentes do mercado por meio de uma avalanche de novos produtos. Aprenderam a adequar produtos às necessidades

de grupo de clientes e inundam o mercado com novos produtos. Igualmente importante, implementaram maneiras de fazer isto economicamente, em outras palavras, sem deixar que a diversificação dos produtos escape ao seu controle, além da capacidade de seus recursos para apoiar estas iniciativas.

- O valor pelo dinheiro pago é típico da Toyota, particularmente com sua visão de carros de luxo Lexus, da Maytag em eletrodomésticos e da Ikea em móveis, entre muitos outros. Estas empresas estão superando seus concorrentes ao desafiar o modelo de relação preço / qualidade em suas indústrias, ao oferecer excelente qualidade a preços razoáveis.

- Design é uma das armas estratégicas da Harley Davidson em motos, da Sony em eletrônica de consumo, da Braun em pequenos eletrodomésticos e mais recentemente da Thompson em produtos eletrônicos de consumo. Estas empresas construíram sua imagem e preços pela constante atenção dada ao design ergonômico e agradável aos olhos, desenvolvendo assim uma imagem singular entre seus clientes que estão voltados para tendências e estilos de vida.

- A inovação caracteriza a 3M em produtos com base adesiva juntamente com a Sony e a Philips em eletrônica doméstica e a Canon em produtos que proporcionam imagem aos escritórios. As quatro companhias alimentam seu crescimento por meio da introdução de um novo conceito após o outro.

- Atendimento é a estratégia vitoriosa para companhias de elevadores como a Otis e a Schindler / Westinghouse. O atendimento é tão importante para estas companhias como fonte de receita e para seus clientes que ambas desenvolveram sistemas de administração proprietária para proteger seus elevadores instalados da

intromissão de serviços “piratas”, isto é, empresas tentando dar manutenção aos elevadores de outras companhias.

- Velocidade é a estratégia adotada por um número cada vez maior de indústrias de todos os tipos, como a Honda em automóveis, a Motorola em equipamentos de telecomunicações e a Benetton em malharia. Estas companhias reconhecem que prazos curtos para a introdução de novos produtos, ou simplesmente para o atendimento de pedidos, estão se tornando uma parte importante de bons serviços.

2.1.10 Desenvolvimento de produtos com orientação para o mercado

Segundo diversos autores, o desenvolvimento de produtos é um dos processos mais complexos e que se relaciona com todas as demais funções de uma empresa. Para desenvolver produtos, são necessárias informações e habilidades de membros de todas as áreas funcionais, caracterizando-se como uma atividade, em princípio, multidisciplinar (Mundim, 2002).

Cada projeto apresenta características específicas e um histórico particular. É, portanto, fundamental, caracterizá-lo em termos de um processo de negócio. Partindo dessa abordagem, pode-se esclarecer as ligações críticas entre este processo e o mercado, conectando-o às necessidades dos clientes e as diversas interações entre as habilidades e informações dos diversos setores funcionais de uma empresa necessárias ao desenvolvimento de um produto (Clarck e Fujimoto, 1991; Rozenfeld, 1997; Salerno, 1999).

Para Rozenfeld (1996), processo de negócio é definido, como:

"Os processos de negócio contêm um conjunto de atividades, associadas às informações que manipulam, utilizando os recursos e a organização da empresa; que formam uma unidade coesa, geralmente focalizada em um determinado tipo de negócio".

De acordo com Garvin (1998), os processos de negócio podem ser Organizacionais ou Gerenciais. Os processos Organizacionais são classificados em Processos de Trabalho, Processos Comportamentais e Processos de Mudança. O Processo de Desenvolvimento de Produtos – PDP é classificado como um Processo de Trabalho. O conceito de Processos de Trabalho de Garvin (1998) origina-se das definições de processos de negócio propostas pelos movimentos da Reengenharia e da Qualidade Total, que focam a necessidade de reprojeter os processos para melhorar qualidade, cortar custos e reduzir o tempo para o produto chegar ao mercado (Harrington, 1991; Davenport, 1994; Gonçalves, 1994; Hammer e Champy, 1994; Rozenfeld, 1996).

A Figura 15 representa o PDP como um conjunto de atividades realizadas por diversas unidades funcionais de uma organização, desde o surgimento das novas idéias e a identificação dos requisitos de mercado, até o lançamento do produto. Os benefícios da adoção da abordagem de processos de negócio no desenvolvimento de produtos são comprovados por pesquisas amplas e atuais. *Benchmarkings e surveys*

realizados recentemente indicam que a existência de um processo bem definido é um dos principais fatores de sucesso no desenvolvimento de produtos (Kamath e Liker, 1994; Cooper e Kleinshmidt, 1995; Griffin, 1997). Mais ainda, Hammer e Stanton (1999) citam os benefícios obtidos por uma empresa que adotou a abordagem de processos de negócio no desenvolvimento de produtos.

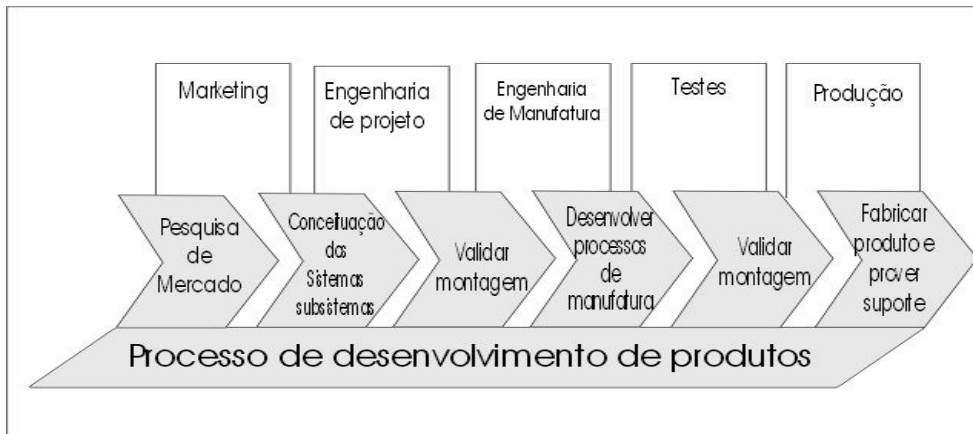
Nessa empresa, a duração do ciclo de desenvolvimento de produtos foi reduzida em 50%, enquanto o tempo necessário para o equilíbrio financeiro dos projetos de novos produtos diminuiu 80%. Novamente, observa-se a preocupação dos estudiosos, com o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Outro autor, Griffin (1997), realizou uma pesquisa para relacionar o desempenho das empresas com elevado grau de inovação em produtos com a estruturação de seu PDP. Nesse caso, o processo foi estruturado em nove etapas: planejamento da linha de produtos; desenvolvimento da estratégia de projeto; geração da idéia/conceito; avaliação das idéias; análise do negócio; desenvolvimento; teste e validação; desenvolvimento da manufatura e comercialização. Verificou-se com os resultados obtidos que PDP mais bem estruturados e completos são um dos fatores do melhor desempenho de algumas empresas.

Existem várias formas de organização do desenvolvimento de produtos. A escolha da forma mais adequada, para cada caso, também é decorrente do tipo do PDP e tem influência direta no desempenho e no resultado do desenvolvimento (MUNDIM, 2 000). O tipo de desenvolvimento exerce influência em três dimensões da

organização do desenvolvimento de produtos identificados por Clark e Fujimoto (1991): o grau de especialização, a integração interna e a integração externa.

Figura 15 - Típico processo de desenvolvimento de produtos (Crabb, 1998).



FONTE: Crabb. Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa (1998, pg. 25)

Diversos estudos realizados na Inglaterra, Estados Unidos e Canadá (1) analisaram o processo de desenvolvimento de projetos de produtos, para saber como foram feitos e se isso teria alguma relação com o seu desempenho comercial. No total, mais de 14 mil novos produtos foram estudados em cerca de 1000 empresas. Alguns deles resultaram em sucesso e outros em fracasso comercial.

Estudando-se o que houve de diferente durante a fase de desenvolvimento entre os produtos bem sucedidos e aqueles que fracassaram, foi possível identificar alguns fatores – chaves para o desenvolvimento de novos produtos. Com base neste estudo, (Baxter, 2000), concluiu que o fator mais importante, e provavelmente o mais óbvio, é o produto ter forte diferenciação em relação aos seus concorrentes no mercado e apresentar aquelas características valorizadas pelo consumidor.

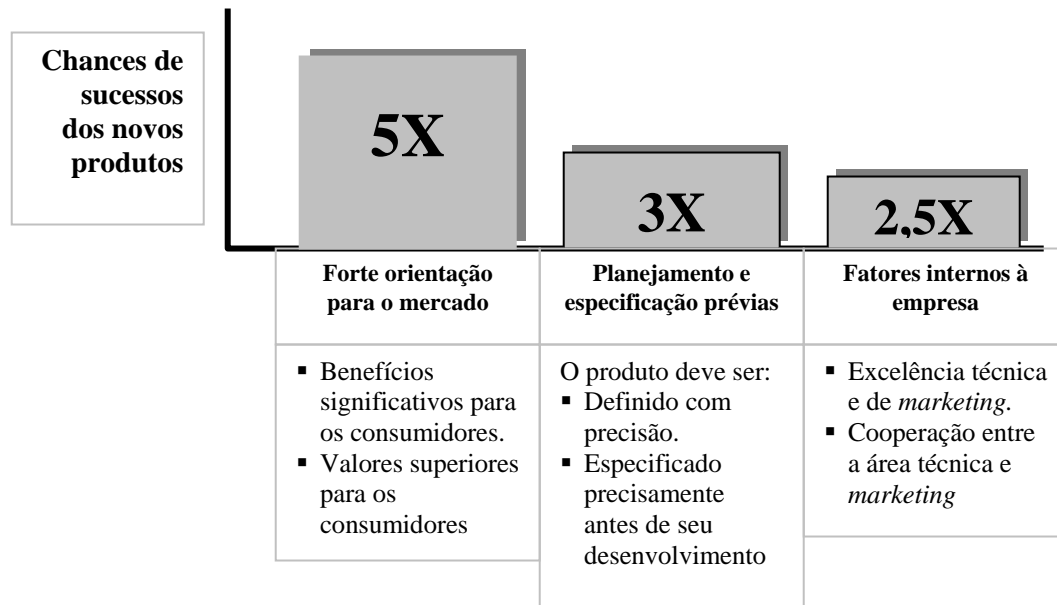
Segundo o mesmo autor ainda, produtos que eram vistos pelos consumidores como tendo: 1) melhores qualidades que os dos concorrentes; e 2) mais valor, tinha 5,3 vezes mais chances de sucesso do que aqueles que eram considerados apenas marginalmente diferentes. Isso parece ser óbvio, mas duas situações devem ser consideradas.

Primeira: se a diferença em relação aos concorrentes for grande e se você pretende focalizar algum aspecto particular do produto, deve dirigi-lo para as necessidades do mercado.

Segunda: se você consegue identificar apenas pequenas diferenças no novo produto, talvez seja melhor eliminá-lo durante a fase de desenvolvimento, pois há grande possibilidade de fracasso comercial. Outro fator que contribui é antecipar o lançamento, de modo que o novo produto chegue bem antes dos concorrentes ao mercado. Assim, pode-se ganhar tempo precioso antes da chegada desses concorrentes.

A Figura 16 classifica em três grupos principais, os diversos fatores que determinam as diferenças entre sucesso e fracasso no lançamento de novos produtos.

Figura 16 - Fatores de sucesso no desenvolvimento de novos produtos.



FONTE: Mike Baxter. Projeto de Produto (2000, pg. 7),

Gruenwald (1993), cita outras pesquisas realizadas nos anos de 1971, 1979 e 1980, com produtos inteiramente novos, feitos pelo Conference Board. O estudo feito em 1980 mostra que metade das empresas obteve sucesso com pelo menos dois terços dos novos produtos lançados no mercado nos últimos cinco anos. A outra metade relatou tal sucesso com menos de dois terços de seus novos produtos, – e houve algumas para as quais absolutamente todas as novas ofertas haviam sido decepcionantes. A pesquisa de 1971 apontou que os valores médios equivalentes para sucesso de produtos inteiramente novos, nessa época, era de aproximadamente 80% para empresas de produtos industriais e 60% para empresas de produtos de consumo. Já na pesquisa de 1979, o percentual de produtos que decepcionaram a ponto de ser retirado do mercado foi de apenas 9% para empresas de produtos industriais e cerca de 13% para empresas de produtos de consumo.

Embora sucessos com novos produtos requeiram execução cuidadosa de pesquisa e marketing, pode haver também sinais menos evidentes de que a gerência considera o novo produto importante. Como afirma Gruenwald (1993), em uma pesquisa com cinco consultores de novos produtos, o *New Product Development*, um boletim da Point Pleasant, NJ, formulou 20 perguntas críticas para determinar se a gerência dará apoio ao empreendimento. De acordo com o boletim: “Quinze ou mais respostas afirmativas significam que o sucesso do produto está quase assegurado. Onze a catorze sugerem um sucesso provável e oito a dez indicam um cara ou coroa”.

Este é o teste:

1. O produto está em desenvolvimento há um ano?
2. Sua empresa fabrica, no momento, algum produto similar?
3. Sua empresa vende, no momento, para um mercado de clientes relacionado ao do novo produto?
4. Pesquisa e desenvolvimento recebem pelo menos um terço do orçamento do produto?
5. O produto passará por teste de mercado por pelo menos seis meses?
6. A pessoa encarregada tem uma secretária particular?
7. O orçamento para publicidade será de pelo menos 5% das vendas previstas?
8. O nome terá uma marca conhecida?
9. A empresa suportaria um prejuízo com o produto no primeiro ano?
10. A empresa “precisa” do produto mais do que o “deseja”?
11. Foram desenvolvidas três amostras de material publicitário?
12. O produto é realmente novo, em vez de apenas melhorado?

13. A decisão de comprá-lo pode ser tomada por uma só pessoa?
14. O produto será produzido em menos de cinco versões?
15. O produto não necessitará de serviços ou concertos?
16. A equipe de desenvolvimento tem um nome de trabalho em código?
17. O presidente da empresa recebe o chefe do projeto sem que este precise marcar hora?
18. O chefe do projeto obteve sucesso nos dois últimos projetos?
19. O produto ficará no mercado por mais de dez anos?
20. O chefe do projeto pediria demissão e levaria o produto consigo se a empresa dissesse que não iria patrocina-lo?

Um dos fundamentos do planejamento da Qualidade é o desenvolvimento de produtos orientados pelo mercado (Oliveira, 2000). O Quadro 5 detalha as atividades para se obter o Projeto das Características do Produto, indicando também como estas serão executadas e o porquê.

QUADRO 5 - Resumo dos passos para o projeto das características da qualidade do produto.

	O QUE	PORQUE	COMO
P	Identificar Segmento Alvo de Mercado	Obter uma previsão de demanda e informações para o plano de <i>Marketing</i>	Pesquisa Qualitativa de Mercado
	Analisar a atratividade de mercado	Suportar a decisão de desenvolver o produto	Cruzando a atratividade do mercado com a competitividade da empresa.
	Identificar as necessidades dos clientes.	Para conhecer as necessidades dos clientes.	- Pesquisa de Mercado - Entrevista, etc.
	Organizar as necessidades dos clientes de forma sistemática.	Para facilitar o entendimento das necessidades dos clientes.	Montar a tabela de desdobramento das necessidades dos clientes.
	Estabelecer prioridades entre as necessidades dos clientes.	Para buscar atender melhor as qualidades mais importantes.	Avaliação da importância das necessidades dos clientes e de quão bem os concorrentes as atendem.
	Identificar características técnicas para avaliar o cumprimento das necessidades dos clientes e organiza-las sistematicamente.	Para transferir as informações de uma linguagem de mercado para uma linguagem técnica entendida pelos especialistas.	Extrair as características da Qualidade do produto a partir das necessidades dos clientes. Montar a tabela de desdobramento das características da qualidade.
	Correlacionar as necessidades dos clientes com as características técnicas.	Para avaliar as relações existentes entre necessidade do cliente e característica da qualidade.	Elaborar a Matriz de Qualidade, cruzando as necessidades dos clientes com as características da qualidade do produto.
	Identificar as características da qualidade do produto prioritárias a partir da voz dos clientes.	Para identificar características da qualidade do produto que merecem receber maior atenção investimentos da empresa.	Converter a importância das necessidades dos clientes em importância das Características da qualidade do produto.
	Especificar o valor meta das características da qualidade do produto.	Para satisfazer as necessidades dos clientes.	Comparar produtos atuais e aplicar engenharia.

FONTE: Oliveira, Inovação do produto e do processo.

Os clientes têm diversos tipos de necessidades quanto a um produto: podem ser funções que o produto deve desempenhar, nível de desempenho, confiabilidade que o produto deve apresentar, comodidade para usar, funções de estima, preço que está disposto a pagar, etc. Ao ouvir o cliente, estas necessidades são colocadas de forma dispersa e constituem o que chamamos de Itens Exigidos (Oliveira, 2000). O mesmo autor apresenta algumas técnicas utilizadas de como levantar os itens exigidos e prepará-los, dando forma para facilitar o entendimento das verdadeiras necessidades dos clientes, conforme mostra a Figura 17.

Segundo Oliveira (2000), a obtenção destes dados requer que a empresa estabeleça um canal de comunicação com o mercado através do estreito contato com o cliente, extraíndo dele informações qualitativas que representem suas necessidades e desejos, e como o mesmo posiciona o produto da empresa em relação aos produtos da concorrência. A empresa deve usar todos os dados e estatísticas disponíveis para melhorar a qualidade de suas informações, já que grande parte dos problemas dos produtos decorre de erros e mal-entendidos ocorridos nesta fase do projeto.

Pode-se concluir que as necessidades dos clientes não são fixas. Não existe uma lista definitiva de necessidades dos clientes. O mercado é afetado por forças que vão surgindo no horizonte e que estão sempre mudando de direção: novas tecnologias, novos competidores, taxa de câmbio, etc. Estas forças dinâmicas geram novas necessidades e alteram as prioridades atribuídas às já existentes.

FIGURA 17 - Conversão da voz do cliente em necessidade do cliente.



FONTE: Oliveira, Carlos Augusto. 2 000.

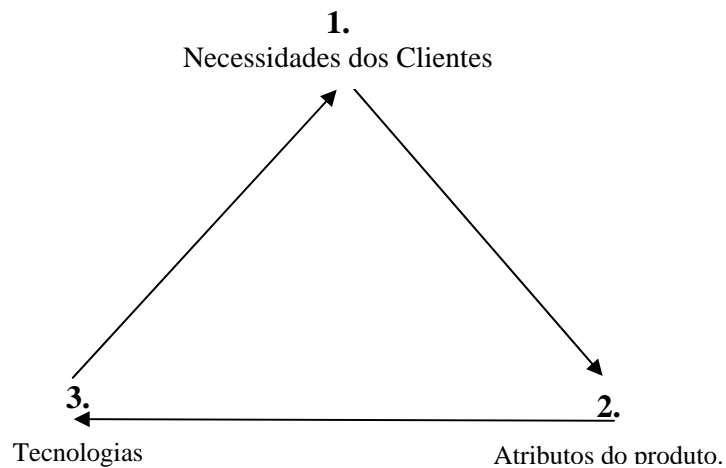
As necessidades dos clientes devem ser traduzidas em atributos específicos para o produto. A 3Com identificou quatro atributos gerais para o produto que, se incluídos de maneira exclusiva, dariam vantagem competitiva à 3Com: (1) conexão total para acesso remoto de informações; (2) segurança de dados vitais; (3) escalabilidade (a capacidade de incluir recursos sem modificar a estrutura do sistema) para aprimoramento da rede de relação custo-eficiência, e (4) instalação fácil e gerência centralizada (Cohan, 1999, pg. 156).

A Figura 18 demonstra como as empresas líderes em tecnologia utilizam o conceito de triângulo do valor para obterem sucesso na criação de valor para os seus clientes. A chave para o triângulo do valor é a seqüência que a empresa utiliza para unir os vértices (Cohan, 1999, pg. 141). As líderes em tecnologia os unem no sentido horário.

Primeiro, elas ouvem os seus clientes-alvo para entender suas necessidades. Depois, unem o primeiro e o segundo vértices escolhendo os atributos do produto que atendam melhor às necessidades dos clientes do que os produtos concorrentes. Finalmente, unem o segundo e o terceiro vértice desenvolvendo, ou trazendo, as tecnologias e outros recursos necessários à criação desses atributos superiores.

Já as outras empresas, unem os vértices no sentido anti-horário, como demonstrado na Figura 18. Primeiro os engenheiros e pesquisadores experimentam as tecnologias que acham interessante e depois, unem o segundo e o terceiro vértice construindo um protótipo que utilize a tecnologia que eles acreditam poder resultar em um bom produto.

FIGURA 18 - O triângulo do valor (sentido horário).



FONTE: Peter Cohan, Ed. Futura, 1999.

Para Gruenwald (1993), as empresas fazem dinheiro a partir de novos produtos com finalidades específicas, isto é, não só com produtos inteiramente novos, mas também aqueles com pequenas melhorias em produtos e extensões de linhas que,

caracteristicamente, têm mais segurança de sucesso. Portanto, as empresas têm outras maneiras de criar valor para os seus clientes. São mudanças do tipo: a) Reposicionamento de produto; b) Reciclagem de produto; c) Melhoria da aparência ou da forma; d) Melhoria do Desempenho; e) Mudança de ingredientes; f) Melhoria da embalagem; g) Mudança de preço/valor.

O desempenho de um número cada vez maior de empresas demonstra que a estratégia de valor pelo dinheiro na criação de produto pode ser obtida sistematicamente. Duas abordagens principais criam vantagens sustentáveis por meio de valor: (1) a busca obstinada de melhoria contínua e incrementada, conforme exemplificada pela Toyota em autos e pela Maytag em eletrodomésticos e (2) a reestruturação inovadora e radical da empresa incorporada no notável sucesso da Ikea, o fabricante e varejista sueco de móveis (Deschamps e Nayak, 1997).

O design sempre serviu como estratégia para diversas indústrias de bens de consumo, não apenas a do vestuário. Móveis, acessórios domésticos, louça e muitas outras indústrias têm sido influenciadas tradicionalmente pela moda e pelo design.

Segundo Deschamps e Nayak (1997).

Os defensores do design irritam-se com a tacanha definição dada muitas vezes à sua disciplina, isto é, que design significa estilo. Argumentam que o design não é apenas a adição externa de um toque de estética a um produto já desenvolvido. Pelo contrário, um bom design tem como objetivo realçar a experiência física e funcional do cliente durante toda a vida útil daquilo que comprou. Este realce pode ser conseguido ao projetar produtos que sejam: (a) esteticamente atraentes do ponto de vista visual; (b) seguros e agradáveis ao toque e no uso; (c) imediatamente compreensíveis e fáceis de operar; (d) fáceis de instalar, manusear, guardar, limpar e manter; e (e) fáceis e econômicos de fabricar.

De maneira própria e serena, a Ikea revolucionou o design de móveis, sua fabricação e seu varejo. O conceito Ikea parece extraordinariamente simples: reduzir custos ao cliente pela mudança no design dos móveis, na maneira pela qual são estocados, vendidos e entregues. A Thomson absolutamente não se contenta em achar que o design, por si, constitua uma estratégia. Companhias tão diversificadas como Braun, Harley-Davidson, IBM, Olivetti, Philips, Sony e muitas outras vêm dedicando há anos atenção especial – a ponto de tornar-se uma obsessão, às vezes – à aparência, ao “feeling” e à operação de seus produtos. A idéia dominante é produzir mais qualidade sem desencadear aumentos proporcionais nos custos. É aí que entram as pequenas mudanças, como é o caso do design, que irão agregar valor ao produto.

No caso da indústria de alimentos, essas mudanças podem resultar em modificações nas embalagens, cores, sabores, aromas e propriedades físico-químicas-biológicas.

No caso da embalagem, as modificações introduzidas podem ainda, facilitar o uso do produto, seu manuseio e até mesmo a reutilização da mesma. Outras vezes objetivam melhorar a aparência do produto. Assim também uma embalagem poderá ter sua mudança estética com uso certo de cores mais adequadas e motivadoras e que a destaquem entre os demais produtos concorrentes.

Gruenwald (1993), indica uma das melhores alternativas de evolução de produtos existentes:

Provavelmente, a mudança mais comum que justifica uma afirmação de novidade é uma melhoria na aparência ou na forma do produto. Isto inclui modificações: de fórmula (nova com limão); de cor (nova, azul-alegria); de textura/fluxo (de manteiga de amendoim lisa para crocante, de aveia normal para cremosa, de creme de limpeza para loção, de xampu líquido para creme e gel); gráficas (toalhas de papel" impressas ", tecidos com assinatura do designer frascos de geléia decorados reutilizáveis, novas edições de selos); e de forma (xarope para panquecas Mrs. Butterworth em um frasco no formato de uma mulher, cerveja em garrafas com formato de barril, vitaminas infantis no formato de animais, biscoitos caninos em forma de ossos, lâmpadas em forma de chamas).

Para o mesmo autor, a segunda e mais útil forma de acrescentar novidade a um produto já estabelecido é uma melhoria no desempenho. Esta é freqüentemente acompanhada de melhorias na aparência e na forma.

Para permanecer viável, quase qualquer produto deve estar constantemente procurando melhorar. Até mesmo, mercadorias como a farinha, já foram alteradas por diferentes métodos de moagem, por branqueamento, por aglomeração (Wondra), ou por combinação com outros ingredientes para lhe dar qualidades especiais (Bisquick).

Melhorias na construção da embalagem acrescentam novidade por melhorarem a conveniência de uso, aparência, possibilidade de aproveitamento, volume, peso, portabilidade e por utilizar as características de novos materiais e mudanças tecnológicas para modificar a embalagem de forma a adequá-la a processamento moderno, reciclagem de lixo e estilo de vida.

Numa embalagem, a cor é o fator que, em primeiro lugar, atinge o olhar do comprador. Portanto é para ela que devem se dirigir os primeiros cuidados, principalmente se considerarmos as ligações emotivas que o envolve e seu grande poder sugestivo e persuasivo. Torna-se, portanto, evidente que a presença da cor na embalagem representa um valor indiscutível.

Pensar em aplicar a cor à embalagem é, pois, algo que deve vir depois da observação intensa do mercado consumidor e das características do produto e outras variáveis. "A embalagem tem a mágica função de dar um 'psiu' ao comprador, Além disso, deve fazer com que a compra seja renovada, impulsionando o consumidor a ficar fiel à sua marca (posicionamento)".

Segundo Farina (1990), a cor e a embalagem constituem a própria embalagem, além de representar um dos ingredientes do intrincado processo mercadológico que deve ser objeto de estudos sérios que envolvem toda a filosofia operacional da oferta e a psicologia da procura no meio social visado.

Dentro de um plano geral de *marketing*, uma pesquisa de mercado relativa à cor – fator importante nas vendas – deveria embasar-se em vários setores, considerando-se as muitas variáveis que podem afetá-la.

Em primeiro lugar, é preciso definir, durante o planejamento mercadológico, se o produto dá margem a uma procura racional por parte do comprador. Nessa hipótese,

a cor geralmente tem uma influência muito grande, pois ninguém compra, por exemplo, um tapete ou uma cortina sem saber se esses objetos são adequados ao esquema de cor já planejado pelo consumidor, a não ser que os mesmos venham a ser o ponto de partida para esse planejamento. De qualquer forma teremos de verificar, obviamente, os produtos correlatos cujas cores possam se compor na tendência constatada. Uma geladeira, por exemplo, cuja linha de cores esteja compatível com a de fogões e laminados plásticos, terá menos problemas de aceitação no mercado. Na maior parte das vezes, não há necessidade de mudar a linha do produto quando uma simples mudança na cor e em pequenos acessórios bastará para atualizá-la.

Farina (1990), afirma que quando no cérebro se produz a sensação da cor, esta se encontra ao nível do inconsciente. A visão que o indivíduo tem da cor, parte, portanto, de mencionado nível, acompanhada de todo tipo de reações que eventualmente possam surgir pela sua presença. O homem reage, muitas vezes, impulsionado pelo inconsciente coletivo e, se procuramos encontrar um fundamento no simbolismo coletivo das cores, nos convenceremos de que o azul simboliza a pureza; o verde, a esperança; e o "preto", o desespero e a paixão, e assim por diante. Também o homem reage impulsionado por seu consciente individual. São então maneiras personalizadas de responder ao estímulo cor que irão determinar as preferências e idiosincrasias.

Segundo Farina (1990), a embalagem de produtos alimentícios deve estimular o paladar, e a cor, nesse caso, deverá ser usada com esse objetivo expresso. A sugestão do conteúdo fará o consumidor se lembrar do momento psicológico exato da compra.

Dessa forma, podemos afirmar que a cor que mais se adapta aos produtos alimentícios é a que lhe confere um caráter excitante e estimulante. Assim, também, a embalagem poderá ter sua mudança estética com uso certo de cores mais adequadas e motivadoras e que a destaque entre os demais produtos concorrentes.

Outros elementos ainda afetam os sentidos dos indivíduos e, conseqüentemente, a sua percepção do produto, como é o caso do sabor, do aroma e de suas propriedades físico-químicas.

Segundo Evangelista (2002), o sabor é manifestação significativa por constituir quase que a prova eliminatória para a ingestão do alimento. Do ponto de vista organolético – caracteres que correspondem às qualidades que são comuns em alimentos, como: aspecto, sabor, cor, aroma e consistência; e, que guardam estreita relação com os sentidos: visão, paladar, olfato e tato -, há entre gosto e sabor pequena diferença, pois o “sabor se refere ao conjunto de sensações transmitidas pelo gosto e o odor”; praticamente, porém, essa diferença não é levada em conta.

O mesmo autor afirma que o importante é saber que a sensação gustativa está intimamente conectada com o sentido do olfato. A existência dessa ligação se torna evidente nos indivíduos resfriados, quando então a redução do olfato provoca também a diminuição do sabor. Contudo, para perceber o sabor o indivíduo precisa ser estimulado a degustar o produto, pois a gustação está diretamente condicionada à excitação. Os excitantes padrões são de quatro tipos: doce, amargo, salgado e ácido.

A exaltação do aroma ou odor do alimento é de sumo valor para a sua aceitação e utilização, Evangelista (2002). Segundo o mesmo autor, em muitas circunstâncias o aroma característico de determinado alimento é a razão principal da preferência com que são distinguidos. Pelas conexões entre os sentidos do olfato e o do paladar, o aroma e o sabor se manifestam quase sempre de maneira conjugada, em verdadeira dependência um do outro.

As investigações e estudos sobre a constituição de aromas, com finalidade de sua aplicação na indústria de alimentos, têm tido nos últimos anos, excepcional incremento. As informações colhidas a respeito representam, para a indústria, grande conquista pela possibilidade de padronização de aromas e sabores em produtos alimentícios. Tudo isso, graças à utilização da cromatografia a gás, do espectrofotômetro de massa e de outros recursos atuais.

Já as propriedades físico-químicas dos alimentos podem ser modificadas através de processos industriais. Por influência de alguns meios e manobras, o alimento pode sofrer modificações benéficas ou não. O processo de preparo de alimentos se desenvolve através de um conjunto de atividades, nas quais se incluem: a prática de métodos de divisão e de subdivisão; de cocção – submeter alimentos a mudanças térmicas, por exemplo – de vários tipos; de modificações de caracteres organoléticos e decomposição química; de melhoria de qualidade; e, de adição de ingredientes e de coadjuvantes de alimentos. A questão, portanto, é como manobrar com essas propriedades visando atingir os sentidos dos indivíduos de forma positiva.

As empresas dispõem ainda, de alternativas externas para satisfazer as suas metas de crescimento. A aquisição e a diversificação são estratégias freqüentemente mais bem-sucedidas no aproveitamento de oportunidades de mercado do que a geração interna de novos negócios. Este fenômeno decorre da avaliação minuciosa de cada nova área de oportunidade em relação às forças e às deficiências das empresas.

Peter Drucker indica algumas regras para aquisições bem-sucedidas. Elas incluem:

1. Uma aquisição terá sucesso apenas se a empresa adquirente examinar como pode contribuir para o negócio que está comprando, e não o que a empresa adquirida trará para o adquirente, por mais atraente que a “sinergia” esperada possa parecer.

2. A diversificação bem-sucedida por meio de aquisição, como toda diversificação bem-sucedida, requer um núcleo comum de unidade. Os dois negócios devem ter em comum ou mercados ou tecnologia, embora ocasionalmente um processo de produção comparável também tenha proporcionado unidade de experiência e capacidade, assim como uma linguagem comum, suficiente para unir as empresas.

3. Nenhuma aquisição funciona, a menos que as pessoas da empresa adquirente respeitem o produto, os mercados e os clientes da empresa adquirida. A aquisição deve ter uma “adequação temperamental”.

A quarta e a quinta regras de Drucker tratam da integração e da promoção cruzada da gerência necessária entre as duas empresas recentemente unidas.

Para os fabricantes, uma estratégia de um único produto/um único mercado freqüentemente resulta em uma situação arriscada de não-crescimento (Gruenwald, 1993, pg. 76). Até mesmo, empresas de serviços que são relativamente diversificadas, em comparação às fábricas, obtêm sucesso com base em novos produtos, novos serviços e reposicionamento contínuo em novos mercados. Um bom exemplo é uma das principais empresas de serviços, a Marriott Corporation, que se diversificou progressivamente de uma empresa de lojas de sucos para uma empresa de restaurante/coffee-shop, daí para uma companhia hoteleira e, agora, para uma cadeia diversificada de serviços de restaurantes, hotéis, estâncias, serviços de alimentação de bordo e outros negócios institucionais com alimentos.

Na área de fabricação de alimentos de consumo, a diversificação foi comum nas três últimas décadas. Algumas empresas – a Pillsbury, por exemplo – permaneceram dentro do conceito de agroindústria, mas diversificaram-se amplamente, em restaurantes (Burger King/Steak and Ale), vinhos (Souve-rain), serviços alimentícios e commodities, agrícolas. As aquisições também incluíram novas categorias de produtos e novos sistemas de distribuição sendo exemplificadas pela compra da Häangen-Dazs e da Bumble Bee Tuna.

Gruenwald (1993), afirma ainda que a diversificação é um elemento importante na estratégia corporativa e que os movimentos de diversificação costumam refletir oportunidades percebidas e deficiências da empresa. Entre os motivos mais comuns para diversificação ele cita os seguintes:

Estímulo – melhoria das perspectivas da organização para crescimento contínuo e ascendente das vendas e, particularmente, dos ganhos.

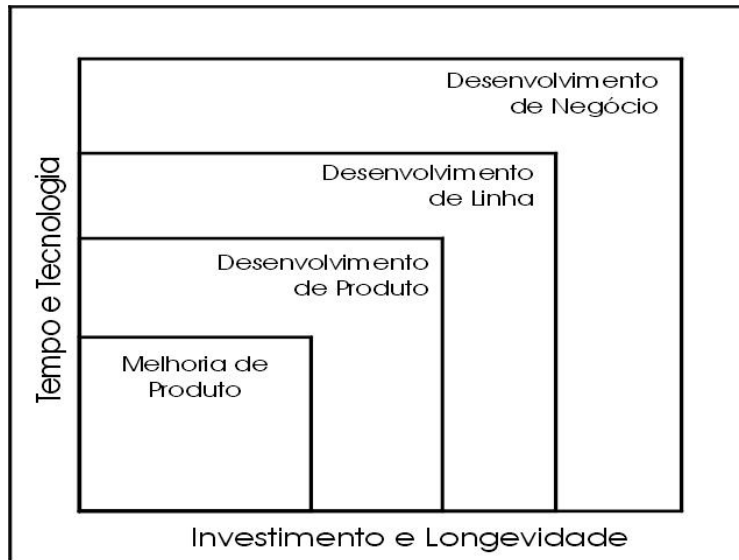
Sinergia – extensão das forças da organização para outro negócio, por exemplo, um negócio complementar que possa utilizar a capacidade de distribuição e as vendas já estabelecidas no adquirente.

Estratégia – equilíbrio da balança comercial entre risco e oportunidades de investimento por meio da aquisição.

Reação – resposta a pressões competitivas.

Suporte – uso da diversificação como meio de reter e incentivar o desenvolvimento de uma equipe gerencial interna.

Para alcançar os objetivos da diversificação, faz sentido usar uma abordagem coordenada de desenvolvimento de produtos e aquisições. Em geral, quanto maior extensão da diversificação, mais provável é o uso de aquisições para atingir a meta. Existem situações em que apenas uma aquisição será uma medida satisfatória, como no caso de posicionamento exclusivo no mercado ou tecnologia patenteada. Ao contrário, pode não haver nenhuma oportunidade de aquisição de um negócio que satisfaça adequadamente os critérios definidos, por exemplo, o negócio não está à venda ou, como comumente acontece, não existe. É importante reconhecer que o desenvolvimento de produtos e as aquisições são métodos para obter resultados estratégicos. Gruenwald (1993), relata ainda diversos exemplos de mudanças que podem ser resumidos pela Figura 19 (Perspectiva de desenvolvimento, pg 62).

FIGURA 19 - Perspectiva de Desenvolvimento.

FONTE: Gruenwald. Perspectiva de desenvolvimento (1993, pg. 62).

É verdade que o planejamento ruim é a maior razão de fracasso de novos produtos. Com muita freqüência, fatos e fatores que poderiam ter sido previstos são negligenciados ou ignorados, (Gruenwald, 1993. pg. 17).

Estas são algumas das causas de fracassos de produtos constatadas pelo autor acima:

- O produto não se enquadra na estratégia da empresa.
- O produto não se adapta ao nível técnico da empresa.
- O produto não se ajusta à capacidade/conhecimento de distribuição da empresa.
- O produto não se conforma aos requerimentos de margem, retorno em investimento ou retorno em vendas da empresa.
- O custo de entrar na categoria é uma barreira intransponível.

- A categoria difusa não é vulnerável a uma entrada simples, é necessária uma linha-surpresa.
- Os padrões de fabricação, compras e controle de qualidade não são bem conhecidos.
- As complicações regulamentares não são bem conhecidas.
- Existem violações de patentes, direitos autorais ou licenças.
- A análise de mercado é inadequada.
- Os fundos de desenvolvimento são impróprios.
- A empresa falha em enfrentar as forças da concorrência – depois do lançamento.
- O produto não tem uma rota crítica de fases com cronogramas claros de tempo, orçamento e pontos de decisão continuar/não continuar.
- Não há um pré-plano para orientação.
- A administração do tempo é ruim – muito cedo ou muito tarde.

Ainda para Gruenwald (1993), o planejamento e o gerenciamento ruins são, na verdade, falhas interligadas. O gerenciamento é responsável pelo processo de planejamento e pela autorização de programas planejados. Embora as gerências identifiquem as falhas em pesquisa e administração de tempo como os principais fatores de fracasso em muitas entrevistas, a resposta está mais perto delas próprias.

Segundo o autor, alguns exemplos de gerenciamento ruim são:

- O produto não se ajusta às diretrizes que regem as atividades da empresa ou da divisão.

- Não houve um “patrocinador” do gerenciamento.
- A introdução do produto é uma “ego trip”⁷ gerencial desenfreada (ou seja, o “patrocínio” é poderoso demais).
- Não há um sistema de informações gerenciais para proporcionar uma comunicação bidirecional.
- Os direcionamentos e as metas da gerência são confusos e inconsistentes.
- O departamento errado comanda o programa de introdução.
- Aqueles que deveriam ser pioneiros e assumir riscos não se ministram dispostos a isso.
- Há limitações de orçamento e tempo – mudança de sinais – devido a um curso de eventos não-previsto.
- Há limitações de fabricação, trabalho de vendas e comunicações resultantes da mudança de sinais, devido ao curso de eventos não-previsto.
- O direcionamento da gerência é inconstante.

Existem, naturalmente, outras razões de fracasso de novos produtos, muitas relacionadas à qualidade do gerenciamento. As empresas mais bem-sucedidas têm poucos fracassos no mercado, mas muitos fracassos de conceito e protótipo (ou análogos) em um estágio no qual isso não custa tão caro.

Algumas das outras razões de fracasso são:

- Análise de mercado inadequada
- Pressuposições erradas ou oportunidades mal-identificadas

⁷ Ação gerencial egocêntrica

- Reação competitiva exacerbada
- Reação excessiva ou falha à concorrência
- Número excessivo (ou insuficiente) de saltos no programa para entrar no mercado
- Baixa conscientização do produto
- Índice baixo de consumidores experimentando o produto (mesmo havendo um grupo que repita a compra) devido a promessas insuficientes ou equivocadas sobre o produto
 - Alto índice de consumidores experimentando o produto, mas poucos repetindo a compra devido a excesso de promessas e baixo desempenho
 - Regulamentações (por exemplo, FDA) que limitam as vendas.
 - Violações imprevistas de patentes, licenças ou direitos autorais por parte do comercializador ou do concorrente.
- Concorrência internacional (melhor qualidade, menor preço etc.).
- Estilo não-autorizado ou plágio de nome (corrente na indústria da moda)

Por outro lado, às vezes os fracassos proporcionam conhecimentos que levam a razões para o sucesso. “O simples fato de a empresa poder fazer um produto não significa que o consumidor terá um uso para ele”, disse, o Presidente e Superintendente, da Kraft General Foods, Michael Miles, na Conferência Gorman sobre Novos Produtos no final de 1990.

Como maior empresa alimentícia do país, a KGF precisava gerar números grandes com novos produtos. A meta era aumentar as vendas em 10% a cada ano

antes de fazer aquisições. Com base nas vendas atuais, isso significava um ganho de \$2,75 bilhões a cada ano. Pelos cálculos de Miles, cerca de metade disso deveria vir de novos produtos. Pressupondo que cerca de 30 – ou um em cada dez lançamentos da KGF – tenham obtido sucesso, cada um deles renderia cerca de \$46 milhões por ano, ele avaliava que.

Para alcançar essa meta alta, Miles diz, era necessária uma estratégia de seis pontas, conforme publicado na edição de janeiro de 1991 da revista Prepared Foods:

1. Comece com o consumidor, e não com a fábrica. Resumindo:
2. Pesquise. Para atingir as metas de vendas, produtos bem colocados não são suficientes. As idéias devem ser suficientemente grandes para serem perseguidas. Os presidentes de grupos sabem que haverá crédito muito limitado para longos prazos que produzam pequenos avanços.
3. Encontre uma vantagem competitiva. Por exemplo, desenvolva uma tecnologia ampla que possa atingir várias linhas de produtos e que seja difícil de ser copiada pela concorrência.
4. Mova-se rapidamente. Diminua o período de mercado de teste; deixe menos tempo para os concorrentes atacarem primeiro, assegurando-se de fazer certo jd na primeira vez.
5. Saiba quando parar. Assim que os indicadores-chave derem sinal vermelho, não tenha escrúpulos quanto a cortar as perdas e seguir em frente, mesmo que, ocasionalmente, isso signifique perder algum trigo junto com o joio – porque quase

todos os esforços para consertar um novo produto defeituoso resultam em pôr mais dinheiro a perder.

6. Aceite, mas gerencie com cautela, os riscos financeiros. *Crie algumas válvulas de escape. Embora a KGF possa gastar \$750 milhões em um ano de desenvolvimento de novos produtos, ela criou algumas válvulas de escape, como planos de retorno rápido dos investimentos, geralmente não mais que 24 meses.*

Este é um ponto de vista instrutivo de uma empresa-líder no setor.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentadas: a caracterização do tipo de pesquisa e da metodologia adotada para coleta e tratamento dos dados obtidos. O tratamento dos dados foi feito utilizando o pacote estatístico SAS , que será descrito na referida seção, procedeu-se ainda a análise de médias das respostas dos públicos pesquisados.

3.1 Caracterização do tipo de Pesquisa.

Esta pesquisa é de caráter *exploratório*, no que concerne aos seus objetivos, de acordo com a classificação proposta por Gil (1987: 45). Assim, este estudo está feito através de pesquisa exploratória, indicada por Mattar (1996) para os primeiros estágios de investigação de um fenômeno, ou seja, quando à familiaridade, o conhecimento ou a compreensão que o pesquisador tem do alvo da pesquisa são vagos ou limitados. O autor lembra ainda que este tipo de pesquisa é muito útil também para se estabelecer prioridades de estudo, auxiliar o desenvolvimento de uma formulação mais precisa do problema de pesquisa, contribuir com a determinação de variáveis relevantes a serem

levadas em conta, clarificar conceitos, familiarizar e aumentar o conhecimento e a compreensão de um problema em perspectiva, dentre outras funções.

Ainda sobre pesquisa exploratória, cabe dizer que ela não comporta hipóteses, uma vez que ainda não se tem conhecimento suficiente para formular questões ou pré-estabelecer respostas Vergara (2000). As hipóteses podem surgir no fim ou ao longo do estudo, mas não a priori.

Trata-se de um estudo comparativo entre a estratégia empresarial formulada e a percebida pelos distribuidores e sua clientela, uma vez que busca identificar qual a estratégia de uma determinada empresa (Yofrut) para um determinado produto (suco), relativamente à percepção dos distribuidores e consumidor final. No que toca aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa toma as características de um *levantamento quantitativo e qualitativo*.

3.1.1 Método de Pesquisa

No desenvolvimento do trabalho, o método a ser adotado é predominantemente **qualitativo**. A estratégia utilizada consiste na coleta de dados através de questionários semi-estruturados, aplicados aos distribuidores e consumidores finais dos produtos e uma entrevista aplicada aos dirigentes da empresa. Portanto, são coletados dados primários, com a utilização de corte transversal, ou seja, medidos uma única vez no tempo, visando atender a um objetivo específico.

3.1.2 Caracterização do Universo e da Amostra

O Universo está composto por todos os distribuidores que efetivaram compra do suco Yosuco no período da pesquisa, portanto, compreendido entre os dias 20 a 25.10.2003. O número de distribuidores do produto é de aproximadamente 450, distribuídos em 6 rotas diárias, durante 5 dias, o que perfaz um total de 30 rotas semanais. Cabendo a cada vendedor uma média semanal de 15 visitas a revendedores do Yosuco. O total de revendedores que comprou o produto neste período foi de 145 revendedores, e 133 responderam ao questionário.

A amostra utilizada está definida por conveniência, ou seja, responderam questionários os consumidores que compareceram no ponto de distribuição e que conheciam ou já consumiram o produto. Segundo Mattar (1997, pg. 269), são selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador. O tamanho da amostra foi de aproximadamente 180 questionários para 132 respondentes. Optou-se por ficar com os 132 em função da margem de erro ser insignificante.

A amostra está, portanto, composta pelo número equivalente de consumidores finais, aos distribuidores pesquisados, 132 e 133, respectivamente. Nesse tipo de pesquisa, os dados são coletados somente uma única vez, em um determinado momento.

3.1.3 Unidade de Análise e Observação

Será a empresa fabricante de sucos e yogurts, Yofrut da Amazônia, produtora do suco Yosuco, bem como, os distribuidores e consumidores finais do produto. Os distribuidores e consumidores serão tratados nessa seção e a empresa fabricante numa seção à parte.

Os distribuidores foram selecionados, diariamente, entre aqueles que efetuaram compra do produto no período mencionado. Eles estão espalhados por toda a cidade de Manaus, são dos mais diversos tipos e tamanhos, de drogaria a supermercado, de padarias a pequenos comércios, tais como lanchonetes e "tabernas". Tem distribuidor que compra uma caixa com seis (6) unidades, assim como, tem distribuidor que compra dez (10) caixas. O período de reposição do produto é aleatório, podendo o produto acabar no revendedor ou ser trocado por outro, em função do vencimento do prazo de validade.

Os consumidores por sua vez, são formados por gente de todas as faixas etárias, da criança a terceira idade, passando por jovens, adolescentes e adultos, todos consomem o produto. O comprador, entretanto, é predominante o pai ou a mãe da família, o que se explica, aparentemente em função da embalagem de cinco (5) litros que tem a possibilidade de atender um número maior de pessoas. Fato constatado "in loco", pelo pesquisador por ocasião da aplicação dos questionários. Principalmente nos supermercados e nos pontos de venda à beira de estradas que levam a banhos e sítios, onde a predominância de compra é, naturalmente, de produtos para a família.

Caracterização da Empresa Yofrut da Amazônia

Nesta seção será apresentado todo o conteúdo das entrevistas gravadas em fita magnética, com o proprietário e o gerente de produção. O primeiro é responsável pelo desenvolvimento da estratégia empresarial para o produto e o segundo é responsável pela gestão da produção.

Segundo o seu proprietário, a empresa Yofrut da Amazônia - produtora de sucos e yogurts em diversos sabores – surgiu no Amazonas há 14 (quatorze) anos, a partir de uma idéia de seu pai que era dono de uma fazenda e via neste negócio a possibilidade de ampliar os negócios da família. Hoje o Yosuco já detém 30% do mercado local de sucos. A fabricação passou de vinte (20) mil litros iniciais para atuais sessenta (60) mil litros e, hoje, o produto já responde por dezessete (17) por cento de toda receita da Yofrut, o que é considerado por seu proprietário um excelente retorno para um produto que só tem dois (2) anos de existência.

Em função das dificuldades iniciais para obtenção de registro junto aos órgãos reguladores, devido à inexistência de órgão estaduais e municipais que autorizassem a fabricação de yogurt, o projeto foi adiado para um momento mais propício à obtenção do CIF – Certificado de Industrialização e Fabricação -, junto ao Ministério da Agricultura, em Brasília.

Passados alguns anos, os filhos conheceram um especialista em laticínios, formado na Cantosh – Universidade -, que incentivou a criação da Yofrut, com o objetivo inicial de produzir yogurt. Fizeram um projeto e após um ano de longas e intermináveis idas à Brasília, conseguiram a aprovação e obtenção do CIF.

A Yofrut surgiu de três marcas que foram oferecidas por este Técnico Especialista. A marca foi escolhida em função do sufixo FRUT, guardar uma relação direta com o termo “fruta”, numa fusão com o prefixo YO, de uma outra marca que a empresa perdeu, chamada YOSHOC. Surgindo daí a marca Yofrut.

O proprietário resume os tempos iniciais como uma época muito difícil. A empresa ficou, um ano, deficitária e dispunha de pouco ou quase nenhum recurso para a promoção de seus produtos. Afirma ainda, que foi decisivo o apoio de algumas redes de distribuição local, tais como: a rede de supermercados Royale e a rede de supermercado Casas do Óleo, que muito o ajudaram a introduzir o seu mix de yogurt no mercado local.

O Yosuco surgiu em uma das várias viagens que o proprietário faz a feiras e eventos nacionais do setor de alimentos, onde o proprietário conheceu um produtor de insumos, de Minas Gerais, fornecedor de matéria prima para yogurt, e sondou-o sobre a possibilidade dele produzir um suco com a sua marca, recebendo uma resposta positiva do mesmo. A partir daí, o Yosuco foi produzido e comercializado, fato que ocorreu inicialmente em Belo Horizonte, pelo período de um (1) ano.

Após essa fase inicial de teste, o produto foi então produzido em Manaus. Inicialmente foi um sucesso, mas na segunda remessa do concentrado houve um problema com o sabor afetado pelo tipo de embalagem. A produção e a comercialização foram interrompidas, e, retomadas num segundo momento, após a solução do problema. O produto foi então, reintroduzido no mercado local, com mudanças na sua identidade visual.

A produção de sucos é feita na mesma unidade produtora de yogurt. O concentrado é comprado junto ao fornecedor de Minas Gerais, parte do processo do processo produtivo é realizada nas mesmas máquinas que produzem o yogurt e o envasamento é feito em máquinas específicas para suco. Atualmente, a planta da unidade produtiva de Manaus, ainda suporta um crescimento no aumento da produção, da ordem de 40% (quarenta por cento), é o que afirma o gerente de produção da empresa.

Segundo seu proprietário, o lançamento do Yosuco deve-se a um benchmarking com o concorrente Tampico, pois aproveitou o sucesso deste produto, para colocar o seu suco no mercado. O proprietário afirma que, fez pesquisa junto a amigos e familiares testando o Yosuco e aquele produto concorrente, para que a partir daí, melhorasse os aspectos negativos, tais como acidez e açúcar, apontados naquele outro produto. O que foi feito com sucesso, segundo ele, assegurando ao Yosuco o melhor padrão de suco, entre os sucos produzidos e comercializados em Manaus.

A empresa, portanto, não fez nenhum estudo científico para a introdução do Yosuco no mercado de Manaus. Não há nenhum estudo, realizado entre os consumidores locais deste tipo de produto, de análise sensorial comparativa entre o Yosuco e os produtos concorrentes. Somente com este tipo de teste, a produção teria condições de produzir modificações, que levariam em torno de 3 (três) meses, naqueles produtos em que os consumidores desejassem alguma alteração, é o que afirma o gerente de produção.

Já para o desenvolvimento de novos sucos, o gerente de produto afirma que a empresa não dispõe de pessoal especializado para este fim, apesar de possuir uma estrutura de laboratório que permite pesquisas com este propósito, ainda, segundo o mesmo, a empresa desconhece especialistas nesta área, no mercado local. Ele afirma que as Universidades locais podem ter conhecimento disponível para a produção de sucos regionais, mais nunca procuraram a empresa ou por esta foram contactadas.

Quanto aos seus objetivos estratégicos para o Yosuco, O proprietário afirma que seu objetivo para o Yosuco é atingir 70% (setenta por cento) da sua clientela de yogurt nos próximos seis meses e que acompanha mês a mês essas metas. O Yosuco já tem um ano no mercado local, tendo dobrado a sua meta inicial de venda. O proprietário diz que em função do pouco tempo de mercado do Yosuco, a empresa não dispõe de pesquisa com dados sobre os clientes de suco do mercado local.

O empresário afirma que acompanha, avalia e reage à evolução dessas metas fazendo promoções mensais com o objetivo de dar suporte às mesmas. Ele observa

que a clientela da concorrência é diferenciada da sua, em função do concorrente vender também refrigerantes o que favorece uma sinergia de distribuição, enquanto os seus clientes são compradores de yogurt e nem sempre desejam comprar suco, assim, a estratégia básica da empresa é fazer com que o seu cliente de yogurt torne-se, também, cliente de suco. Alternativamente, a empresa irá buscar investir no cliente que compra suco, mas, não compra yogurt.

A Yofrut desenvolveu em Manaus todas as variáveis mercadológicas, inclusive o sabor, tendo sido feito um total de seis fórmulas, para entre elas, ser escolhida aquela que deveria ser a ideal para o Yosuco. Perguntado sobre que nota ele atribuiria a cada variável desenvolvida pela empresa, numa escala de 1 a 5, o proprietário da Yofrut deu as seguintes notas, vistas no Quadro 6.

Quadro 6: Avaliação das Variáveis Estratégicas pelo Proprietário

Variáveis	Nota
Marca:	5,0
Sabor:	4,0
Embalagem:	5,0
Rótulo:	3,0
Distribuição e Venda:	2,0
Promoção:	4,0
Composição química:	5,0

FONTE: Dados da pesquisa.

A observação feita por ele, fica por conta dos sabores. Segundo o proprietário, o melhor sabor é o de pêssago, no entanto como o consumidor local não tem o hábito de comer pêra, o mesmo não tem referência do sabor do suco, isto é o que também afirma o gerente de produção. A empresa lançará em breve as embalagens nos tamanhos de 2 (dois) litros e em copo. Ele afirma que é preciso melhorar a embalagem

de 450 (quatrocentos e cinqüenta) ml, pois a mesma é terceirizada e quando apresenta problemas altera o sabor. Segundo ele, inovações nas embalagens e no lançamento de novos tamanhos, podem significar aumento de vendas.

Como diferencial competitivo do Yosuco, o proprietário destaca a embalagem de 5 litros que é a única do mercado, em todo território nacional, a freqüente busca por lançamentos de novos tamanhos e inovações em embalagens, além do sabor que para ele é o melhor do mercado local de sucos. Como a embalagem é terceirizada às vezes um problema na mesma interfere no sabor do produto.

Quanto à distribuição o proprietário reconhece que há muito a fazer, segundo ele é preciso promover o produto junto aos distribuidores e aos vendedores da própria empresa uma vez que o problema de transporte para a distribuição já foi resolvido com a aquisição de veículos para este fim. A empresa está mudando a sua meta para ser mensurada em cliente em vez de resultado obtido apenas com vendas.

Finalmente, perguntado sobre que nota o empresário atribuiria à sua empresa e especialmente ao produto Yosuco, o mesmo afirmou atribuir 5 (cinco) a Yofrut e 3 (três) ao Yosuco. Acrescentou ainda que, a maior dificuldade da empresa para o lançamento de produtos, no mercado local, é a falta de especialistas no mercado de Manaus, para o desenvolvimento e produção de arte, necessárias a elaboração do rótulo e das embalagens, para o lançamento de produtos. Segundo ele, a empresa ainda não possui um projeto de identidade visual, como conseqüência, produz as peças promocionais em função da necessidade de lançamento de novos produtos.

3.1.4 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de pesquisa realizada com os distribuidores e consumidores finais do produto. Para tanto, são utilizados questionários semi-estruturados, aplicados diretamente aos sujeitos (Babbie, 1999: 247). Os dados da empresa, foram coletados através de uma entrevista gravada em fita K7, junto ao proprietário e ao gerente de produção da Yofrut

Os questionários foram aplicados aos distribuidores e consumidores do produto, no período em que os produtos foram comprados pelos revendedores. Após um prévio treinamento com a equipe de promoção de vendas, gentilmente cedidas pelo proprietário da Yofrut, à medida que as vendas eram efetuadas, os proprietários dos estabelecimentos recebiam o questionário e uma breve explicação de como preenchê-los, para em seguida devolvê-los a equipe de promoção de vendas. Já os consumidores foram abordados nos pontos de venda e logradouros públicos, tais como: escolas e universidades. Neste caso, o próprio pesquisador aplicou todos os questionários junto ao público consumidor do produto.

A pesquisa junto aos distribuidores teve algumas dificuldades, porém, com os consumidores foi muito mais difícil. Com os distribuidores, algumas vezes eles estavam ocupados com as atividades do seu negócio, vendas, por exemplo, outras vezes, não demonstravam interesse em responder o questionário porque não viam nenhum ganho

para o seu negócio. O apoio da equipe de promoção de vendas foi decisivo no estímulo ao preenchimento dos questionários, por parte dos distribuidores. A empresa também ajudou com o transporte da equipe e o pesquisador comprou a alimentação.

Já com os consumidores finais do produto, a dificuldade maior foi, primeiro encontrar quem conhecesse o produto, depois convencê-los a preencher o questionário e por último, obtê-lo de volta. Por este motivo, o pesquisador aplicou um número maior de questionários junto aos consumidores. A maior facilidade encontrada pelo pesquisador, foi na credibilidade dada pelos consumidores, quanto aos fins da pesquisa.

3.1.5 Tratamento dos Dados

Os procedimentos e ferramentas estatísticas utilizadas nesta pesquisa estão relatados a seguir. Foi utilizada uma análise alternativa, denominada, diferencial semântico. Esta análise calcula uma média de intensidade de **concordância** ou **discordância** dos entrevistados com algumas questões a ele apresentadas, utilizando como referência de cálculos a escala Likert, conforme mostrada no quadro 7.

Quadro 7: Os graus para a escala Likert

1. Concordo plenamente	2. Concordo parcialmente
3. Indiferente	4. Discordo parcialmente
5. Discordo plenamente	

O processo de avaliação das tendências dominantes foi desenvolvido, levando-se em consideração as seguintes etapas: Primeiro calcula-se as médias das opiniões, atribuindo peso às respostas e depois, avalia-se, a tendência de opinião do entrevistado

em dois sentidos opostos. Quando o sentido é positivo a avaliação é no sentido de concorda totalmente, quando negativa, é no sentido de discorda totalmente.

Este sinal positivo ou negativo não deve ser interpretado como valor, mas apenas como indicador do sentido semântico da medida. O valor da média indica a quantidade de atributo neste sentido. Portanto, há uma medida de intensidade em um intervalo de 0 a 100%. Quanto mais próximo de 100 o atributo positivo, melhor, no sentido contrário, quanto mais próximo de -100, pior o resultado. Acrescente-se ainda que, a análise dos resultados foi feita através dos percentuais relevantes, sendo desprezados os percentuais insignificantes de cada variável pesquisada.

Programa Estatístico Utilizado

O pacote estatístico utilizado para o processamento dos dados foi o SAS. A função PROC NPAR1WAY é um procedimento para testes não paramétricos. Nos testes estatísticos utilizados pelo SAS testa-se a distribuição de uma variável que tem o mesmo parâmetro entre grupos diferentes.

No teste de mediana testa-se a hipótese de dois grupos independentes que tenham medianas iguais. É aplicado para variáveis intervalares ou ordinais. A opção do teste para mediana efetua uma análise de scores medianos. O score da mediana assume 1 quando os valores dos pontos são acima da mediana e 0 em caso contrário. Para duas amostras, que é o nosso caso, esta opção produz o teste para mediana. Para mais de duas amostras o teste realizado é o Brown-Mood. As variáveis em estudo

são ordinais, pois a todas elas atribuem-se valores concordo plenamente, concordo, indiferente, discordo e discordo plenamente. Testa-se a hipótese de dois grupos independentes que tenham medianas iguais. É aplicado para variáveis ordinais ou intervalares.

- Hipótese Nula: As medianas são iguais, ou seja, se o distribuidor tem a mesma opinião que o cliente.
- Hipótese Alternativa: As medianas são diferentes, ou seja, se o distribuidor tem opinião diferente do cliente.

O procedimento PROC FREQ especifica quais variáveis representam a frequência de ocorrência da mesma. Cada observação é contada o número de vezes que a mesma ocorre. Se o valor da frequência é perdido ou menor que 1, a observação não é usada na análise. Se o valor não é um número inteiro, o valor é aproximado para um número inteiro. O procedimento PROC MEANS computa estatísticas descritivas para um grupo de observações no conjunto de dados. Só são analisadas variáveis numéricas.

3.3 Limitações da Pesquisa

O projeto inicial desta dissertação, previa entrevistas com um número maior de distribuidores do produto pesquisado. Pretendia-se, atingir a todos os distribuidores do produto, ou seja, a toda carteira de clientes da Yofrut que comprem o Yosuco. Entretanto, em função do Yosuco ser um produto relativamente novo no mercado de Manaus, ele não tem ainda uma clientela efetiva, ou seja, que comprem o produto com uma certa regularidade, optou-se então, por submeter à aplicação dos questionários

somente o grupo de distribuidores que compraram o produto, no período em que foi realizada a pesquisa.

Quando se trata de estudo que envolve a necessidade do fornecimento de informações estratégicas da empresa, é bastante normal que a primeira impressão quanto ao teor da pesquisa venha recheada pela desconfiança quanto ao fornecimento de tais dados. Para esclarecer essas contingências, fez-se necessária explicação minuciosa dos objetivos da pesquisa, assim como, de sua finalidade prática e da importância do presente estudo para a empresa, uma vez que a ela seria permitido conhecer o conteúdo do mesmo.

No que diz respeito às pesquisas documentais quanto a dados do setor de suco, a empresa não foi capaz de fornecer nenhuma informação, uma vez que não dispõe de dados, quer seja do mercado nacional ou local, deste setor. Neste sentido, a inexistência de documentos históricos evolutivos bem elaborados, dificultou a coleta de informações que serviriam de parâmetro para esta pesquisa. Esta deficiência foi suprida com pesquisas feitas a periódicos e sites especializados de instituições e entidades de classe do setor de sucos.

No caso das entrevistas com os representantes da empresa, algumas vezes, foram agendadas e tiveram que ser adiadas em função de compromissos particulares e de viagem daquelas pessoas. Considerou-se fato normal, pois são atividades que fazem parte do cotidiano de qualquer empresa. O questionário poderia ter um maior número de questões para melhor contemplar as variáveis estudadas, contudo, entendemos

como fato normal esta dificuldade, em função do seu tamanho estar limitado à motivação de quem o responde.

Apesar de todas as adversidades aqui relatadas, o trabalho transcorreu sob condições que pode se considerar normais, e em nenhum momento comprometeram a validade do presente estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados e informações sobre a opinião dos distribuidores e clientes do Yosuco, conforme explicitados nos questionários a que foram submetidos. A análise se refere aos atributos do produto que constituem características marcantes, tanto na percepção e paladar dos clientes, quantos fatores determinantes da vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

4.1 Análise dos Resultados

A análise apresentada a seguir corresponde à leitura e análise das respostas obtidas através dos questionários, com as respectivas freqüências estatísticas dos respondentes. Em seguida, procede-se a uma análise semântica através das médias de respostas das questões relativas a cada variável estudada do produto.

4.1.1 Tipo de Entrevistados

Do total de entrevistados, 50,2% são clientes da empresa e 49,8% são distribuidores. Conforme dados apresentados na tabela 1 em anexo.

4.1.2 Opinião dos Entrevistados quanto a Marca

A maioria dos distribuidores entrevistados 94,1% concorda que o nome Yosuco é fácil de pronunciar e o total de 81,4% dos clientes, também tiveram a mesma opinião sobre a amigabilidade da marca. Sendo esta uma característica forte do produto, a empresa deve, portanto, manter e até mesmo desenvolver a marca, com vistas a ampliação do seu portfólio. Os percentuais obtidos nesta pesquisa indicam a possibilidade de extensão de linha, com esta marca, para novos produtos da empresa.

Quanto a outro fator amplamente destacado pelos autores como de importância fundamental, a facilidade de memorização, a maioria dos distribuidores, 91,1%, concordam que a marca Yosuco é fácil de memorizar e 81,1% dos clientes também concordam. Estes resultados permitem concluir que a marca deste produto é fácil de memorizar, devendo a empresa promovê-lo junto aos seus diversos públicos, visando torná-la ainda mais conhecida, com o objetivo de ganhar credibilidade e facilitar a venda dos seus produtos.

Os autores como Tavares (1998), Kotler (2000) e Iacobucci (2001), apontam a força da marca como um fator estratégico essencial. Neste sentido, 50,4% dos

distribuidores e 37% dos clientes discordam que o Yosuco é a marca mais forte do mercado. Entretanto, para 29,7% dos distribuidores e 22 % dos clientes o Yosuco é a marca mais forte do mercado. Estes resultados demonstram que a empresa deverá investir muito mais na promoção da sua marca, visando torná-la mais conhecida junto aos dois públicos pesquisados. Para tanto a empresa deve promover a sua marca através das estratégias de “push” e “pull”⁸, visando divulgá-la ao longo do canal de distribuição e junto ao consumidor final.

A agradabilidade de uma marca consiste na capacidade de comunicação do nome e símbolos a ela associados e, a conseqüente, associação destes aspectos ao valor percebido pelo consumidor para determinado produto. As empresas em geral desenvolvem estratégias para buscar a agradabilidade. Na pesquisa, do total de distribuidores e clientes, 51,5% e 54%, respectivamente, concordam que a marca Yosuco é mais agradável que as concorrentes. Já 21,3% dos distribuidores e 14,8% dos clientes discordam que a marca Yosuco é mais agradável que as concorrentes. Neste contexto, estes indicadores mostram, com clareza, que a empresa deverá desenvolver estratégias de comunicação no sentido de reduzir os indicadores de rejeição à marca.

Para Tavares (1998), muitos são os critérios que podem ser utilizados na seleção e estabelecimento de marcas, mas, em termos gerais, divide-se em três grandes áreas: pronúncia, conotação e memorabilidade. Segundo o mesmo autor, o nome deve ser fácil de compreender, pronunciar, soletrar e memorizar. Estes

⁸ Estratégias de comunicação ao longo de canal de distribuição do produto.

resultados, portanto, demonstram que a empresa acertou na escolha da marca. Contudo, faz-se necessário que a Yofrut atente para as recomendações feitas e desenvolva uma estratégia de gestão da sua marca.

As marcas podem ser definidas na perspectiva da empresa e do consumidor. Na primeira perspectiva, a marca pode ser vista como um conjunto de atributos; na segunda, ela é uma expectativa de benefícios, Tavares (1998). Em linhas gerais, essa é a recomendação principal, promover a marca mostrando os atributos relacionados à compra ou ao uso do Yosuco, que possam proporcionar benefícios funcionais e, às vezes, benefícios experienciais aos consumidores finais do produto. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 2 em anexo.

4.1.3 Opinião dos entrevistados quanto ao sabor

O sabor é um atributo fundamental neste tipo de produto. Consiste no principal fator de competitividade nesta indústria. É, em outras palavras, a voz dos alimentos. A maioria dos distribuidores, 63,9% e 68,7% dos clientes concordam que o sabor do Yosuco é igual ao indicado no rótulo. Já 44,5% dos distribuidores e 48,4% dos clientes concordam que o Yosuco é melhor que os sucos da concorrência, porém 28,2% dos distribuidores e 23,4% dos clientes não concordam com esta opinião. Os dados obtidos nesta pesquisa aprovam, parcialmente, os sabores do Yosuco, pois como pode se notar há um significativo percentual de reprovação, o que indica que a empresa deverá promover mudanças nos sabores atuais. Destaque-se que estes percentuais referem-

se, predominantemente, ao sabor Frutas Cítricas, o mais vendido entre todos os sabores existentes, o que representa cerca de 75% das vendas de suco da empresa.

O paladar consiste num fator determinante de culturas. Algumas aceitam melhor, em função da sua educação, sabores mais amargos, enquanto outras, preferem os sabores bastante adocicados. Algumas culturas aceitam bem, por tradição, sabores picantes, outras preferem sabores amenos. Nesta pesquisa, 76,3% do total de distribuidores e 54,8% do total de clientes, discordam que o Yosuco é mais amargo que os concorrentes. 77,1% dos distribuidores e 56,1% dos clientes concordam que o Yosuco é mais doce que os concorrentes. Os dados da pesquisa revelam que a empresa não obteve uma total aprovação quanto ao teor de açúcar do seu suco. Neste caso, recomendamos que a empresa faça um estudo de análise sensorial comparativa com o Yosuco e os produtos concorrentes, para depois de obter este resultado, promover as mudanças quanta ao nível de açúcar desejado pelos consumidores.

Entre os entrevistados, 44,3% dos distribuidores e 48,4% dos clientes concordam que os sabores do Yosuco são autênticos da Amazônia. Enquanto 41,2% dos distribuidores e 25,5% dos clientes não concordam com esta questão. Neste sentido, as mudanças sugeridas quanto ao sabor devem procurar adotar um maior número de sabores Amazônicos, uma vez que os sabores Uva, Pêssego e Frutas Tropicais, não são reconhecidos como sabores regionais. Como os sabores citados não são de frutas regionais, o consumidor local não tem referência deste sabor o que dificulta a sua adoção.

Os dados que seguem, da presente pesquisa, reforçam as mudanças anteriormente sugeridas. 59,7% dos distribuidores e 80,5% dos clientes acreditam que o sabor do Yosuco pode ser melhorado.

Quanto a outro aspecto que pode influenciar o paladar, 40,7% dos distribuidores e 43,7% dos clientes discordam que o sabor é o mesmo gelado ou natural. Porém, a maioria dos distribuidores, 89,9% e 95,3% dos clientes, concordam que é melhor bebê-lo gelado. Já 39% dos distribuidores e 60,5% dos clientes concordam que depois de aberto o sabor é o mesmo. Portanto, dados da pesquisa permitem concluir que a maioria prefere bebê-lo gelado, o que é normal considerando-se as altas temperaturas a que estão submetidos os consumidores de Manaus. As recomendações para a empresa são as seguintes: (a) a empresa deverá comunicar qual a melhor maneira de uso do produto e (b) intensificar a degustação do produto, tanto para distribuidores como para clientes, ensinando a todos como o produto deve ser consumido.

Os resultados relativos à variável sabor permitem concluir que a empresa tem muito trabalho pela frente para promover as mudanças sugeridas. As implicações para a empresa são: (1) agilidade para mudar rapidamente e (b) capacidade organizacional para execução das mudanças sugeridas. As ameaças dos concorrentes, conforme se percebe, podem ser a percepção dessa necessidade e a conseqüente capacidade em mudar. Os concorrentes regionais são de menor porte, porém, existem outros como o Tampico, que é o líder de mercado e possui todas as condições para promover tais mudanças. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 3 em anexo.

4.1.4 Opinião dos entrevistados quanto ao sabor que mais parece com a fruta indicada no rótulo

É natural que os seres humanos necessitem ou prefiram a comunicação com a força do recurso visual. A visão é fundamental. Assim, neste contexto, verificou-se que 50% dos distribuidores e 46,4% dos clientes concordam que o sabor Frutas Cítricas é o que mais parece com a fruta indicada no rótulo. Em seguida o sabor Uva é indicado por 33,6% dos distribuidores e 27,2% dos clientes. Já o sabor Pêssego é indicado por 9,0% dos distribuidores e 11,2% dos clientes como o sabor mais parecido com a fruta do rótulo. A expressiva diferença nos dados obtidos decorrem da preferência do consumidor pelo sabor Frutas Cítricas, o lhes permite uma opinião mais balizada, como o consumo dos demais sabores é muito pequeno, fica difícil avaliar se os entrevistados foram verdadeiros na opinião manifestada. Contudo, estes dados confirmam o que já foi dito anteriormente, a empresa precisa promover mudanças nos sabores Uva, Frutas Tropicais e Pêssego, até porque está mais do que evidenciada a necessidade em função do baixo volume de vendas destes sabores. As ameaças para a empresa são os lançamentos de produtos substitutos que satisfaçam essa demanda. As potencialidades da empresa neste contexto são: (1) aproveitar a capacidade de produção existente para desenvolver novos produtos com sabores amazônicos; (2) proximidade com o mercado fornecedor de matéria-prima, uma vez que inúmeros municípios do estado produzem frutas diversificadas. A empresa deverá ainda acompanhar o mercado, através de pesquisa, para manter, modificar ou retirar sabores que não agradem ao consumidor.

Para a comunicação em produtos de higiene doméstica e alimentos, entre outros, cada vez mais as empresas têm adotado estratégias que fortaleçam a concepção estética de produtos e serviços. Não se considera exógeno assumir que "vivemos a era da estética". Portanto, até produtos alimentícios, como sucos, têm buscado os reforços dos estímulos neurológicos, incluindo os visuais, para ampliar ou buscar vantagens competitivas. Inteligências têm sido empregadas no sentido de chamar a atenção e depois prender a atenção dos compradores de produtos. Esta perspectiva vale tanto para a comunicação quanto para a elaboração do estilo do produto. O produto deve exercer um apelo imediato e a percepção humana é amplamente dominada pela visão. Assim, nada mais razoável do que o sabor ser parecido com a fruta indicada no rótulo. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 4 em anexo.

4.1.5 Sabor a melhorar

No mercado de frutas, a oferta de diferenciação de sabores tem sido essencial como estratégia competitiva. As empresas que oferecem sabores mais aproximados com os de frutas naturais, associado à diferenciação tem sido as que mais crescem no mercado e que mais absorvem outras empresas. Assim, o esforço de diferenciação tem sido considerável como estratégia das empresas. Elas têm aprimorado tecnologias de produto e de processo, bem como, desenvolvido, competências humanas para melhor enfrentar os concorrentes e reagir às exigências do mercado. Nesta pesquisa, verificou-se que, a maioria dos distribuidores, 40,6%, concorda que Uva é o sabor que pode ser melhorado, em seguida com 25% é indicado o sabor Pêssego, 14,6% indicam Frutas

Cítricas, 13,5% indicam Frutas Tropicais e 6,3 afirmam que nenhum sabor precisa ser melhorado. Do total de clientes, 35,5% concordam que o sabor Frutas Cítricas pode ser melhorado, em seguida, é indicados o sabor Uva, com 23,1%, Frutas Tropicais é indicado com 19%, Pêssego com 19,8% e, 2,5% dos clientes afirmam que nenhum sabor precisa ser melhorado. Assim, a empresa deverá fazer o que já recomendamos anteriormente, ou seja, a análise sensorial comparativa com os diversos sabores, a fim de obter dados mais concretos a respeito da opinião da clientela sobre sabor. Conforme dados apresentados na tabela 5 em anexo.

4.1.6 Sabor comparado ao concorrente

A comparação com concorrentes é a tônica constante de empresas, distribuidores e consumidores. Todas as ações estratégicas das organizações visam a dualidade: atender ao cliente e superar o concorrente. As comparações, em ações estratégicas ou operacionais são constantes. Elas determinam o posicionamento de produtos e serviços em relação aos concorrentes, na perspectiva da preferência do consumidor. As comparações mostram parâmetros de preferência, indicando necessidades de melhorias de produtos e serviços. Neste estudo, constatou-se que, do total de distribuidores, 55% discordam que o Yosuco tem sabor parecido com o concorrente e 45% concordam. Já do total de clientes, 58,1% concordam que existe sabor do Yosuco parecido com o concorrente e 41,9% discordam.

Os resultados demonstram que existe uma relativa ambigüidade na percepção dos entrevistados quanto ao sabor do Yosuco em comparação com os da concorrência.

Os dados permitem afirmar que metade dos dois públicos concorda e a outra metade discorda, da existência de sabores de sucos da concorrência, parecidos com o Yosuco. Como o que se busca é um diferencial competitivo para o Yosuco, a recomendação para a empresa é a realização de um “teste cego”, a fim de aferir melhor a percepção do consumidor, relativamente aos sucos da concorrência. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 6 em anexo.

4.1.7 Sabor indicado parecido com concorrente

Uma das estratégias adotadas pelas empresas no que tange aos produtos e serviços consiste na imitação ou aproximação às características dos líderes. Muitas empresas conseguem sucesso e muitas fracassam na tentativa da imitação. A estratégia de imitação depende de tecnologia e de competência gerencial para aproximar a produção, distribuição, comercialização, preço, negociação e outras ações.

Esta pesquisa permitiu constatar que a maioria dos entrevistados concorda com a existência de sabores parecidos com os concorrentes, 88,9% dos distribuidores e 78% dos clientes indicaram o sabor de Frutas Cítricas como o mais parecido. Os demais sabores receberam poucas indicações por serem pouco consumidos. Estes resultados decorrem, principalmente, do fato de ser o sabor Frutas Cítricas, o que mais vende, entre os quatro sabores comercializados pela empresa. Entretanto, é interessante saber que, neste caso específico, provavelmente aí reside a competitividade deste sabor. Outro aspecto relevante é que provavelmente estes dados decorram da aprovação deste sabor. O pesquisador teve a oportunidade de constatar

“in loco” este fato, os consumidores preferem e aprovam o sabor Frutas Cítricas, por isso, não recomendamos nenhuma mudança radical neste produto. O que a empresa pode e deve fazer é identificar, através de pesquisas específicas, aspectos que possam ser continuamente melhorados neste produto. As recomendações feitas, anteriormente, para os demais sabores, são suficientes. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 7 em anexo.

4.1.8 Opinião dos entrevistados quanto a Embalagem

A embalagem consiste em recurso estratégico de fundamental importância em considerável parcela de produtos. Particularmente, em produtos alimentícios e bebidas tais como suco. Para muitos produtos, em função da estratégia, a embalagem é o fator principal de preferência. Pelo exposto é muito importante que se dê atenção especial a este item. As funções gerais da embalagem são consistentes em performance e estética. A de performance permite conter e preservar o produto de intempéries decorrentes de transporte e manuseio. A de estética tem por objetivos a promoção, a agradabilidade, o enobrecimento do produto e até mesmo a função de multiuso da embalagem. Foi constatado nesta pesquisa que a maioria dos entrevistados, 90,5% dos distribuidores e 76,8% dos clientes concordam que a embalagem do Yosuco é fácil de carregar, já 74,2% dos distribuidores e 61,7% dos clientes concordam que é a embalagem mais bonita. 86% dos distribuidores e 70,6% dos clientes concordam que a embalagem pode ser usada para outros fins. Para 88,3% dos distribuidores e 88,3% dos clientes a embalagem é fácil de abrir e para 41,2% dos distribuidores e 54% dos clientes é a embalagem mais adequada para suco dentre as concorrentes. Os dados

acima permitem concluir que a maioria dos entrevistados aprova a embalagem do Yosuco, entretanto quanto a ser a embalagem mais adequada, os percentuais obtidos na pesquisa indicam como consequência para a empresa a necessidade de identificar quais seriam os outros tipos de embalagem aprovados pelo público consumidor. O pesquisador pôde constatar que a embalagem utilizada pelo Yosuco é única no mercado local, comporta cinco (5) litros de suco e representa, hoje, um diferencial competitivo do produto. É uma embalagem que possibilita outros usos, donas de casa usam-na para estocar água mineral na geladeira e motoristas utilizam-na para transportar gasolina. O proprietário da empresa afirma que são os únicos no Brasil a usar tal embalagem. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 8 em anexo.

4.1.9 Opinião dos entrevistados quanto ao Rótulo

O rótulo, assim como a embalagem, além de ter a função de identificação, pois faz parte da mesma, constitui-se em um importante elemento de comunicação com o consumidor. Ele identifica, classifica, descreve e promove o produto. Neste sentido a legislação está cada vez mais atenta a aspectos do rótulo, com vistas a informar bem e não ludibriar o consumidor. Neste trabalho ficou evidenciado que, do total de entrevistados, 77,6% dos distribuidores e 71% dos clientes concordam que o rótulo identifica o prazo de validade com clareza. Já 33,5% dos distribuidores e 47,1% dos clientes concordam que o rótulo é melhor que dos concorrentes, enquanto 42,5% dos distribuidores e 19,6% dos clientes discordam que o rótulo é melhor que dos concorrentes. Outro aspecto avaliado foi o grau de importância dado ao rótulo no

processo de decisão de compra. A maioria dos entrevistados, 73,9% dos distribuidores e 65% dos clientes concorda que o rótulo é decisivo na compra. Para 65,1% dos distribuidores e 56,6% dos clientes o rótulo do produto pesquisado apresenta muitas informações e bom apelo visual. As variáveis pesquisadas são analisadas a seguir visando o seu objetivo principal, qual seja, o de influenciar no processo de compra do consumidor.

No caso de produtos alimentícios, a rotulagem pode ser decisiva na informação da data de validade e na composição do produto. O pesquisador pôde constatar que o rótulo do Yosuco foi produzido de forma empírica e amadora, conforme o proprietário afirmou na entrevista. Portanto, precisa ser feito por profissionais que entendem do assunto, visando agregar valor ao produto. Como consequência para a empresa recomendamos, pois, a contratação de um profissional de design visual, para produzir um rótulo de acordo com o projeto de identidade visual do produto. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 9 em anexo.

4.1.10 Opinião dos entrevistados quanto a Distribuição e Vendas

A distribuição e a logística do produto representa um fato crucial na estratégia de aproximação com o consumidor e de competitividade com os concorrentes. A maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente aos consumidores finais. Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de marketing ou canal de distribuição ou simplesmente, distribuidores. Os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes

envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo.

A logística por sua vez, é o processo de fazer chegar mercadorias aos clientes, é tradicionalmente conhecida como distribuição física. Esta idéia expandiu para o conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimento, e modernamente, este conceito evoluiu para a visão de logística de mercado que considera as exigências de seu mercado-alvo e projeta a cadeia de suprimento, em um processo retroativo. Kotler (2000).

Neste sentido, foi verificado que do total de entrevistados, 49,6% dos distribuidores e 37,1% dos clientes discordam que é fácil de encontrar o Yosuco nos locais próximos de sua casa. Entretanto, 37,6 dos distribuidores e 44,3% dos clientes concordam que é fácil de encontrar o Yosuco nos locais próximos de sua casa. Já 58% dos distribuidores e 33,3% dos clientes concordam que quem revende o Yosuco oferece o produto. Porém, 34,4% dos distribuidores e 40,8% dos clientes discordam que quem revende o Yosuco oferece o produto. E, a maioria dos entrevistados, 75,2% dos distribuidores e 59,7% dos clientes concorda que quem revende o Yosuco expõe o produto em local fácil de ver, somente 15,5% dos distribuidores e 13,2% dos clientes discordam neste aspecto.

Estes resultados demonstram para a empresa que o seu produto não esta disponibilizado em todos os pontos de venda, considere-se o fato de que esta pesquisa

só abrangeu os pontos de vendas que compraram o produto num período de uma semana, onde, portanto, havia o produto. Imagine, então, como seria o resultado se incluir-si-mos como entrevistados os demais revendedores, onde, não havia o produto. Os resultados permitem ainda, afirmar, que o Yosuco é pouco oferecido para revendedores e clientes, apesar de uma expressiva maioria concordar que o encontra bem exposto no ponto de venda. Neste caso, as recomendações para a empresa são as seguintes: (1) mais agressividade nas vendas para os revendedores do produto; (2) promoção de vendas ao longo do canal de distribuição, com a criação de incentivos para vendedores e revendedores do produto; (3) desenvolvimento de merchandising para o ponto de venda; e, (4) desenvolvimento de novos revendedores do produto. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 10 em anexo.

4.1.11 Opinião dos entrevistados quanto a Promoção

A promoção se constitui em um dos quatro pilares básicos do marketing, ou os 4 P's, como é bem sabido, os outros são: produto, preço e praça ou distribuição. A promoção de venda por sua vez, consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetada para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos e serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio. Neste mercado, cada vez mais competitivo, a promoção representa um forte fator de competitividade. Os dados desta pesquisa indicam que a maioria dos entrevistados, 85% dos distribuidores e 71,4% dos clientes concorda que o Yosuco é conhecido como um produto local. Já 55,3% dos distribuidores e 41,8% dos clientes

afirmam que conhecem todos os concorrentes do Yosuco. Contrariamente, 32,8% dos distribuidores e 31,1% dos clientes afirmam desconhecer os sucos concorrentes.

Enquanto a promoção de vendas oferece um incentivo à compra, a propaganda oferece uma razão para o consumidor comprar o produto. Nesta pesquisa, para 68,2% dos distribuidores e 50% dos clientes a propaganda do Yosuco é boa. Para 30% dos distribuidores e 37,8% dos clientes a propaganda do Yosuco causa impacto, entretanto, 51,6% dos distribuidores e 29,1% dos clientes afirmam o contrário. As recomendações promocionais feitas anteriormente à empresa devem incluir a grande mídia, como televisão e rádio, a fim de atingir a massa. É óbvio que esta propaganda deverá ser feita buscando o posicionamento mais adequado para o produto, ou seja, o briefing deve ser planejado anteriormente, visando os objetivos de marketing da empresa e do produto.

Na degustação ou experimentação gratuita, os compradores potenciais são incentivados a experimentar o produto sem qualquer ônus, na esperança de que o comprem. Do total de entrevistados, 52,3% dos distribuidores e 35,5% dos clientes concordam que a degustação é feita em vários locais. Porém 27,7% dos distribuidores e 37,1% dos clientes discordam. A maioria dos entrevistados, 60,9% dos distribuidores e 61,8% dos clientes concorda que o pessoal responsável pela degustação atende bem. Como já foi recomendada, anteriormente, a degustação precisa ser intensificada nos atuais e novos pontos de venda com o objetivo de que o público experimente o

produto e assim possa ter conhecimento e referência do sabor dele, a fim de que o compre.

Do total de entrevistados, 60,6% dos distribuidores e 28,5% dos clientes concordam que sempre tem no ponto de venda um cartaz que indique a existência do produto. 32,5% dos distribuidores e 39,1% dos clientes discordam. Como só foram ouvidos os distribuidores que compraram o produto naquele período, é natural que a maioria tenha afirmado haver um cartaz no ponto de venda, é, porém, ainda muito pouco. Se considerarmos os clientes então, o resultado obtido nos permite afirmar que, ou há pouco material promocional no ponto de venda ou o mesmo não está visível aos olhos da clientela. Muitos varejistas não gostam de manusear os inúmeros displays, cartazes e posters que recebem dos fabricantes. Assim, recomenda-se à empresa que, além de criar materiais promocionais mais interessantes, ligados a diversas formas de anúncios em mídia impressa e eletrônica, ofereça-se, também, para afixá-los e instalá-los.

A maioria dos entrevistados, 54,6% dos distribuidores e 36,7% dos clientes concorda que a empresa produtora do Yosuco promove o produto junto ao consumidor e ao distribuidor. Porém, 24,6% dos distribuidores e 25% dos clientes discordam. A empresa deve seguir a mesma recomendação feita no item 4.1.2., terceiro parágrafo, feita para a marca, ou seja, promover o produto através das estratégias de “push” e “pull”, com as diversas ferramentas promocionais disponíveis e atendendo a objetivo de

marketing, previamente planejado. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 11 em anexo.

4.1.12 Opinião dos entrevistados quanto as propriedades Físico-Químicas

As propriedades físico-químicas de alimentos e bebidas significam um complexo conjunto das mais variadas características de sua composição química, estado físico, caracteres organoléticos e estado de sanidade que os envolve. Essas características são registradas pelos órgãos do sentido humano e determinam a qualidade intrínseca do produto, uma vez que a interação entre estes caracteres e os órgãos dos sentidos, proporciona ao individuo manifestações que se exteriorizam através dos diferentes graus de aceitabilidade ou de rejeição dos alimentos. Cada vez mais a legislação vem regulando com mais rigor sobre aspectos como adição de conservantes, corantes, flavorizantes sintéticos – misturas de ésteres como óleo de limão, abacaxi e cloroformis -, brix – aplicação de calor para cessar a ação de enzimas -, etc.. Nesta pesquisa, a maioria dos entrevistados, 87,8% dos distribuidores e 74,8% dos clientes, concorda que a cor do Yosuco é agradável. Do total de entrevistados, 53% dos distribuidores e 31,5% dos clientes discordam que a cor pode ser melhorada. Porém 34,8% dos distribuidores e 50,8% dos clientes concordam. De novo, temos aqui a impressão de todos os entrevistados, referenciada ao sabor que mais vende, ou seja, Frutas Cítricas. Por este motivo, fica difícil avaliar se os percentuais apresentados são válidos para os demais sabores. Por outro lado, podemos afirmar que a cor do produto mais conhecido recebe uma expressiva aprovação. Entretanto, o pesquisador pôde

observar que o sabor Pêssego não consegue ser identificado como tal. Neste sentido recomendamos a empresa que promova teste de mercado com outras cores, a fim de promover alterações no produto que possibilite uma maior identificação.

Na pesquisa, a maioria dos entrevistados, 79,8% dos distribuidores e 46,8% dos clientes discorda que o Yosuco deveria ter mais adoçante. Para 80,3% dos distribuidores e 79,4% dos clientes o Yosuco não deveria ter mais corante. Dos entrevistados, 71% dos distribuidores e 75,2% dos clientes discorda que o Yosuco deveria ter mais conservante. Já 77,2% dos distribuidores e 74,2% dos clientes concordam que a essência do Yosuco é boa. Com base nos dados acima, podemos afirmar que o produto satisfaz a todos nestes aspectos, Apesar de 29,4% dos clientes terem afirmado desejar mais adoçante no produto. Neste caso, a empresa deve manter os padrões atuais e só modificá-los com base em dados muito consistentes.

Com relação a outros dois fatores importantes na composição do Yosuco, 76,4% dos distribuidores e 56,7% dos clientes concordam que ele contém vitamina. 56,8% dos distribuidores e 56,8% dos clientes afirmam que o mesmo tem mais concentrado de suco do que água. Este resultado favorece a percepção do produto, o que implica para a empresa na manutenção dos padrões atuais de qualidade do Yosuco. Dependendo do posicionamento a ser buscado no planejamento estratégico do produto, a empresa poderá reforçar este aspecto junto ao consumidor, como uma vantagem competitiva do produto. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 12 em anexo.

4.1.13 Características do Yosuco que são pontos fortes

A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos de produtos representa uma recomendação constante de qualquer manual de planejamento estratégico. É importante para a empresa avaliar e classificar periodicamente suas forças e fraquezas internas a fim de aproveitar as oportunidades e desenvolver competências para superar suas deficiências. Com base neste conhecimento a empresa pode formular novas metas para o negócio. Os concorrentes podem aproveitar oportunidades associadas a cada tendência e o consumidor pode mudar a preferência por determinado produto e migrar para a concorrência. Neste contexto, da maioria dos entrevistados, 84,5% dos distribuidores e 93,9% dos clientes discordam que a propaganda seja um ponto forte do Yosuco. Para a maioria dos entrevistados, 82,9%, dos distribuidores e 84,3% dos clientes discordam que a embalagem seja um ponto forte do Yosuco. Do total de entrevistados, 43,4% dos distribuidores e 33,9% dos clientes concordam que o preço seja um ponto forte do Yosuco. Porém 56,6% dos distribuidores e 66,1% dos clientes discordam. Para 55% dos distribuidores e 52,2% dos clientes o sabor é um ponto forte do Yosuco. Entretanto, 45% dos distribuidores e 47,8% dos clientes discordam. Os dados acima permitem afirmar que os pontos fracos do Yosuco são a propaganda e a embalagem, e os pontos fortes são o preço e o sabor. Apesar dos pontos fortes terem significativos percentuais de discordância. Recomendamos que a empresa corrija os seus pontos fracos, trabalhando melhor a sua propaganda e melhorando a sua embalagem. Particularmente, em relação à embalagem, o pesquisador pôde observar que esta insatisfação decorre da expectativa dos consumidores em ter embalagens de

outros tamanhos, um litro e dois litros, por exemplo. A empresa já está em fase de lançamento do tamanho de dois litros. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 13 em anexo.

4.1.14 Nível de satisfação com o Yosuco

O conhecimento da satisfação geral com o produto é um recurso poderoso para a elaboração de estratégias que dêem forma aos negócios e produtos de uma empresa. A satisfação indica que o desempenho do produto faz jus às expectativas do comprador com relação ao valor relativo percebido. O conhecimento da satisfação com os competidores significam o conhecimento do microambiente do negócio, incluem todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar. Nesta pesquisa, da maioria dos entrevistados, 78,5% dos distribuidores e 71,2% dos clientes estão satisfeitos com o Yosuco. Como consequência para a empresa recomendamos a manutenção do atual nível de satisfação e de criação de um sistema de inteligência de marketing que lhe permita acompanhar o mercado sistematicamente. Conforme dados apresentados na tabela 14 em anexo.

4.1.15 O preço do Yosuco é compatível com os preços de suco do mercado.

O preço é um dos 4 P's, conforme já foi dito anteriormente. É importante para a empresa, pois representa o acompanhamento das estratégias, que em geral, mudam ao longo do ciclo de vida do produto. A fixação de preços leva ainda em conta as várias diferenças entre consumidores e mudanças de situações de venda. Para o consumidor,

significa uma referência do valor percebido em determinado produto e possibilidade de sua aquisição ou não. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados, 89,6% dos distribuidores e 76,6% dos clientes concorda que o preço Yosuco é compatível com os preços de suco do mercado. O resultado obtido permite concluir que o Yosuco tem um alto nível de aprovação na variável preço. A empresa adota várias estratégias de fixação de preços: preços segmentados, diferenciados por tipo de clientes e por volume entre outras. Recomenda-se à empresa que primeiro invista na valorização do produto para depois pensar na elevação do preço. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 15 em anexo.

4.1.16 Características que podem ser modificadas segundo os entrevistados.

O conhecimento das características que podem ser modificadas é importante para acompanhar as tendências de mercado e garantir a sobrevivência do produto. Ouvir o cliente é fundamental no marketing contemporâneo porque evita que ele troque o seu produto por outro similar da concorrência. A empresa pode antecipar mudanças tecnológicas e gerenciais para atender às mudanças definidas pelos clientes. Nesta pesquisa se constatou que, cerca de 31,6% dos distribuidores, concordam que nenhuma característica do Yosuco deveria ser modificada, porém das características indicadas para mudança, dentre o total de distribuidores entrevistados a embalagem é indicada com 21,4%, eles sugerem que o tamanho da embalagem deve ser modificado. 17,1% indicam o rótulo, 16% a propaganda, que segundo eles, deve haver em maior quantidade e com 8,6% é indicado o sabor. Conforme se observa nos resultados

obtidos, as mudanças sugeridas ocorrem em variáveis já avaliadas e analisadas em questões anteriores deste trabalho. As recomendações são as mesmas já feitas, anteriormente, à empresa.

Do total de clientes, 16,3% concordam que nenhuma característica do Yosuco deveria ser modificada, porém das características mais indicadas a mudanças, dentre o total de clientes entrevistados, o sabor é indicado com 20,4%, 15,3% indicam a embalagem, reflexo da mudança sugerida para o tamanho da mesma, 8,2% indicam que o rótulo da embalagem deve ser modificado e 7,1% preferem mudança no preço. Também neste caso a maioria dessas variáveis já foi discutida anteriormente. Entretanto, os percentuais da pesquisa indicam, no geral, um melhor nível de satisfação do consumidor, com exceção da variável sabor que aparece com 20,4% como característica que deve ser modificada, explicável, provavelmente, por ser o cliente quem consome o produto. A empresa deve observar que os dados acima obtidos confirmam a necessidade de mudanças já recomendadas. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 16 em anexo.

4.2 Análise das Médias

Nesta seção será apresentada a análise de médias, relativamente às respostas obtidas com o conjunto de questões que compõem cada uma variável pesquisada. Os resultados são comparados entre os públicos da pesquisa, ou seja, distribuidores e clientes e, depois, comparados com as notas atribuídas pelo proprietário da Yofrut, para

cada variável desenvolvida para o Yosuco. O procedimento para análise das médias é o descrito a seguir:

1. O limite de avaliação está entre 1 e 5, conforme o quadro 7 da página 119 para todas as tabelas apresentadas a seguir;
2. O coeficiente de variação é a razão entre a média e o desvio padrão, que avalia a dispersão das respostas dos entrevistados em torno da média;
3. Comparam-se as medianas das respostas dos distribuidores e dos clientes, utilizando o p-valor (resultado computacional do teste de comparação entre a estatística de teste e o valor tabelado), menor ou igual a 5% como significativo para rejeitar a hipótese de que as respostas dos distribuidores e dos clientes são iguais.

4.2.1 Marca.

Como afirma Gruenwald (1993), no item 8 da página 86, uma das condições de provável sucesso do produto é a marca ser conhecida. De acordo com as informações sobre a Marca Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto as seguintes afirmações: *A marca Yosuco é fácil de pronunciar, com intensidade de indicação de concordância de 86,09% na opinião dos distribuidores e 65,15% dos clientes; *A marca Yosuco é fácil memorizar, com intensidade de indicação de concordância de 82,71% na opinião dos distribuidores e 62,31% dos clientes. A pesquisa mostra uma diferença na percepção dos dois públicos quanto à marca, explicada, provavelmente, pelo fato de que os distribuidores têm um maior contato com o produto que os clientes. O proprietário da Yofrut atribuiu nota 5,0 para esta variável, enquanto a média de distribuidores e clientes

divergiu dele atribuindo notas inferiores para os aspectos da marca incluídos na pesquisa. Por exemplo, uma parte significativa de distribuidores e clientes não consideram a marca Yosuco como a mais forte do mercado. A significância desses dados para a empresa é que ela precisa implementar todas as sugestões promocionais feitas, no sentido de ampliar a percepção da marca para todo o mercado local. Os valores negativos indicam a intensidade de discordância dos respondentes com relação a assertiva proposta, neste caso, distribuidores e clientes têm a mesma opinião, isto é, discordam na questão proposta com a mesma intensidade. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 17 em anexo.

4.2.2 Sabor.

Evangelista (2002), na página 97 deste trabalho, observa que o sabor é a manifestação significativa por constituir quase que a prova eliminatória para a ingestão do alimento, portanto, uma atenção especial deve ser dada para esse relevante aspecto de produtos alimentícios. De acordo com as informações sobre o Sabor do Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto as seguintes afirmações: *O sabor do Yosuco é mais amargo do que os concorrentes, com intensidade de indicação de discordância de 61,72% na opinião dos distribuidores e 26,77% dos clientes; *O sabor do Yosuco é mais doce que os concorrentes, com intensidade de indicação de concordância de 58,20% na opinião dos distribuidores e 33,33% dos clientes. *O sabor do Yosuco pode ser melhorado, com intensidade de indicação de concordância de 22,62% na opinião dos distribuidores e 59,92% dos clientes; *É melhor bebê-lo gelado, com intensidade de

indicação de concordância de 79,76% na opinião dos distribuidores e 93,08% dos clientes; *O Yosuco mantém o mesmo sabor depois de aberto, com intensidade de indicação de concordância de 21,60% na opinião dos distribuidores e 35,43% dos clientes. A pesquisa permite concluir que há diferença de opinião entre os dois públicos para, variável sabor. Para opinar sobre sabor é melhor provar o produto. Aparentemente, os clientes têm maior autoridade para opinar, uma vez que são eles os consumidores do produto, o que pode ocorrer ou não com os distribuidores, este fato pode atribuir maior credibilidade àquele do que a este. A nota do proprietário para variável sabor foi 4,0, as médias obtidas permitem concluir que tanto distribuidores quanto clientes do produto discordam dele. Seguindo esta orientação, a empresa deverá, preferencialmente, manter o padrão dos aspectos positivos e melhorar os aspectos negativos, relativos ao sabor. Os sabores com desempenho comerciais inferiores devem ser substituídos por novos sabores, preferencialmente, aqueles verdadeiramente amazônicos, com identidade regional e com potencial para exportação. Na página 74, do presente trabalho podemos constatar que diversos autores recomendam a criação de produtos com necessidades identificadas pelo mercado. Os valores negativos indicam a intensidade de discordância dos respondentes com relação à assertiva proposta. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 18 em anexo.

4.2.3 Embalagem.

Como observa Gruenwald (1993), na página 95 deste trabalho: A embalagem tem a mágica função de dar um “psiu” ao comprador, faz com que a compra seja repetida e favorece a fidelização ao produto. De acordo com as informações sobre a

Embalagem do Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença significativa entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto a todas as variáveis observadas e todas com intensidade de indicação de concordância. A média das opiniões de distribuidores e clientes aproxima da nota 5,0 dada pelo proprietário para o item embalagem, entretanto como há divergências significativas, quanto à adequação (3,25%) por parte dos distribuidores e de adequação (3,61%) e beleza (3,76%) do ponto vista dos clientes, recomenda-se à empresa proceder às mudanças previstas, ou seja, lançamento de novas embalagens e aperfeiçoamento da embalagem atual. O mercado de alimentos é um mercado de massa, portanto, dinâmico e competitivo, assim, é importante atentar para o que afirmam Smith e Reinertsen (1997), na página 73, em alguns mercados a necessidade obriga as empresas a uma resposta mais rápida do que em outros. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 19 em anexo.

4.2.4 Rótulo

De acordo com as informações sobre o Rótulo Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto às seguintes afirmações: * O rótulo da Yosuco identifica com clareza o prazo de validade, com intensidade de indicação de concordância de 56,49% na opinião dos distribuidores e 52,82% dos clientes; * O rótulo da Yosuco é melhor que o da concorrência, com intensidade de indicação de discordância de 11,07% na opinião dos distribuidores e de concordância de 19,44% dos clientes; * As informações do rótulo são decisivas na compra, com intensidade de indicação de concordância de 53,44% na opinião dos distribuidores e 39,29% dos clientes. A nota do proprietário para o item

Rótulo foi 3,0 o que significa há muito a melhorar neste aspecto do produto. Na página 92 deste trabalho, Gruenwald (1993), observa que as empresas têm diversas maneiras de criar valor para os seus clientes, uma delas é promovendo mudanças na aparência da embalagem do produto. No geral, as médias das opiniões de distribuidores e clientes confirmam a opinião do proprietário da empresa, e alguns casos, até superam esta expectativa de desempenho. A empresa já está promovendo modificações no Rótulo apesar das dificuldades que tem encontrado, conforme está relatado neste trabalho pelo proprietário. Em outra parte deste trabalho, já fizemos sugestões que podem complementar essas mudanças. Os valores negativos indicam a intensidade de discordância dos respondentes com relação a assertiva proposta. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 20 em anexo.

4.2.5 Distribuição e Venda

De acordo com as informações sobre a Distribuição e Venda do Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto às seguintes afirmações: * Quem revende o Yosuco oferece o produto, com intensidade de indicação de concordância de 21,88% na opinião dos distribuidores e de discordância de 6,91% dos clientes; * Quem revende o Yosuco expõe o produto em local fácil de ver, com intensidade de indicação de concordância de 55,56% na opinião dos distribuidores e 38,40% dos clientes. A menor nota do proprietário da empresa foi para o item Distribuição e Venda (2,0). A pesquisa permite concluir que, no geral, distribuidores e clientes foram mais otimistas que o dono da empresa, pois atribuíram médias superiores a este item. Ainda assim, está claro que

muito precisa ser feito neste item. Recomendamos pesquisa específica para se identificar os motivos do baixo desempenho desta variável do Yosuco e uma nova avaliação dos canais de distribuição alternativos, para a comercialização do produto. Na página 102, Gruenwald (1993), chama atenção par o produto não se ajustar à capacidade de distribuição da empresa e Miles (1978), na página 106, item 2 deste trabalho, afirma que não basta atingir as metas de vendas, é preciso pesquisa para produzir novas idéias, no caso, uma melhor maneira de distribuir o produto. Os valores negativos indicam a intensidade de discordância dos respondentes com relação a assertiva proposta. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 21 em anexo.

4.2.6 Promoção

De acordo com as informações sobre a Promoção do Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto às seguintes afirmações: *O Yosuco é conhecido como produto local, com intensidade de indicação de concordância de 74,05% na opinião dos distribuidores e 52,40% dos clientes; * A propaganda do Yosuco é boa, com intensidade de indicação de concordância de 22,44% na opinião dos distribuidores e com indicação de discordância de 1,57% dos clientes; * A propaganda do Yosuco causa impacto, com intensidade de indicação de concordância de 44,80% na opinião dos distribuidores e 43,80% dos clientes; * A degustação do Yosuco é feita em vários locais, com intensidade de indicação de concordância de 27,13% na opinião dos distribuidores e com indicação de discordância de 5,95% dos clientes; *No ponto de venda tem sempre um cartaz ou algum outro informativo que indique a existência do produto, com

indicação de concordância de 40,87% na opinião dos distribuidores e 25,19% dos clientes; *A empresa produtora do Yosuco promove o produto junto ao distribuidor e ao consumidor, com intensidade de indicação de discordância de 27,17% na opinião dos distribuidores e com indicação de concordância de 7,69% dos clientes. A nota do proprietário para o item Promoção foi 4,0. A maioria das médias, segundo distribuidores e clientes, das variáveis medidas para este item, estão entre 3,5 e 4,0. Portanto, indicando uma relativa concordância com o proprietário da empresa, porém, existem médias que indicam uma discordância mais acentuada. As modificações já sugeridas contemplam aspectos mais específicos e pontuais da variável promocional. Neste contexto a recomendação mais genérica é que a empresa procure compatibilizá-las em um planejamento estratégico específico, visando otimizar as ações e os recursos disponíveis com o posicionamento pretendido para o produto. Conforme observa Ries e Trout (1987), os produtos ocupam um lugar na mente do consumidor, isto é, o que importa é como eles são percebidos pelos clientes. Os valores negativos indicam a intensidade de discordância dos respondentes com relação a assertiva proposta. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 22 em anexo.

4.2.7 Propriedades Físico - Químicas

Conforme afirma Evangelista (2002), na página 98 do presente trabalho, as propriedades físico-químicas dos alimentos podem ser modificadas através de processos industriais, o que deve ser aproveitado favoravelmente ao produto pesquisado, também de acordo, com o que recomenda Oliveira (2000), na página 90, as necessidades dos clientes devem ser traduzidas em atributos específicos para o

produto. De acordo com as informações sobre as Propriedades Físico-Químicas do Yosuco, evidencia-se com nível de significância de 5% que há diferença entre a opinião dos distribuidores e clientes quanto às seguintes afirmações: *A cor do Yosuco pode ser melhorada, com intensidade de indicação de discordância de 24,03% na opinião dos distribuidores e indicação de concordância de 14,71% dos clientes; * O Yosuco deveria ter mais adoçante, com intensidade de indicação de discordância de 66,27% na opinião dos distribuidores e 24,48% dos clientes; * O Yosuco deveria ter mais conservante, com intensidade de indicação de discordância de 51,56% na opinião dos distribuidores e 56,58% dos clientes;* O Yosuco é um alimento que contém vitamina, com intensidade de indicação de concordância de 53,52% na opinião dos distribuidores e 50,00% dos clientes. O proprietário da Yofrut atribuiu nota 5,0 às Propriedades Físico-Químicas do Yosuco. Entretanto, a expressiva maioria das médias obtidas na pesquisa revela o contrário na opinião de distribuidores e clientes. Como as questões propostas referem-se a diversos aspectos do produto, devemos interpretar as baixas médias de discordância como reforço da manutenção do padrão atual do produto. E, no caso das baixas médias de concordância como vontade de mudança daquele aspecto do produto. Neste sentido, conclui-se, portanto, que distribuidores e clientes não estão tão satisfeitos com as Propriedades Físico-Químicas do Yosuco quanto o seu proprietário. Ainda assim, podemos afirmar que os dados obtidos indicam um elevado grau de satisfação com esses aspectos do produto. A empresa deverá atentar para desenvolver melhorias pontuais nesses aspectos do produto, seguindo as sugestões indicadas. Os valores negativos indicam a intensidade de discordância dos respondentes com relação à assertiva proposta. Análise feita com base nos dados apresentados na tabela 23 em anexo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as considerações e recomendações para estudiosos do assunto e para a empresa responsável pela produção e comercialização do produto pesquisado. Todas elas são decorrentes da nossa compreensão e julgamento do presente estudo.

5.1 Considerações Finais

Nesta seção serão apresentados, primeiro uma breve análise dos resultados globais desta pesquisa e em segundo lugar a conciliação com o marco teórico que orientou a mesma. O primeiro parágrafo tratará da análise dos resultados e o segundo versará sobre o marco teórico.

As estratégias de produtos são estratégias funcionais, estão, portanto, vinculadas a níveis superiores do planejamento estratégico corporativo. Uma vez

planejadas e implementadas, devem ser monitoradas a fim de que sejam aferidos e medidos. A finalidade deste monitoramento é verificar se os objetivos e metas estabelecidos para determinado produto, foram alcançados ou não. Como já foi visto, nem sempre as estratégias empresariais são planejadas, elas podem decorrer de um conjunto de ações que, na prática irão configurar a estratégia corporativa da empresa ou para determinado produto. Na pesquisa realizada procurou-se primeiro identificar qual a estratégia desenvolvida para o Yosuco, depois, aferiu-se à percepção de distribuidores e clientes do referido produto, visando um feedback capaz de reforçar ou modificar as ações de comercialização, em curso, para este produto. Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo teórico adequa-se a gestão das estratégias corporativas e de produto, pois o mesmo permite monitorar continuamente os stakeholders⁹ do produto. As principais conclusões da pesquisa são as seguintes: A maior conclusão sobre marca é que ambos, distribuidores e clientes discordam em ser a marca Yosuco a mais forte do mercado. Quanto ao sabor a pesquisa demonstra que apesar de uma aprovação parcial há um significativo percentual de reprovação quanto aos sabores Uva, Pêssego e Frutas Tropicais, além de não serem os mesmos reconhecidos como sabores amazônicos. Na pesquisa, uma expressiva parte dos entrevistados discorda que o rótulo do Yosuco é melhor que o da concorrência. Já a embalagem, apesar de aprovada pela maioria dos entrevistados, a pesquisa demonstrou que há dúvidas quanto a ser a mais adequada. A pesquisa mostra ainda, que a distribuição e venda, do Yosuco são falhas, pois o mesmo não é fácil de ser encontrado nos pontos de venda, o que pode significar uma cobertura insuficiente. Na pesquisa, os aspectos promocionais do Yosuco em que há maior discordância é quanto

⁹ Os diversos públicos relacionados com a organização.

à propaganda causar impacto e a divulgação no ponto de venda que, para um percentual expressivo, é deficiente. A pesquisa mostra, no geral, uma aprovação das propriedades físico-químicas do Yosuco, entretanto, um percentual dos entrevistados gostaria de mais adoçante na sua composição. O preço também é outra variável com elevada aprovação para o produto pesquisado. Apesar dos resultados acima descritos, o nível geral de satisfação com o produto é elevado, o que permite concluir que as críticas identificadas na pesquisa são pontuais não comprometendo a percepção do produto como um todo. Finalmente, a pesquisa mostra que apesar de haver um percentual significativo daqueles que não fariam qualquer alteração no produto, outros, porém, aprovam mudanças em algumas de suas características, tais como: Uma maior diversidade de tamanhos na embalagem; uma propaganda mais agressiva e mais bem elaborada; melhorias no rótulo e uma maior qualidade e variedade nos sabores; apenas um pequeno percentual sugere mudanças no preço o que significa, como já afirmamos anteriormente, que esta é a variável mais aprovada do produto.

5.2 Recomendações

Neste espaço é permitido fazer algumas recomendações que considero importantes sobre o mercado regional de sucos e o produto estudado. Divide-se o comentário em dois momentos: recomendações que se fazem aos estudiosos do assunto e especificamente, para os fabricantes do produto estudado. As observações aqui referidas são frutos da percepção obtida durante a coleta de dados e, análise, tanto dos dados obtidos quanto das inúmeras visitas feitas a fábrica e a seu dirigente principal, por ocasião das entrevistas.

5.2.1 Recomendações para os estudiosos

Se forem levadas em consideração as taxas de crescimento do setor e as tendências de comportamento por hábitos mais saudáveis, de parte do consumidor, o mercado de sucos apresenta-se como uma grande oportunidade para investimentos futuros. No Brasil, particularmente, esta oportunidade parece ser mais promissora, na medida em que o país reúne diversos aspectos favoráveis ao crescimento dessa indústria, como por exemplo, uma grande diversidade de frutas tropicais e um clima favorável ao consumo de sucos. Um dos desafios que é apresentado para as empresas, entre outros, é o desenvolvimento de sucos industrializados mais próximos dos sabores naturais. É preciso, portanto, investir em pesquisa para produzir conhecimento nesse sentido. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e com a finalidade de colaborar com os estudiosos preocupados em produzir conhecimento no mercado de sucos constata-se a necessidade de se desenvolver novas pesquisas. Para tanto se sugerem os seguintes temas:

1. Ampliar a presente pesquisa para o setor e para o mercado de sucos em nível nacional;
2. Desenvolver estudos para o desenvolvimento de sucos mais parecidos com sabores naturais;
3. Ampliar a pesquisa naquelas variáveis de baixo desempenho no presente estudo;

5.2.2 Recomendações para a empresa

No caso da empresa Yofrut da Amazônia Ltda, inúmeras foram às recomendações feitas ao longo da análise dos resultados desta pesquisa. Todas elas decorrentes da análise dos dados obtidos com cada uma das variáveis estudadas. Os resultados demonstraram um descompasso entre aquilo que o proprietário, os distribuidores e consumidores finais pensam a respeito do produto. Ficou claro, por exemplo, que o proprietário da Yofrut atribuiu conceitos otimistas à determinadas variáveis do Yosuco, relativamente àqueles atribuídos por distribuidores e consumidores. Exceção, para distribuição e venda, que a nosso ver, é necessário desenvolver pesquisa específica, a fim de se conhecer os motivos do baixo desempenho desta variável do Yosuco. Apesar de ter a vantagem de possuir distribuição própria, o que pode representar uma vantagem competitiva, nota-se, contudo, que o reduzido número de produtos no seu Mix e o fato de não ter uma marca forte suficiente que possa alavancar a distribuição dos demais produtos, torna a Yofrut vulnerável. É preciso buscar ampliar o Mix através do lançamento de novos produtos, preferencialmente, mais segmentados e, de parcerias que agreguem valor ao Mix atual. A exportação pode representar uma oportunidade de mercado, o que poderá ser feito através de uma adaptação do Mix para o mercado externo e o desenvolvimento de uma estratégia promocional no exterior. Pesquisas indicam que a imagem do Brasil e da Amazônia no exterior é favorável a comercialização de produtos naturais, como é o caso de suco. O proprietário da Yofrut admitiu ainda que, grande parte, das variáveis do produto foi desenvolvida pela própria empresa, muitas vezes sem os conhecimentos e as competências necessárias para tanto, o que pode representar, também, uma

vulnerabilidade, uma vez que o mercado está muito profissionalizado em função da competitividade. Não dá mais pra competir sem excelência. Assim, recomenda-se que a empresa procure compatibilizar e consolidar todas as sugestões apresentadas, em um planejamento estratégico previamente elaborado para o referido produto. Como suporte a este planejamento a empresa poderá utilizar os dados obtidos nesta pesquisa, além de promover o desenvolvimento de outras pesquisas que lhes possibilite um maior conhecimento do mercado de suco das localidades onde comercializa o Yosuco. É importante recomendar ainda, que a empresa procure se valer da contratação de profissionais competentes para o desenvolvimento e execução das tarefas sugeridas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHLSTRAND, Bruce, MINTZBERG, Henry & LAMPEL, Joseph. SAFÁRI DE ESTRATÉGIA. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1965.

BARICH, Howard & KOTLER, Philip. A framework for marketing image management. *Sloan Management Review, Cambridge*, v. 32, nº 2, pg. 94-104, winter 1991.

BAXTER, Mike. Projeto de Produto: Guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 2000.

BETHLEM, Agrícola de Souza. Política e estratégia de empresa. Rio de Janeiro: Guanabara-Dois. 1988.

BOONE, Louis E. & KURTZ, David L. Contemporary marketing. Orlando: Flórida. The Dryden Press. 1989.

CAMPOS, de Humberto, Estatística Experimental Não-Paramétrica, Brasil, 1983. Editora da Universidade de São Paulo.

CERTO, Samuel & PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: Mit Press. 1962.

CHIAVENATTO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: Makron Books, 1993.

COHAN, Peter S. Liderança Tecnológica: Como as Empresas de Alta Tecnologia Inovam para Obter Sucesso. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

DAVID, R. Anderson, DENNIS, J. Sweeney, THOMAS, A. Williams. Statistics for business and economics. USA, 2002. Ed. Thomson Learning.

DAY, George S. Estratégia voltada para o Mercado: processo para a criação de valor dirigido ao cliente. Rio de Janeiro: Record. 1990.

DESCHAMPS, Jean-Philippe & NAYAK, P. Ranganath. Produtos Irresistíveis. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

EVANGELISTA, José. Alimentos: Um estudo abrangente. São Paulo: Editora Atheneu, 2002.

FARINA, Modesto. Psicodinâmica da Cores em Comunicação, 4ª Edição. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1990.

GAJ, Luís. Administração Estratégica. São Paulo: Ática, 1987.

GRACIOSO, F. Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado. São Paulo: Ed. Atlas. 1990.

GRUENWALD, George. Como Desenvolver e Lançar um Produto Novo no Mercado. São Paulo: Ed. Makron Books, 1993.

HAMMEL, G & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IACOBUCCI, Dawn. *Desafios de Marketing: Apreendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativa*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1973.

LEVY, Alberto R. *Estratégia em ação: administração estratégica. Estratégia competitiva. Análise de portfólio*. Prentice-Hall. 1984.

MAIRA, Arun N. & BRAGAR, Joan. *HSM management*. São Paulo, v. 1, n. 9, pg. 58-64, jul./ago. 1998.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. Cap. 2, 3, 4, 5.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib & SANTOS, Dilson Gabriel dos. *Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MILES, Raimund E. & SNOW, Charles C. *Organization-environment: concepts and issues*. New York: McGraw-Hill. 1978.

MINTZBERG, H. *Sáfari de Estratégia*. SP. Ed. Atlas, 1998.

MONTE, Edmar Ferreira. Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 01, nº 7, pg. 41-50, 2º Trimestre. 1998.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. *Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

MUSSI, Carlos Wolowski. *Curso de Estratégia Empresarial: turma especial de mestrado*. Manaus, setembro, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Ed. Atlas. 5º ed. 1991.

OLIVEIRA, Braulio Alexandre Contento de. & GUAGLIARDI, José Augusto. O posicionamento global de ofertas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, nº 4, pg. 41-52, outubro / dezembro 2001.

_____ *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: ATLAS, 1997.

OHMAE, Kenichi. *Os novos limites da empresa: os desafios que os planejadores estratégicos enfrentarão no século XXI*. São Paulo: HSM MANAGEMENT, maio/junho: 1998.

PARASURAMAN, A. & COLBY, Charles L. Marketing para Produtos Inovadores. São Paulo: Ed. Bookman, 2002.

PETER, J. Paul e DONNELLY, Jr. James H. Marketing Management: Knowledge and Skills. Texas: Business publications. 1986.

_____ Estratégias empresariais: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas. 1988.

PERROW, Charles. A análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas. 1981.

PORTER, Michael. & MONTEGOMERY, Cinthia. A Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PORTER, M. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 1986.

_____ Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 4ª Ed. 1992.

_____ *Competição: estratégias competitivas essenciais.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. São Paulo: HSM MANAGEMENT, março/abril: 1998.

RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça*. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____The future of your company depends on it. New York: Harper Business, 1996.

ROCHA, Rudimar Antunes. *Estratégia Empresarial e Turbulência Ambiental: um estudo em duas organizações têxteis no Estado de Santa Catarina*. Santa Catarina, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROCHA, Rudimar Antunes & CETTERA, Paulo Sérgio. *Pesquisa Qualitativa: um desafio a Ciência Social*. Anais do XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998.

ROUSSEL, Philip A. et all. *Pesquisa & Desenvolvimento: Como integrar P&D ao Plano Estratégico e Operacional das Empresas como Fator de Produtividade e Competitividade*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1992.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SIMON, Herbert Alexander. Comportamento Administrativo: um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SMITH, Preston G. & REINERTSEN, Donald G. Desenvolvendo Produtos na Metade do Tempo: A agilidade como fator decisivo diante da globalização do mercado. São Paulo: Ed Futura, 1997.

STEINER, George & MINER, John B. Política e estratégia administrativa. Rio de Janeiro: Interciência. 1981.

STONER, James David. Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1976.

TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

THOMPSON, Artur^a Jr. & STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

-----www.apexbrasil.com.Br

Pesquisa do Instituto AC Nilsen - site: www.fnp.online.com.br

Reinaldo Mallandrini – Site: www.sicongel.com.br

Entrevistas realizadas

QUEIROZ, Renato. Entrevista concedida pelo proprietário da Yofrut da Amazônia Ltda.
Manaus 15 de outubro de 2003.

QUEIROZ, Pedro. Entrevista concedida pelo gerente de produção da Yofrut da
Amazônia Ltda. Manaus 16 de outubro de 2003.

ANEXOS

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA YOFRUT DA
AMAZÔNIA LTDA

As questões abaixo foram apresentadas ao Proprietário da Yofrut da Amazônia Ltda, a entrevista completa está gravada em fita K-7 e encontra-se disponível. O texto da seção sobre a unidade de pesquisa descreve a entrevista.

1. Faça um breve relato da história da Yofrut. Como surgiu? Quais as dificuldades iniciais? Como tem sido ao longo da sua existência? E quais os produtos iniciais?
2. Quais são os pontos fortes e pontos fracos da Yofrut?
3. Como surgiu o Yósuco? A empresa fez pesquisa de mercado para identificar tendências?
4. A empresa desenvolveu uma Estratégia de Marketing? Preparou um plano escrito das ações a serem desenvolvidas para o Yósuco?
5. A Yofrut observa e acompanha o que os concorrentes estão fazendo?
6. A Yofrut conhece a preferência de seus clientes no mercado de suco?
7. A Yofrut é surpreendida por mudanças no mercado?
8. A Yofrut trabalha com metas para o Yósuco? E controla essas metas?
9. A Yofrut implementa as suas ações de Marketing com agilidade?
10. A Yofrut monitora o ambiente sistematicamente? Faz pesquisas?
11. A Yofrut tem um Plano de Marketing para o Yósuco?
12. O desempenho da Yofrut é bom comparado aos concorrentes?
13. Quais os aspectos do produto que foram desenvolvidos pela Yósuco?
14. Quais as vantagens competitivas do Yósuco?
15. Quais são as fragilidades do Yósuco?
16. Quais são as limitações da Yofrut para aumentar a participação de mercado do Yósuco? O que a empresa pretende fazer para superar essas dificuldades?
17. Numa escala de 1 a 5, qual a nota que você dá para: Marca; Sabor; Embalagem; Rótulo; Preço; Distribuição e venda; Promoção e Propriedades físico-químicas?
18. Considerando o desempenho total do Yósuco, qual a sua nota para o Produto, numa escala de 1 a 5?

ANEXO II

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE DE PRODUÇÃO DA YOFRUT
DA AMAZÔNIA LTDA

As questões abaixo foram apresentadas ao Gerente de Produção da Yofrut da Amazônia Ltda, a entrevista completa está gravada em fita K-7 e encontra-se disponível.

O texto da seção sobre a unidade de pesquisa descreve a entrevista.

1. Qual o cargo que você exerce aqui na Yofrut e quais as suas responsabilidades?
2. O Yósuco é um produto que foi desenvolvido pela Yofrut ou foi adquirido junto a outro fornecedor?
3. Foi comercializado antes na sua origem (Minas Gerais) e depois aqui em Manaus?
4. Você tem conhecimento se foi feito Teste de Mercado antes da comercialização do produto, lá em Minas Gerais e depois aqui em Manaus?
5. A fórmula que foi comprada em Minas Gerais é a mesma adotada em Manaus?
6. A Planta da Máquina da Yofrut em Manaus ainda tem espaço para aumento da produção?
7. Quantos dias são necessários para a produção do equivalente em vendas no mês?
8. A composição mantém o padrão da fórmula original? Como é feito o controle?
9. A percepção do consumidor pode vir a ser afetada por alguma mudança na composição do produto?
10. Vocês têm algum estudo dos produtos concorrentes aqui em Manaus?
11. Já foi feito algum teste comparativo do Yósuco com os produtos concorrentes? “Teste Cego”, por exemplo?
12. Considerando que a empresa tivesse como aferir a vontade do cliente, qual seria a capacidade de manobra da produção em produzir uma melhoria no produto?
13. Considerando a sua experiência, em quê aspecto que o Yósuco é melhor do que os produtos concorrentes? Em que aspecto ele pode ser melhorado? Quais os sabores que precisam ser melhorados?
14. A empresa tem capacidade técnica para desenvolver outros sucos regionais?
15. A empresa já foi procurada ou procurou alguma Universidade que produz conhecimento na área de sucos aqui em Manaus?

ANEXO III

QUESTIONÁRIO

Agradecemos desde já a resposta a este questionário, que se destina à produção acadêmica no curso de Mestrado em Administração na UFMG.

Salientamos que todas as informações obtidas por meio dos questionários serão tratadas de forma estritamente confidencial.

Este questionário deve ser respondido pelos Distribuidores e Consumidores finais do Produto.

1. Respondente: Distribuidor Cliente

Nas questões abaixo, marque com um "x" na escala de 1 a 5, a opção que mais se aproxima de sua opinião e responda as demais questões conforme estão propostas:

<p>2. A marca Yósuco é fácil de pronunciar.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>3. A marca Yósuco é fácil de memorizar.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>4. O Yósuco é a marca de suco mais forte do mercado.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>5. A marca Yósuco é mais agradável que a dos concorrentes.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>6. O sabor do Yósuco é igual ao indicado no rótulo.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>7. Para qual sabor é mais parecido.</p> <p>UVA. CÍT. PES. TROP. NEN</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>8. O Yósuco é melhor que o da concorrência.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>9. A embalagem do Yósuco é fácil de carregar.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>10. A embalagem do Yósuco é bonita.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>11. A embalagem do Yósuco pode ser usada para outros fins.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>12. A embalagem do Yósuco é fácil de abrir.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>13. A embalagem do Yósuco é mais adequada para suco do que a da concorrência.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>

<p>14. O preço do Yósuco é compatível com os preços de suco do mercado.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>15. O Yósuco é conhecido como um produto local.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>16. O Yósuco é fácil de encontrar nos locais próximo de sua casa.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>17. O rótulo da Yósuco identifica com clareza o prazo de validade.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>18. O rótulo do Yósuco é melhor do que o da concorrência.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>19. As informações do rótulo são decisivas na minha compra.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>20. Conheço todos os sucos concorrentes do Yósuco.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>21. A degustação do Yósuco é feita em vários locais.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>22. O pessoal responsável pela degustação atende bem.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>23. Quem revende o Yósuco oferece o produto.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>24. Quem revende o Yósuco expõe o produto em local fácil de ver.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>25. No ponto de venda tem sempre um cartaz ou algum outro informativo que indique a existência do produto.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>26. A empresa produtora do Yósuco promove o produto junto ao distribuidor e ao consumidor.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>27. O rótulo apresenta muitas informações e bom apelo visual.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>28. O sabor do Yósuco é mais amargo que os concorrentes.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>29. O sabor do Yósuco é mais doce que os concorrentes.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>30. Os sabores do Yósuco são sabores autênticos da Amazônia.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>31. O sabor do Yósuco pode ser melhorado.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>

<p>32. Qual o sabor que precisa ser melhorado?</p> <p>UVA. CÍT. PES. TROP. NEN</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>	<p>33. A cor do Yósuco é agradável.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>34. A cor do Yósuco pode ser melhorada.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>35. O Yósuco deveria ter mais adoçante.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>36. O Yósuco deveria ter mais corante.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>37. O Yósuco deveria ter mais conservante.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>38. A essência do Yósuco é boa.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>39. O Yósuco é um alimento que contém vitamina.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>40. O Yósuco tem mais concentrado de suco do que água.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>41. O Yósuco tem o mesmo sabor gelado ou natural.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>42. É melhor bebê-lo gelado.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>43. A propaganda do Yósuco é boa.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>44. A propaganda do Yósuco causa impacto.</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>	<p>45. O ponto mais forte do Yósuco é:</p> <p>Sabor-Embalagem-Preço-Propaganda-Outro_____</p>
<p>46. Algum sabor é parecido com outros sucos concorrentes?</p> <p>Não_____Sim_____Qual?_____</p>	<p>47. O Yósuco mantém o mesmo sabor depois de aberto?</p> <p>Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Concordo Totalmente</p>
<p>48. O seu nível de satisfação com oYósuco é:</p> <p>Totalmente Insatisfeito <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Totalmente Satisfeito</p>	<p>49. O que você mudaria noYósuco?</p> <p>R:_____</p>

ANEXO IV

TABELA 1 - Distribuição dos tipos de entrevistados, quanto à relação com o Yosuco.

Tipo de entrevistado	quantidade	%
Distribuidor	133	49,8
Cliente	132	50,2
Total	265	100,0

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 2 - Distribuição das opiniões quanto a Marca do Yosuco segundo entrevistados.

Opinião dos entrevistados quanto a Marca	Distribuidor		Cliente	
	Discordo (%)	Concordo (%)	Discordo (%)	Concordo (%)
A marca Yosuco é fácil de pronunciar.	2,2	94,1	5,4	81,4
A marca Yosuco é fácil de memorizar.	2,9	91,1	7,9	81,1
O Yosuco é a marca mais forte do mercado.	50,4	29,7	37,0	22,0
A marca Yosuco é mais agradável que a dos concorrentes.	21,3	51,5	14,8	54,0

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 3 - Distribuição da opinião quanto ao Sabor do Yosuco segundo os entrevistados.

Opinião dos entrevistados quanto ao Sabor	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
O sabor do Yosuco é igual ao indicado no rótulo	25,8	63,9	13,2	68,7
O Yosuco é melhor que os sucos da concorrência.	28,2	44,5	23,4	48,4
O sabor do Yosuco é mais amargo do que os concorrentes.	76,3	15,3	54,8	23,4
O sabor do Yosuco é mais doce do que os concorrentes.	9,9	77,1	13,8	56,1
Os sabores do Yosuco são autênticos da Amazônia.	41,2	44,3	25,5	48,4
O sabor do Yosuco pode ser melhorado.	31,8	59,7	9,8	80,5
O Yosuco tem o mesmo sabor gelado ou natural.	40,7	26,9	43,7	33,3
É melhor bebê-lo gelado.	7,8	89,9	4,8	95,3
O Yosuco mantém o mesmo sabor depois de aberto.	14,9	39,0	19,4	60,5

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 4 - Distribuição da opinião dos entrevistados sobre o sabor do Yosuco comparado a fruta indicada no rótulo.

Sabor	Distribuidor (%)	Cliente (%)
Frutas Cítricas	50,0	46,4
Uva	33,6	27,2
Frutas Tropicais	2,2	12,8
Pêssego	9,0	11,2
Nenhum	5,2	2,4

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 5 - Distribuição da opinião dos entrevistados sobre o sabor do Yosuco que pode ser melhorado .

Sabor a melhorar	Distribuidor (%)	Cliente (%)
Frutas Cítricas	14,6	35,5
Uva	40,6	23,1
Frutas Tropicais	13,5	19,0
Pêssego	25,0	19,8
Nenhum	6,3	2,5

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 6 - Distribuição da opinião dos entrevistados sobre a existência de sabores do Yosuco parecidos com os concorrentes.

Existe sabor parecido com o concorrente.	Distribuidor (%)	Cliente (%)
Discordo	55,0	41,9
Concordo	45,0	58,1

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 7 - Distribuição da opinião dos entrevistados que concordam com a existência de sabores parecidos do Yosuco com os concorrentes.

Sabor parecido	Distribuidor (%)	Cliente (%)
Frutas Cítricas	88,9	78,0
Uva	7,4	17,1
Pêssego	0,0	2,4
Nenhum	0,0	2,4

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 8 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto a embalagem do Yosuco.

Opinião dos entrevistados quanto a Embalagem	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
A embalagem do Yosuco é mais fácil de carregar.	1,4	90,5	23,3	76,8
A embalagem do Yosuco é bonita.	10,3	74,2	13,2	61,7
A embalagem pode ser usada para outros fins.	5,2	86,0	14,0	70,6
A embalagem do Yosuco é fácil de abrir.	5,1	88,3	11,7	88,3
A embalagem do Yosuco é mais adequada para suco do que a da concorrência.	24,3	41,2	11,7	54,0

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 9 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto ao rótulo do Yosuco.

Opinião dos entrevistados quanto ao Rótulo	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
O rótulo da Yosuco identifica com clareza o prazo de validade.	15,7	77,6	9,1	71,0
O rótulo da Yosuco é melhor que o da concorrência.	42,5	33,5	19,6	47,1
As informações do rótulo são decisivas na compra.	12,0	73,9	15,4	65,0
O rótulo apresenta muitas informações e bom apelo visual.	20,2	65,1	18,7	56,1

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 10 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto a Distribuição e Venda do Yosuco.

Opinião dos entrevistados quanto a Distribuição e Vendas	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
O Yosuco é fácil de encontrar nos locais próximos de sua casa.	49,6	37,6	37,1	44,3
Quem revende o Yosuco oferece o produto.	34,4	58,0	40,8	33,3
Quem revende o Yosuco expõe o produto em local fácil de ver.	15,5	75,2	13,2	59,8

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 11 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto a Promoção do Yosuco.

Opinião dos entrevistados quanto a Promoção.	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
O Yosuco é conhecido como produto local.	4,4	85,0	9,9	71,4
Conhece todos os sucos concorrentes do Yosuco.	32,8	55,3	31,1	41,8
A propaganda do Yosuco é boa.	15,6	68,2	16,7	50,0
A propaganda do Yosuco causa impacto	51,6	30,0	29,1	37,8
A degustação do Yosuco é feita em vários locais.	27,7	52,3	37,1	35,5
O pessoal responsável pela degustação atende bem.	11,0	60,9	11,0	61,8
No ponto de venda tem sempre um cartaz ou algum outro informativo que indique a existência do produto.	32,5	60,6	39,1	28,5
A empresa produtora do Yosuco promove o produto junto ao distribuidor e ao consumidor.	24,6	54,6	25,0	36,7

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 12 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto as propriedades físico-químicas do Yosuco.

Opinião dos entrevistados quanto a as propriedades Físico-Químicas	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
A cor do Yosuco é agradável.	3,8	87,8	5,5	74,8
A cor do Yosuco pode ser melhorada.	53,0	34,8	31,5	50,8
O Yosuco deveria ter mais adoçante.	79,8	15,5	46,8	29,4
O Yosuco deveria ter mais corante.	80,3	10,6	79,4	10,3
O Yosuco deveria ter mais conservante.	71,0	23,7	75,2	16,0
A essência do Yosuco é boa.	12,1	77,2	8,8	74,2
O Yosuco é um alimento que contém vitamina.	11,4	76,4	11,7	56,7
O Yosuco tem mais concentrado de suco do que água.	16,7	56,8	20,0	56,8

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 13 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto aos pontos fortes do Yosuco.

Características do Yosuco que são ponto forte.	Distribuidor		Cliente	
	Discordo(%)	Concordo(%)	Discordo(%)	Concordo(%)
Propaganda	84,5	15,5	93,9	6,1
Embalagem	82,9	17,1	84,3	15,7
Preço	56,6	43,4	66,1	33,9
Sabor	45,0	55,0	47,8	52,2

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 14 - Distribuição da opinião dos entrevistados quanto aos pontos fortes do Yosuco.

Nível de satisfação com o Yosuco	Distribuidor (%)	Cliente (%)
Insatisfeito	3,8	6,4
Satisfeito	78,5	71,2

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 15 - Distribuição da opinião dos entrevistados segundo a compatibilidade de preço do Yosuco com os preços de suco do mercado.

O preço do Yosuco é compatível com os preços de suco do mercado.	Distribuidor (%)	Cliente (%)
Discordo	8,1	4,0
Concordo	89,6	76,6

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 16 - Distribuição da opinião dos entrevistados segundo características que podem ser modificadas.

Características	Distribuidor	Cliente
Nenhuma	31,6	16,3
Embalagem	21,4	15,3
O rótulo	17,1	8,2
Mais propaganda	16,0	3,1
Sabor	8,6	20,4
Mais sabores (abacaxi e cajú)	2,6	6,1
Preço (reduzir)	1,7	7,1
Cor	0,0	5,1
Outros*	1,0	18,4

* outros aspectos mencionados por três pessoas ou menos.

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 17: *Distribuição das variáveis observadas associadas a Marca segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.*

Opinião dos entrevistados quanto a Marca	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	
A marca Yosuco é fácil de pronunciar.	86,09	4,72	0,71	15,06	65,15	4,30	0,99	22,96	0,0001*
A marca Yosuco é fácil memorizar.	82,71	4,65	0,76	16,31	62,31	4,25	0,96	22,54	0,0001*
O Yosuco é a marca mais forte do mercado.	-14,02	2,72	1,44	53,04	-13,46	2,73	1,08	39,70	0,1478
A marca Yosuco é mais agradável que a dos concorrentes.	19,55	3,39	1,24	36,45	28,24	3,56	1,05	29,34	0,4831

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 18: Distribuição das variáveis observadas associadas ao Sabor segundo intensidade de indicação, medidas de posição, variação e teste estatístico para mediana.

Opinião dos entrevistados quanto ao Sabor	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	
O sabor do Yosuco é igual ao indicado no rótulo.	31,58	3,63	1,56	42,94	46,18	3,92	1,09	27,85	0,6515
O Yosuco é o melhor da concorrência.	14,39	3,29	1,40	42,44	19,08	3,38	1,16	34,30	0,2718
O sabor do Yosuco é mais amargo do que os concorrentes.	-61,72	1,77	1,29	73,34	-26,77	2,46	1,26	51,32	0,0001*
O sabor do Yosuco é mais doce do que os concorrentes.	58,20	4,16	1,14	27,42	33,33	3,67	1,05	28,66	0,0001*
Os sabores do Yosuco são autênticos da Amazônia.	-0,39	2,99	1,61	53,95	16,00	3,32	1,26	37,98	0,2405
O sabor do Yosuco pode ser melhorado.	22,62	3,45	1,67	48,28	59,92	4,20	1,15	27,29	0,0364*
O Yosuco tem o mesmo sabor gelado ou natural.	-17,72	2,65	1,39	52,50	-6,59	2,87	1,50	52,18	0,7061
É melhor bebê-lo gelado.	79,76	4,60	1,07	23,39	93,08	4,86	0,55	11,38	0,0242*
O Yosuco mantém o mesmo sabor depois de aberto.	21,60	3,43	1,12	32,75	35,43	3,71	1,28	34,50	0,0002*

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 19: Distribuição das variáveis observadas associadas a Embalagem segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.

Opinião dos entrevistados quanto a Embalagem	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	
A embalagem do Yosuco é mais fácil de carregar.	80,83	4,62	0,74	15,94	64,02	4,28	0,92	21,47	0,0018*
A embalagem do Yosuco é bonita.	56,39	4,13	1,10	26,57	38,17	3,76	1,06	28,13	0,0004*
A embalagem pode ser usada para outros fins.	72,18	4,44	0,99	22,23	50,76	4,02	1,27	31,53	0,0075*
A embalagem do Yosuco é fácil de abrir.	75,94	4,52	0,92	20,31	71,97	4,44	0,79	17,88	0,0353*
A embalagem do Yosuco é mais adequada para suco do que a da concorrência.	12,41	3,25	1,29	39,64	30,53	3,61	1,00	27,82	0,0105*

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 20: Distribuição das variáveis observadas associadas ao Rótulo do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.

Opinião dos entrevistados quanto ao Rótulo	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação	
O rótulo da Yosuco identifica com clareza o prazo de validade.	56,49	4,13	1,28	30,98	52,82	4,06	1,04	25,60	0,0215*
O rótulo da Yosuco é melhor que o da concorrência.	-11,07	2,78	1,51	54,18	19,44	3,39	1,01	29,85	0,0008*
As informações do rótulo são decisivas na compra.	53,44	4,07	1,21	29,74	39,29	3,79	1,19	31,45	0,0067*
O rótulo apresenta muitas informações e bom apelo visual .	35,32	3,71	1,27	34,14	28,57	3,57	1,11	30,96	0,1021

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 21: *Distribuição das variáveis observadas associadas a Distribuição e Vendas do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.*

Opinião dos entrevistados quanto a Distribuição e Venda	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	
O Yosuco é fácil de encontrar nos locais próximos de sua casa.	-6,92	2,86	1,55	54,31	9,06	3,18	1,42	44,53	0,1063
Quem revende o Yosuco oferece o produto.	21,88	3,44	1,71	49,62	-6,91	2,86	1,41	49,28	0,0003*
Quem revende o Yosuco expõe o produto em local fácil de ver.	55,56	4,11	1,22	29,71	38,40	3,77	1,08	28,63	0,0001*

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 22: Distribuição das variáveis observadas associadas a Promoção do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.

Opinião dos entrevistados quanto a Promoção	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	
O Yosuco é conhecido como produto local.	74,05	4,48	0,84	18,64	52,40	4,05	1,11	27,50	0,0019*
Conhece todos os sucos concorrentes do Yosuco.	24,81	3,50	1,65	47,12	14,00	3,28	1,31	39,79	0,0562
A propaganda do Yosuco é boa.	22,44	3,82	1,16	30,44	-1,57	3,50	1,02	29,23	0,0013*
A propaganda do Yosuco causa impacto.	44,80	2,46	1,41	57,28	43,80	3,15	1,21	38,37	0,0006*
A degustação do Yosuco é feita em vários locais.	27,13	3,45	1,44	41,76	-5,95	2,97	1,40	47,06	0,0058*
O pessoal responsável pela degustação atende bem.	26,77	3,90	1,20	30,89	8,94	3,88	1,15	29,71	0,6885
No ponto de venda tem sempre um cartaz ou algum outro informativo que indique a existência do produto.	40,87	3,54	1,64	46,41	25,19	2,88	1,31	45,33	0,0001*
A empresa produtora do Yosuco promove o produto junto ao distribuidor e ao consumidor.	-27,17	3,54	1,53	43,32	7,69	3,18	1,13	35,58	0,0062*

FONTE: Dados da pesquisa.

Tabela 23: Distribuição das variáveis observadas associadas as propriedades Físico-Químicas do Yosuco segundo intensidade de indicação, medidas de posição e variação e teste estatístico para mediana.

Opinião dos entrevistados quanto as propriedades Físico-Químicas.	Distribuidor				Cliente				P-valor
	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Intensidade (%)	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	
A cor do Yosuco é agradável.	67,44	4,35	0,85	19,63	71,57	4,16	0,95	22,75	0,3524
A cor do Yosuco pode ser melhorada.	-24,03	2,52	1,71	67,68	14,71	3,24	1,50	46,30	0,0012*
O Yosuco deveria ter mais adoçante.	-66,27	1,67	1,23	73,56	-24,48	2,65	1,42	53,48	0,0001*
O Yosuco deveria ter mais corante.	-68,22	1,64	1,20	73,28	-72,12	1,71	1,13	66,13	0,1408
O Yosuco deveria ter mais conservante.	-51,56	1,97	1,49	75,67	-56,58	1,99	1,34	67,11	0,0421*
A essência do Yosuco é boa.	53,88	4,08	1,15	28,20	61,17	4,04	1,04	25,80	0,2732
O Yosuco é um alimento que contém vitamina.	53,52	4,07	1,22	29,92	50,00	3,70	1,09	29,36	0,0001*
O Yosuco tem mais concentrado de suco do que água.	32,95	3,66	1,37	37,35	36,98	3,57	1,21	33,82	0,5851

FONTE: Dados da pesquisa.