

T658.809
CAR
des

HELTON PINHEIRO DE CARVALHO

**DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: O
CASO DO PÃO DE QUEIJO FORNO DE MINAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do curso de Mestrado em Administração, área de concentração Marketing e Desenvolvimento de Novos Produtos, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Dr. Ricardo de Souza Sette

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2001

**CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE/UFLA**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Carvalho, Helton Pinheiro de

Desempenho de novos produtos: o caso do pão de queijo forno de Minas /
Helton Pinheiro de Carvalho. -- Lavras : UFLA, 2001.

152p. : il.

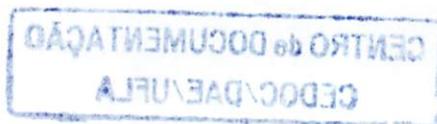
Orientador: Ricardo de Souza Sette.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Pão de queijo. 2. Novo produto. 3. Marketing. I. Universidade Federal de
Lavras. II. Título.

CDD-658.809



HELTON PINHEIRO DE CARVALHO

**DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: O
CASO DO PÃO DE QUEIJO FORNO DE MINAS**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Lavras
como parte das exigências do curso
de Mestrado em Administração,
área de concentração Marketing e
desenvolvimento de novos
produtos, para obtenção do título de
"Mestre".

APROVADA em Quinta-feira, 8 de Março de 2001

Dr. Antônio Carlos dos Santos

UFLA

Dr. Luiz Marcelo Antonialli

UFLA



Dr. Ricardo de Souza Sette

UFLA

(Orientador)

LAVRAS

MINAS GERAIS - BRASIL

A Deus,

pela saúde e disposição,

OFEREÇO

Aos meus pais, Milton e Eliana, pelo apoio e dedicação. Mais uma vez
ao meu pai, por viabilizar este projeto,

Ao meu irmão Guilherme, pela compreensão,

À minha namorada, esposa e amante, Karla, por acreditar e apoiar,
incondicionalmente, todas as minhas loucuras,

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Ao convênio FAPEMIG – FIEMG/IEL que, por meio do Programa de Pesquisa Aplicada à Indústria, disponibilizou os recursos necessários à realização do projeto.

Aos colegas de mestrado, pela amizade, idéias e debates que tanto contribuíram para o crescimento de cada um.

Aos professores: Edgard, Ricardo Sette, Ricardo Reis, Antônio Carlos, Juvêncio, Maria Teresa, German, Luiz Marcelo e demais docentes do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, pelos ensinamentos.

Ao orientador do projeto, Dr. Ricardo de Souza Sette, pela objetividade e por disponibilizar todos os seus conhecimentos.

A todos os funcionários do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, pela gratuita colaboração.

À Universidade Federal de Lavras, pela acolhida e estrutura disponibilizada durante o curso.

À Karla, Tessália e Ana Carolina, por colaborarem na aplicação dos questionários.

A todos os amigos e familiares, pelo incentivo e colaboração.

À Graziela Vitiello, por viabilizar a conclusão do trabalho.

À Forno de Minas Indústria e Comércio Ltda, pelo apoio e interesse no projeto.

Aos mais que amigos, Vicente, Hélder, Héliida e Dalva, pelo apoio, confiança, colaboração e imensa receptividade, sempre.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

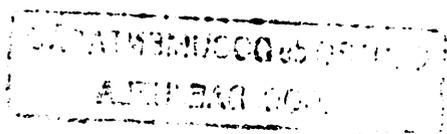
“ Era o melhor dos tempos, era o pior dos tempos. Era a época da sabedoria, era a época da estupidez. Era a época da fé, era a época da incredulidade. Era a estação da luz, era a estação das trevas. Era a primavera da esperança, era o inverno do desespero. Tudo estava diante de nós, nada estava diante de nós. Caminhávamos todos direto para o paraíso, todos íamos direto para o rumo inverso.”

*_ Charles Dickens,
Conto De Duas Cidades*

SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
CAPÍTULO 1 - A SISTEMÁTICA DO PROBLEMA	3
1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Problema de pesquisa	7
2 OBJETIVOS	8
2.1 Objetivo geral de pesquisa	8
2.2 Objetivos específicos	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1 Os paradigmas tecnológicos e a inovação.....	9
3.2 A competição internacional.....	17
3.3 O papel do marketing.....	23
4 PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS	29
4.2 Pesquisa qualitativa	29
4.2 Objeto de estudo.....	33
4.3 Técnicas de coleta de dados e amostragem.....	34
4.4 Análise de conteúdo.....	37
4.5 Modelo teórico de análise	38
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
CAPÍTULO 2 - COMPETITIVIDADE DO AMBIENTE ONDE SE INSTALOU A EMPRESA FORNO DE MINAS.....	44
1 RESUMO.....	45
2 ABSTRACT.....	46
3 INTRODUÇÃO	47
4 REFERENCIAL TEÓRICO	48
4.1 O modelo “diamante” de Porter	48

5 PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	55
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
6.1 Análise dos atributos de competitividade no ambiente.....	60
7 CONCLUSÕES	66
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
CAPÍTULO 3 - O DESENVOLVIMENTO DO NOVO PRODUTO PÃO DE QUEIJO FORNO DE MINAS	69
1 RESUMO.....	70
2 ABSTRACT.....	71
3 INTRODUÇÃO	72
4 REFERENCIAL TEÓRICO	74
4.1 Desenvolvimento de novos produtos.....	74
5 PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	85
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	86
6.1 O processo de desenvolvimento do produto.....	86
7 CONCLUSÕES	95
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
CAPÍTULO 4 – A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FORNO DE MINAS EM RELAÇÃO AO PRODUTO	100
1 RESUMO.....	101
2 ABSTRACT.....	102
3 INTRODUÇÃO	103
4 REFERENCIAL TEÓRICO	104
4.1 Comportamento e percepção do consumidor	104
4.2 O composto de marketing – 4 Ps.....	107
5 PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	118
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	120
6.1 Entrevistas individuais com os consumidores.....	120



6.2 Caracterização dos respondentes	120
6.3 Percepção do consumidor	122
7 CONCLUSÕES	143
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
ANEXO A	149
Questionário utilizado com os consumidores	149
ANEXO B.....	151
Questionário utilizado com os fundadores da empresa	151

RESUMO

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertação - Marketing)*

O século XXI se inicia e traz consigo um período de transformações sem precedentes. A tecnologia da informação, a abertura de mercado e a microinformática, entre outros fatores, aceleram as mudanças, tornando o ambiente altamente competitivo e exigindo das organizações um ágil e contínuo processo de inovação e melhoria em seus produtos. O pão de queijo Forno de Minas é um claro exemplo de desenvolvimento de novo produto que inovou e propiciou uma consolidação de mercado, tendo, em dez anos de existência, alcançado expressivos índices de crescimento e penetração de mercado, chamando a atenção de diversas empresas nacionais e multinacionais. Este trabalho tem como objetivo detalhar o processo de desenvolvimento do pão de queijo Forno de Minas, caracterizar o ambiente onde se instalou a empresa e identificar a percepção do consumidor em relação ao produto através de um estudo de caso, relacionando os fatores ligados ao seu desempenho. Para isso foi feita uma pesquisa qualitativa, com os dados sendo coletados por meio de entrevista pessoal, com os sócios da empresa e com os consumidores do produto. Após analisados, os resultados foram relacionados com a literatura revisada, permitindo, assim, atingir os objetivos de pesquisa. Os resultados mostram que as condições de demanda e a grande concorrência encontradas pela empresa foram aspectos estimulantes ao seu desenvolvimento, o que ocorreu desde o início de sua produção. Outros aspectos como matéria-prima e competitividade dos fornecedores vieram a se tornar vantagens competitivas, mas a partir do crescimento da empresa. O processo de desenvolvimento em si foi constituído de equipes multidisciplinares, com forte liderança e flexibilidade. Devem-se também destacar os diversos aspectos relacionados ao conceito e qualidade do produto que são percebidos pelo consumidor como sendo seu grande benefício e diferencial frente aos concorrentes. Além de todos estes aspectos citados, tem-se que atentar à forte penetração de mercado alcançada pelo produto, o que demonstra o sucesso da estratégia comercial utilizada pela empresa. Novos projetos de desenvolvimento devem enfatizar e procurar conceitos orientados para o mercado e para os consumidores, buscando um formato atual e uma melhoria rápida e contínua. Isso deve ser alcançado pela concentração de esforços em torno do projeto, o estreitamento no relacionamento com os clientes e a utilização de ferramentas de marketing coerentes com o tipo de mercado considerado. Finalmente, não basta à empresa a eficiência nos processos, é de fundamental importância considerar o ambiente onde irá se instalar, buscando atributos que estimulem seu desenvolvimento e permitam-lhe ser competitiva, nacional e internacionalmente.

*Orientador: Dr. Ricardo de Souza Sette - UFLA (Orientador).

ABSTRACT

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertation - Marketing)*

The twenty-one century starts and bring together a period of transformation that have never seen before; technology of information, opening of markets and micro informatic, between others factors, speed up the changes, became the environment largely competitive and demand that enterprises become quick and continual in the innovation process and improvement of your products. Forno de Minas bread cheese is a clear case of product development, that innovate and consolidate in the market. This product, in ten years of existence, reached out a big improvement of market share, making it attractive to national and foreign enterprises. This research have as objective, describe Forno de Minas bread cheese development process, the environment of enterprise, identify the consumer perception about the product, and relate the factors linked to its success. To make that, a qualitative study of case was done, using individual interview with consumers and owners of the organization. After analysed, the results were related with reviewed literature, allowing it reaches out the objectives of research. The results have shown that the condition of demand and the big competition that enterprise have met, since its first days, were aspects that improved its development. Other aspects like sources of supplies and suppliers competitiveness, became a competitive advantage, but after enterprise growth. The development process had multidisciplinary teams, with strong leadership and flexibility. It must either, emphasize the various aspects linked to product concept, that are perceived by consumers like the main benefit and gap towards competitors. Further, the big product market share reached out have shown us the success of commercial strategy used by the enterprise. New products developments must emphasize and looking for market oriented concepts, reaching out an contemporary pattern and continual improvement. This must be reached out centralizing the efforts around the project, narrow clients relationship, and using correct marketing tools. Finally, the efficiency in process is not enough, the environment where will be installed the factory is a very important aspect and must rank, trying to get attributes that improve the enterprise development and competitiveness in the worldwide market.

*Guidance : Dr. Ricardo de Souza Sette - UFLA (Major Professor).

CAPÍTULO 1 - A SISTEMÁTICA DO PROBLEMA

1 INTRODUÇÃO

Fruto de todo um processo histórico, os anos que precederam o início do século XXI foram marcados por um período de rápidas mudanças em todo mundo. Estas mudanças não ocorreram somente no âmbito econômico, mas também no âmbito político e social. Sem dúvida, o capitalismo é a grande força motriz deste processo, determinando atitudes e comportamentos em toda a sociedade, e gerando, assim, contextos históricos específicos que têm recebido os mais diversos “títulos”. Estes contextos não passam de conseqüências de processos históricos anteriores e de geradores de mudanças em processos históricos posteriores. Enfim, não só no Brasil, mas em todo mundo, as mudanças não ocorrem do dia para noite, mas são o resultado de toda uma evolução histórica da sociedade, que é necessário conhecer para então entender o nosso momento dentro deste processo evolutivo. Não se pode encarar as mudanças, como é alardeado aos quatro cantos, como algo que possa destruir o mundo no dia de amanhã; isto só trará inquietação e prejuízo aos indivíduos e às organizações.

“Temos sempre que analisar as razões históricas para compreender o momento em que determinadas ações são tomadas. Homens reagem diferentemente quando pressionados e motivados por razões diversas.”

(Bellio Jr., 1998)

A percepção da dinâmica econômica, dos ciclos que acompanham o crescimento econômico e dos paradigmas que os determinam é de fundamental

importância na compreensão deste processo histórico de evolução. Independente de essa dinâmica ser determinada pela busca da maximização dos lucros pelas empresas ou pela inovação e quebra de paradigmas, como ocorreu com a indústria têxtil, a máquina a vapor, a eletricidade, o setor automotivo e os computadores, é preciso, acima de tudo, destacar que a questão econômica, isoladamente, não é determinante para os ciclos de desenvolvimentos: estes são determinados pelo conjunto dos fatores políticos, econômicos e sociais (Dosi, 1982).

Dentre as principais mudanças deste fim de século, destaca-se o chamado processo de abertura de mercado, acompanhado e viabilizado, em grande parte, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e da microinformática. Este processo de abertura de mercado tem se mostrado, na verdade, um processo em que países e organizações do primeiro mundo, em busca da ampliação de seus negócios, pressionam os países em desenvolvimento para que abram completamente seus mercados, retirem as barreiras à entrada e saída de capital, adotem regras trabalhistas mais flexíveis e uma série de outras medidas que facilitem a expansão do capital e do domínio sobre estes novos mercados. Isto tem sido facilitado pelo endividamento dos países em desenvolvimento, ocorrido há algumas décadas, e que foi incentivado pelos mesmos países que hoje querem ocupar aqueles mercados.

Ao mesmo tempo em que os países mais ricos forçam a abertura de mercados no Terceiro Mundo, adotam práticas protecionistas e carregam seus mercados com barreiras e subsídios que praticamente inviabilizam a importação de produtos em setores de interesse. Como mostram as reportagens exibidas pela mídia, nem os países ricos nem os países pobres têm conseguido, sequer, sentar à mesma mesa a fim de negociar concessões e benefícios bilaterais, ou seja, ninguém quer abrir mão de nada em prol de um bem comum. As organizações cada vez mais buscam alianças, fusões, aquisições, entre outras práticas, a fim de

consolidarem suas posições no mercado. Este mercado, ao contrário do que se prega, parece não estar aumentando em termos reais; o que tem havido é um aumento no tamanho das organizações, seguido da fragmentação de suas unidades de negócio por diversos países, em busca de vantagens competitivas para seus produtos, sendo que o fluxo de trocas no mercado parece permanecer o mesmo (Coutinho, 1996; Dupas, 1999; Chesnais, 1995).

No Brasil, é fato que o processo de abertura de mercado trouxe um nível intenso de competição, no qual as empresas nacionais têm que se defrontar com produtos importados de alta qualidade e preços baixos. Isto acabou por determinar a inviabilidade de alguns setores e a busca da competitividade por outros, sendo que uma minoria poderia se dizer preparada para este processo. Já passados alguns anos dentro deste contexto, pode-se dizer que o período compreendido entre os anos de 1990 e 2000 foi marcado pela entrada no país de um grande número de empresas multinacionais, principalmente as sediadas em países de primeiro mundo, por meio da aquisição de empresas do setor público e privado e, em poucos casos pela instalação de novas unidades de negócio no Brasil. A atuação do estado deixa a desejar neste processo devido ao pequeno número de órgãos reguladores e de baixa eficiência, à sua precária atuação em setores essenciais como saúde e educação, à qualificação insuficiente de mão-de-obra, à má qualidade dos canais de escoamento da produção e à baixa representatividade do país em organizações que regulamentam o mercado mundial. Justamente estes fatores e recursos é que faltaram às empresas nacionais para constituírem suas bases competitivas, pois só então poderiam competir no mercado global em igualdade de condições. Tudo isso fez com que a maioria das empresas nacionais se tornasse vulnerável diante de empresas globais (Embalagem..., 1998).

Independente do país de origem, o fato é que todas as organizações estão inseridas neste contexto e precisam buscar alternativas que as tornem

competitivas, possibilitando seu crescimento e sua continuidade no mercado futuro. É preciso vislumbrar tendências de forma a determinar as estratégias mais indicadas para cada situação de mercado. Além disso, há necessidade de buscar incessantemente a eficiência em processos e a diminuição dos custos de operação da empresa. Uma importante tendência no mercado tem sido a queda nas vendas dos produtos de massa, em função do surgimento de segmentos específicos de mercado (Kotler, 1998). Isto se deve à grande concorrência entre empresas, que disponibilizam cada dia mais produtos e opções ao consumidor. Não se pode esquecer que, no Brasil, este processo está apenas no início, sendo necessário que as empresas tenham que ser cada vez mais criteriosas e preocupadas com a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos. Vale destacar o papel fundamental do marketing e suas ferramentas para tornar competitivas as empresas, não só no seu direcionamento em função do mercado e comunicação com este, mas também pelo desenvolvimento de novos produtos que constituam uma diferenciação ou inovação dentro deste mercado.

Um exemplo de desenvolvimento de novo produto que merece destaque é, sem dúvida nenhuma, o do pão de queijo Forno de Minas. Introduzido no mercado no ano de 1990, na cidade de Belo Horizonte - MG, este produto atingiu níveis de crescimento e participação de mercado de causar espanto a qualquer empresa multinacional. Desde seu início, com a fabricação caseira, até a instalação de sua unidade industrial na cidade de Contagem - MG, no ano de 1996, esta empresa teve como principal produto, e praticamente único, o pão de queijo. O desempenho alcançado no desenvolvimento deste novo produto, juntamente com a constante busca por aperfeiçoamento em seus processos, investimentos em infra-estrutura de fabricação e distribuição, entre outros fatores, permitiu a esta empresa familiar atingir, em nove anos de atividade, todo o mercado nacional e ocupar lugar de destaque entre as empresas do setor alimentício no Brasil, chamando a atenção, inclusive, de empresas de outros

países. Tudo isto foi comprovado com a concretização da sua venda para companhia americana Pillsbury, à época pertencente ao grupo inglês Diageo, que é um dos maiores grupos do setor alimentício no mundo.

1.1 Problema de pesquisa

Devido à grande concorrência e ao grande avanço tecnológico, o ciclo de vida dos produtos está se tornando cada dia mais curto. Isto tem exigido uma alta capacidade de inovação das empresas que desejam se manter no mercado. O desenvolvimento de novos produtos é uma das principais maneiras de inovar e consolidar-se no mercado. Desde de a geração de idéias até a sua colocação no mercado, o processo de desenvolvimento de novos produtos passa por várias etapas que buscam minimizar as suas chances de rejeição pelo mercado. Porém, a não existência de uma fórmula para o sucesso, juntamente com a mudança contínua nas exigências dos consumidores, demanda um incessante aperfeiçoamento no processo de desenvolvimento de novos produtos, o que constitui um problema e, porque não dizer, um desafio para as empresas que desejam prosperar no mercado.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral de pesquisa

Identificar os fatores ligados ao desempenho alcançado no desenvolvimento do novo produto pão de queijo Forno de Minas, objetivando levantar informações que auxiliem novos projetos de desenvolvimento na empresa.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os atributos de competitividade do ambiente onde está inserida a empresa, de acordo com o “diamante” de Porter.
- Detalhar as etapas do processo de desenvolvimento do novo produto pão de queijo Forno de Minas.
- Identificar a percepção do consumidor em relação ao produto pão de queijo Forno de Minas, no que se refere à utilidade, diferenciação, produtos substitutos e outros aspectos relativos ao composto de marketing.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção descreve as revisões realizadas na bibliografia selecionada e conforma a estrutura teórica que fundamenta o trabalho. São abordados três assuntos básicos: os paradigmas tecnológicos e a inovação, a competição internacional e o papel do marketing.

No que se refere aos paradigmas tecnológicos e a inovação, são abordados os procedimentos e a natureza das tecnologias, além de várias considerações sobre a inovação. No que se refere à competição internacional é feita uma descrição do mercado mundial desde a Segunda Guerra até o início do século XXI, descrevendo as diversas transformações pelas quais passou. Em “O papel do marketing” descreve-se a evolução do marketing ao longo dos anos, e a obtenção de um destaque cada vez maior dentro das organizações.

3.1 Os paradigmas tecnológicos e a inovação

Nesta seção, será feita a descrição da dinâmica econômica, dos ciclos que acompanham o crescimento econômico e dos paradigmas que o determinam, visando a uma melhor compreensão do processo histórico de evolução. Para isso foram consultados autores como Dosi, Schumpeter, Porter, Peters, Teece, Kotler e Rothwell, entre outros. A descrição começa com as continuidades e descontinuidades da inovação tecnológica, seguidas da descrição dos ciclos tecnológicos, da vantagem competitiva definida pela capacidade de inovação e a consolidação de mercado resultante. Discutem-se as origens da atividade inventiva e, finalmente, os fatores ligados ao sucesso e ao fracasso da inovação.

Os procedimentos e a natureza das tecnologias têm sido considerados como sendo altamente semelhantes àqueles que caracterizam as ciências. Em particular, parecem ser paradigmas tecnológicos desempenhando um papel

similar a paradigmas científicos. O modelo proposto por Dosi (1982) tenta explicar as mudanças contínuas e descontínuas na inovação tecnológica. Para este autor, as mudanças contínuas são frequentemente relacionadas com o progresso que acompanha uma trajetória tecnológica definida por um paradigma tecnológico, enquanto descontinuidades são associadas à emergência de um novo paradigma. A natureza do progresso tecnológico é, normalmente, a de gerar flutuações de longo prazo na atividade econômica e no emprego. Tecnologia, porém, não é capaz de explicar inteiramente estas longas ondas: tecnologia não é a única variável reguladora do sistema, sendo que variáveis macro e sociais devem ser introduzidas no modelo.

O paradigma tecnológico reúne fortes prescrições sobre as direções das mudanças técnicas a perseguir e aquelas a negar. Uma questão crucial diz respeito a como um paradigma tecnológico estabelecido emerge em primeiro lugar e como ele foi preterido em relação a outros. As mudanças das condições econômicas claramente interagem com o processo de seleção de novas tecnologias, com seu desenvolvimento e, finalmente, com sua obsolescência e substituição. Novas tecnologias são selecionadas por meio de uma complexa interação entre alguns fatores econômicos fundamentais, juntamente com poderosos fatores institucionais. Mudanças técnicas ao longo de trajetórias tecnológicas estabelecidas, por outro lado, tornam-se mais endógenas ao mecanismo econômico “normal”. Estruturas oligopolísticas, numa primeira fase da inovação, posicionam-se principalmente em relação à economia dinâmica (curva de aprendizado, etc.) e temporárias assimetrias em relação à capacidade de concretizar a inovação. Na segunda fase, estão não somente relacionados ao progresso tecnológico das firmas mas também a algumas estáticas barreiras à entrada (economia de escala, etc.). O papel da continuidade versus descontinuidade pode ser melhor representado pela inovação incremental versus

inovação radical, ou seja, progresso técnico normal em oposição a um novo paradigma tecnológico emergente (Dosi, 1982).

Schumpeter (1985) traz uma grande colaboração ao estabelecer a correlação entre o abrupto aumento do nível de investimento que se segue às inovações tecnológicas transformadas em produtos para o mercado e o período subsequente de prosperidade econômica seguido de uma redução do nível de emprego, produção e investimento, além da incorporação da novidade aos hábitos de consumo da população. Até então, as descontinuidades cíclicas eram explicadas pelos economistas em função das flutuações da atividade cósmica do sol, da alternância de boas e más colheitas, do subconsumo, da superpopulação, etc. À medida que as inovações tecnológicas ou as modificações introduzidas nos produtos antigos são absorvidas pelo mercado e seu consumo se generaliza, a taxa de crescimento da economia diminui e tem início um processo recessivo com a redução dos investimentos e a baixa da oferta de emprego. A alternância entre prosperidade e recessão, isto é, a descontinuidade do aumento da produção, é vista como um obstáculo periódico e transitório no curso normal da expansão da renda per capita e do consumo (Schumpeter, 1985).

A teoria clássica explica o êxito dos países em setores específicos com base nos chamados fatores de produção como terra, mão-de-obra e recursos naturais. Com base neles, conquistaram vantagens comparativas nos setores que utilizam os fatores que possuem em abundância de forma intensa. No entanto, esta teoria tem sido ofuscada, nos setores e países avançados, pela globalização da competição e pelo poder da tecnologia.

Uma nova teoria deve reconhecer que, na moderna competição internacional, as empresas concorrem com estratégias globais, envolvendo não apenas o comércio internacional, mas também os investimentos externos. Esta nova teoria deve ir além da vantagem comparativa para se concentrar na vantagem competitiva dos países, que é atingida por meio das iniciativas de

inovação; esta, por sua vez, se manifesta no novo desenho do produto, novo processo de produção, na nova abordagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento. Algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou pelo atendimento de um segmento de mercado negligenciado por outras empresas. A informação desempenha um papel primordial no processo de inovação e melhoria. Com poucas exceções, a inovação é o resultado do esforço incomum. Uma vez conquistada a vantagem competitiva por meio da inovação, a empresa terá condições de sustentá-la apenas com um processo implacável de melhorias contínuas. Em última instância, a única maneira de sustentar a vantagem competitiva consiste na sua ampliação. Quando a inovação cessa, a empresa entra em estagnação e é apenas uma questão de tempo até ser suplantada por algum concorrente (Porter, 1998). Peters (1998) vai além e argumenta que a inovação deve se tornar uma obsessão dentro da empresa. Esta seria a grande idéia: inovar para que seu produto ou serviço não se torne mais uma commodity.

“Se o outro sujeito está se saindo melhor, então você precisa melhorar mais depressa que ele...ou estará piorando”.

Peters (1998)

Embora se acredite na suposta existência das vantagens do “first mover”(primeiro a mover), o primeiro a inovar no mercado com novos produtos e processos nem sempre vence. Situações em que firmas foram as primeiras a comercializar um produto mas não participaram dos lucros gerados por esta nova atividade, são cada dia mais comuns. Se há inovadores que perdem, deve haver muitos seguidores e imitadores que vencem. Ser o primeiro a lançar um novo produto é extremamente importante nas categorias gêneros alimentícios,

material de limpeza e perfumaria, nas quais o espaço limitado nas prateleiras dificulta a distribuição. Os inovadores precisam analisar as oportunidades de mercado empregando conceitos como condições de apropriabilidade, o estágio do ciclo, ativos complementares e estratégias de contratação e integração. Com isso pode-se identificar estratégias mais propensas ao sucesso (Klompmaker, Huges e Haley, 1978; Teece, 1986).

Em se tratando de mercados maduros, Kotler (1998) afirma que estes oscilam entre a fragmentação e a consolidação (Figura 1), sendo a fragmentação resultado da concorrência e a consolidação, da inovação. Cada empresa que entra no mercado procura uma posição, localizando-se próximo a um concorrente ou em um segmento não ocupado. À medida que o crescimento de mercado se estabiliza, este divide-se em segmentos bem menores, dando condições para sua alta fragmentação (Figura 1a, onde as letras representam várias empresas que atendem a diversos segmentos). Frequentemente, a fragmentação de mercado é acompanhada por uma consolidação de mercado, causada pelo surgimento de um novo atributo que tem forte apelo de mercado. Uma empresa, a partir de uma inovação, conquista uma enorme participação de mercado como demonstrado pela letra X na Figura 1 (b).

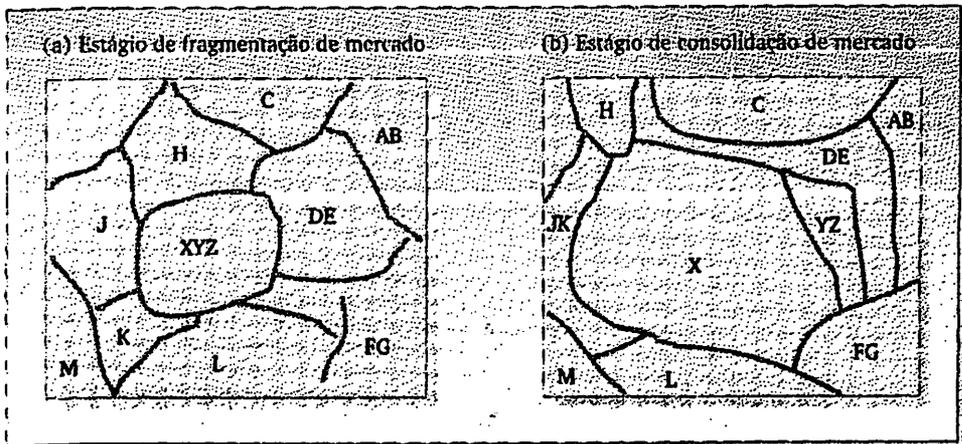


FIGURA 1 Estágios de fragmentação e consolidação de mercado
 Fonte: Kotler (1998)

Embora todos reconheçam que possa haver diferentes e contextuais origens da atividade inventiva, a literatura econômica costuma definir duas aproximações básicas: a primeira coloca as forças do mercado como principais determinantes da mudança técnica (teoria demand-pull) e a segunda define tecnologia como um fator autônomo ou quase autônomo, pelo menos no curto prazo (teoria technology-push). No primeiro caso coloca-se a dificuldade em explicar a complexidade, a relativa autonomia e a incerteza associada com a mudança tecnológica e inovação. No segundo caso, o problema está relacionado ao fato óbvio de que fatores econômicos são certamente importantes na definição da direção do processo inovativo. O processo de crescimento e mudança econômica, a variação na distribuição da renda nacional e os preços relativos afetam a direção da atividade inovativa que sente-se desconfortável em aceitar a visão do progresso técnico.

A ferramenta mais sofisticada para administrar o processo de inovação é o sistema de pontos de checagem. A idéia básica é dividir o processo de inovação em vários estágios distintos, havendo no final de cada estágio, um

ponto de checagem. O líder do projeto, trabalhando com uma equipe interdepartamental, deve conferir um conjunto de especificações definidas em cada ponto de checagem antes de o projeto ser transferido para o estágio seguinte. Por exemplo, para o projeto passar do estágio de plano de negócio para o desenvolvimento do produto, é preciso que haja a evidência de uma pesquisa de mercado convincente sobre as necessidades e interesses do consumidor, de uma análise competitiva e de uma avaliação técnica. Administradores de alto nível revisam os critérios em cada estágio para julgar se merece evoluir para o estágio seguinte, o que envolve acréscimo de custo. Os administradores podem tomar uma entre quatro decisões: deixar o projeto seguir em frente, cancelar, embargar ou reciclar. O líder do projeto e sua equipe conhecem os critérios que devem ser atendidos em cada estágio. Este sistema de checagem impõe maior disciplina no processo de inovação, deixando suas etapas visíveis a todos os envolvidos e identifica claramente as responsabilidades do líder do projeto e da equipe em cada ponto de checagem (Kotler, 1998).

Rothwell (1992) descreve alguns fatores associados ao sucesso e ao fracasso da inovação, os quais estão descritos no Quadro 1.

QUADRO 1 Fatores associados ao sucesso e ao fracasso da inovação

Fatores associados ao sucesso e ao fracasso da inovação	Fatores associados ao sucesso da inovação	Fatores associados ao fracasso da inovação
Fatores relacionados com a comunicação externa	O bom marketing efetiva a colaboração entre as firmas na determinação dos requerimentos dos usuários e ativa colaboração com os usuários durante o desenvolvimento, havendo uma forte orientação para o mercado.	Falta de pesquisa de mercado: dificuldade de interação com os clientes potenciais e desconhecimento das estratégias dos competidores. Falta de publicidade e esforço de vendas.
Fatores relacionados com a comunicação interna	Boa cooperação e integração entre R&D, produção e funções de marketing, para encontrar as necessidades precisas do usuário.	Falta de contato entre as funções. Problemas internos de transferência.
Fatores relacionados com o sistema de gerenciamento interno	Cuidadoso planejamento e definição de procedimentos de controle. Avaliação regular dos projetos.	Inadequado projeto de avaliação e controle.
Fatores técnicos	Eficiente desenvolvimento do trabalho e alta qualidade na produção. Vantagem na atualidade dos equipamentos.	Fraco e incompleto desenvolvimento do trabalho. Vários problemas técnicos no uso.
Estilo de gerenciamento da alta administração	Preocupação com a inovação. Gerência participativa e flexível.	Projeto não assumido seriamente pela alta gerência ou pouco integrado à estratégia da empresa. Procedimentos burocráticos e inflexível.
Recursos econômicos	Provisão após a venda de serviços e educação dos usuários.	Recursos insuficientes para a educação dos usuários. Pobre serviço de vendas.
Pessoas chave	Existência de recursos chave como: produto campeão, inovadores de negócio, inovadores técnicos (empresários internos), 'gatekeeper'.	Empresários inovadores ainda imaturos, impossibilidades de superar as resistências internas às inovações.

Fonte: Rothwell (1992)

As flutuações da atividade econômica geram controvérsias sobre suas verdadeiras causas; a tecnologia, embora não possa ser responsabilizada por todas estas mudanças, exerce grande influência nestas flutuações. Dentro deste contexto, a inovação traz uma vantagem competitiva às empresas e propicia uma consolidação no mercado em que atuam. Mas, a inovação é um processo árduo. O fato de inovar ou ser o primeiro a inovar não garante o triunfo, existindo uma série de fatores que irão determinar o sucesso e ou fracasso de uma inovação.

3.2 A competição internacional

Aqui faz-se um retrospecto das transformações do ambiente internacional onde atuam as empresas, mostrando como o Brasil participou deste processo; em seguida são relatadas as conseqüências destes acontecimentos, citando as questões ambientais e humanas, bem como o papel da inovação neste contexto, e, finalmente, são descritos alguns fatores ligados à competitividade e prosperidade de uma nação.

Às vésperas da Segunda Guerra Mundial, havia pelo menos três grandes pólos de desenvolvimento político e econômico no mundo: a Europa, o Japão e os Estados Unidos. Ao final da Guerra, a Europa havia sido devastada, e o Japão também tinha sido arrasado. Dos três grandes pólos econômicos e industriais apenas o americano havia sobrevivido à destruição e, mais que isso, estava inteiro, preparado e experiente com a logística da guerra para exercer o papel de exportador para o mundo. Os outros países tiveram que reconstruir sua indústria, sua infra-estrutura, seu mercado a partir do zero e, é claro, aproveitaram para aplicar os poucos recursos disponíveis nos pontos prioritários e da maneira mais eficiente possível. De repente, no início da década de 1970, a economia desses países começou a dar sinais de vida. Os países passaram a ser autônomos com relação a diversos produtos que antes importavam dos Estados Unidos e, muito

pior, mostravam que estavam prontos para passar a competir com os produtos americanos no mercado mundial e no próprio mercado americano. O final da "era de ouro" na década de 1970 trouxe a busca do "segredo" dos japoneses, a preocupação com a qualidade, as tentativas desesperadas e as recomendações radicais, como a reengenharia. Em 1985 já se falava em reinventar a empresa. Naquela época já eram percebidas as tendências que exigiam que as organizações se reinventassem. Quando as empresas perceberam que a situação havia mudado, assistimos à procura desesperada do "segredo" japonês pelas empresas americanas, com o estudo das artes gerenciais japonesas, a ascensão do JIT (just in time), dos movimentos de qualidade, etc. Para as empresas brasileiras, a onda da concorrência também chegou mais tarde. Ao contrário das americanas, as brasileiras foram poupadas até o final da década de 1980, graças a mecanismos de proteção dos mercados nacionais. Com isso, estamos uma ou duas décadas atrás dos americanos na busca dos mecanismos adequados de reformulação dos negócios (Gonçalves, 1998).

Tanto os países do hemisfério norte quanto os do hemisfério sul enfrentam hoje ameaças e oportunidades ocasionadas pelas poderosas forças do mercado e por novas realidades tecnológicas. As corporações multinacionais abrem caminho, rompendo fronteiras, transformando e desintegrando a vida de bilhões de pessoas em sua busca por mercados globais. As baixas da Terceira Revolução Industrial estão começando a avolumar-se, enquanto milhões de trabalhadores são eliminados para dar lugar a substitutos mecânicos mais eficazes e lucrativos. O desemprego está crescendo e os ânimos estão se inflamando em todos os países presos no fogo cruzado para melhorar o desempenho da produção a qualquer preço (Rifkin, 1995).

O Brasil tem potencial para se destacar nessa nova economia, mas será preciso que os brasileiros arregacem as mangas e trabalhem duro. Ele pode vir a ser o país mais importante no processo de globalização, enquanto muitos

emergentes passarão por dificuldades. Há muitas oportunidades para o Brasil porque sua sociedade é globalizada. É preciso manter uma disciplina macroeconômica para que a inflação não volte e reformas estruturais são vitais. O governo deve fazer sua parte para as empresas se lançarem no mercado global. A política de abertura de mercado tem sido a causadora da integração financeira do Brasil com o mundo; os investimentos de capital estrangeiro cresceu no país, tornando-o menos vulnerável aos choques econômicos internos e externos. Um dos instrumentos atrativos do investimento de capital estrangeiro é o Mercosul (Muchnik, 1997; Alfredo, 1999).

O resultado mais visível de todas estas mudanças é o declínio de empresas estabelecidas há muito tempo, que mostraram bons resultados em outras épocas. Os Quadros 2 e 3 mostram como o elenco das vinte maiores empresas tanto do Brasil como do mundo, tem mudado de maneira significativa. Algumas empresas tradicionais simplesmente desapareceram do ranking em menos de dez anos, enquanto outras, sem tradição entre as maiores, despontaram como líderes de suas respectivas indústrias (Gonçalves, 1998).

Glueck (1987) afirma que, ao olhar a lista das maiores e mais bem sucedidas empresas em 1900, 1930 e 1950 e comparar com a lista de 1980, você ficará surpreendido. Poucos dos líderes daquela época são líderes agora. É o que acontece quando o gerenciamento estratégico é feito de forma inadequada. Detalhados exames mostram exemplos de sucessos e insucessos, estabilidade do negócio no setor em que operam e mudanças completas, assim como muitos estágios intermediários. Algumas destas mudanças ocorrem devido a pressões externas: governo, competidores e mudança na preferência do consumidor. Outras ocorreram porque os empregados e a gerência tomam decisões para mudar a natureza do negócio. A exibição também conta que há empresas que não mudaram seus negócios, apenas difundiram-nos diferentemente.

QUADRO 2 As vinte maiores empresas do mundo

	1972	1982	1992
01	IBM	IBM	EXXON
02	AT&T	AT&T	GE
03	KODAK	EXXON	WAL-MART
04	GM	GE	SHELL
05	EXXON	GM	NIPPON TEL & TEL
06	SEARS	SHELL	PHILLIP MORRIS
07	GE	KODAK	AT&T
08	XEROX	SCHLUMBERGER	COCA-COLA
09	TEXACO	TOYOTA	MITSUBISHI BANK
10	3M	AMOCO	MERCK
11	PROCTER&GAMBLE	CHEVRON	IND. BANK JAPAN
12	SHELL	MOBIL	SUMITOMO BANK
13	COCA-COLA	SEARS	TOYOTA
14	DU PONT	ATLANTIC	FUJI
15	FORD	HITACHI	D. KANGYO BANK
16	AVON	PROCTER&GAMBLE	SANWA BANK
17	MOBIL	MATSUSHITA	BRITISH TELECOM
18	JOHNSON	GE	PROCTER/GAMBLE
19	CHEVRON	JOHNSON	GLAXO HOLDINGS
20	MERCK	BRITISH PETROL	BRISTOL-MYERS

Fonte: Gonçalves (1998)

QUADRO 3 As vinte maiores empresas do Brasil (vendas)

	1974	1982	1995
01	VW	SHELL	AUTOLATINA
02	SHELL	ESSO	FIAT
03	GM	SOUZA CRUZ	GM
04	FORD	ATLANTIC	SHELL
05	ESSO	TEXACO	SOUZA CRUZ
06	LIGHT	VW	CARREFOUR
07	SANBRA	COPERSUCAR	GESSY LEVER
08	MERCEDES-BENZ	PÃO DE AÇÚCAR	MERCEDES-BENZ
09	ATLANTIC	IPIRANGA	VARIG
10	TEXACO	FORD	ESSO
11	PIRELLI	MERCEDES-BENZ	TEXACO
12	SOUZA CRUZ	GM	ATLANTIC
13	RHODIA	CAMARGO CORREA	PÃO DE AÇÚCAR
14	VARIG	PIRELLI	CSN
15	NESTLÉ	VARIG	NESTLÉ
16	MATARAZZO	NESTLÉ	COPERSUCAR
17	ELETRO RADIOBRAS	COPENE	IBM
18	ANDERSON CLAYTON	MESBLA	LOJAS. AMERIC.
19	CHRYSLER	ANDR. GUTIERREZ	COPENE
20	COOP. DE COTIA	RHODIA	USIMINAS

Fonte: Gonçalves (1998)

Todos estes fatos retratam um período de transformações sem precedentes na economia mundial, principalmente no que concerne à rapidez com que as mudanças estão ocorrendo. O processo de globalização deu origem a um novo mercado, maior, é verdade, e com mais oportunidades. Porém, este mesmo mercado traz consigo uma maior competição e um maior risco às empresas que nele se aventurarem. Surgem as empresas globais, bem como processos globais de produção; estas empresas buscam associações (joint ventures) com outras empresas nos países onde atuam ou, mesmo, se fundem. Da mesma forma, os países se unem em blocos econômicos a fim de se fortalecerem e defenderem seus interesses no mercado mundial.

Tudo isto tem levado a uma concentração da renda nos países ricos e também nas grandes empresas. O grande propulsor destas mudanças foi, sem dúvida nenhuma, o avanço tecnológico, principalmente no que diz respeito à comunicação. A questão ambiental é cada dia mais considerada pelas organizações e as leis também se tornam mais rígidas; é sabido que a atenção para qualidade de vida no e do planeta é recente; foi necessário chegar-se à compreensão da grande interferência que o ser humano conseguiu exercer sobre o frágil sistema de vida na Terra para iniciar-se rapidamente uma conscientização de que nossa existência saudável corre perigo. Dentro de todo este processo no mercado, que como já foi dito deu origem a um ambiente altamente competitivo, o consumidor sai fortalecido e tem grande poder sobre as empresas (Berndt e Coimbra, 1995; Kotler, 1998).

Ainda no que diz respeito à competição internacional, Porter (1998) afirma que prosperidade nacional é produto do esforço criativo humano. Não é proveniente dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, que é o que pregam os economistas clássicos. A competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma vantagem em relação aos melhores

competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios; elas se beneficiam da presença de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes.

“Foi na época em que a atual Alemanha não passava de um mosaico de pequenos principados, que Mozart, Beethoven, Goethe, Hegel e Schiller ofereceram seu gênio ao mundo. Quando Bismarck unificou o país, no final do século XIX, a idade de ouro germânica se encerrou. Como disse Gladstone: Ele tornou a Alemanha grande e os alemães pequenos”

(Goleman, Kaufman e Ray, 1999)

A vantagem competitiva é gerada e sustentada por um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo. Nenhum país é capaz de competir em todos e nem mesmo na maioria dos setores. Em última instância, os países obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e desafiador. O único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a produtividade. O principal objetivo de um país consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente aos cidadãos. A capacidade para tanto depende da produtividade com que o capital e o trabalho atuam. A produtividade depende tanto da qualidade e características do produto quanto da eficiência como são produzidos; ela é a principal determinante do padrão de vida de longo prazo no país, e causa principal da renda per capita nacional. Se um país perde sua capacidade de competir num conjunto de setores de alta produtividade e altos salários, seu padrão de vida estará ameaçado. O elemento decisivo para prosperidade econômica é o tipo de empregos e não a capacidade

de empregar os cidadãos com baixos salários. A vantagem nacional geralmente se concentra em segmentos setoriais específicos.

Smith já destacara que as nações mais opulentas normalmente superam todos os seus vizinhos, tanto na agricultura quanto nas manufaturas. Geralmente, porém, distinguem-se mais pela superioridade na manufatura do que pela superioridade na agricultura (Smith, 1985).

“A impossibilidade de fazer uma diferenciação tão completa e plena de todos os diversos setores de trabalho empregado na agricultura, constitui talvez a razão por que o aprimoramento das forças produtivas do trabalho desse setor nem sempre acompanha os aprimoramentos alcançados nas manufaturas.”

(Smith, 1985)

Como foi relatado pelos autores citados, grandes mudanças ocorreram no chamado mundo globalizado. Grandes empresas caíram, outras surgiram e dominaram mercados. Da mesma forma, as nações, sendo que o Brasil, embora tenha chegado mais tarde, também participa deste contexto. Nasce a preocupação ambiental; o ser humano busca incansavelmente o conhecimento, pois, tecnologia e inovação, tornam-se grandes diferenciais, e são fruto deste conhecimento e da criatividade humana. As nações precisam centralizar seus esforços em setores nos quais são competitivas e que tenham alta rentabilidade, sempre buscando uma alta produtividade.

3.3 O papel do marketing

Alguns aspectos relacionados à evolução da administração de empresas são considerados nesta seção, começando com a ênfase na produção, passando à venda e depois, enfatizando as necessidades dos consumidores. Além disso são

descritas as eras que surgiram em consequência desta evolução. Também são colocadas algumas definições de marketing, bem como o seu posicionamento dentro das empresas durante a evolução da administração.

A administração de empresas esteve orientada basicamente por três princípios ao longo dos anos: pela produção, pela venda e pelas necessidades de consumo. Isto determinou alguns períodos ou eras, iniciando com a era da produção, passando à era do produto, da venda e, finalmente, à era do marketing, orientada para o consumidor e com a administração voltada para o mercado (Cobra, 1992).

A evolução do pensamento mercadológico também passou por diversas fases, cada uma delas marcada por uma orientação predominante, decorrente das características econômicas da época (Quadro 4). Isto retrata a própria dinâmica das instituições econômicas e reflete também as mudanças de valores da sociedade como um todo. Desde que o homem percebeu a utilidade de trocar objetos com seus semelhantes, sua principal preocupação foi, certamente, estabelecer procedimentos para desenvolver este processo de troca. Um marco histórico na evolução das trocas econômicas foi a invenção da moeda como um padrão comum de valor para medir diferentes objetos. A partir de então, a procura de bens cresceu de tal modo que o principal fator se tornou o produtor, com o foco voltando-se para a produção, depois para as vendas e, por fim, para o produto, já dando sinais de que um novo fator estava surgindo, o público. É neste momento que se pode efetivamente falar em marketing, com o foco passando a ser o cliente, a comunidade e, a partir do final do século XX, iniciando-se a formação de um novo cenário econômico com foco no sistema. Este último cenário é caracterizado pela proliferação das sociedades anônimas, com grandes investimentos e que, visando à sua continuidade, procuram controlar o mercado, sujeitando-o ao seu planejamento e induzindo o

consumidor a se acomodar às exigências da organização, a mesma que surgiu com o objetivo original de servi-lo (Vaz, 1995).

QUADRO 4 Quadro evolutivo das orientações do pensamento mercadológico Fonte: Vaz (1995)

Fator	Foco	Cenário Econômico
Processo	Troca	A economia se organiza pela tradição (costumes) e mando (autoridade).
Produtor	Produção	O mercado (auto-regulação das trocas) é crescentemente adotado, mas não resolve adequadamente os desequilíbrios econômicos. O mando recupera posição, sendo adotado por vários países. A tradição continua orientando pequenas economias.
	Venda	
	Produto	
Público	Cliente	Os sistemas de mercado e mando caminham para uma integração, um modelo (sistemas de planejamento), expandindo-se por diversos países (multinacionais), cujas sociedades opõem resistências ao controle total da economia.
	Comunidade	
	Sistema	

Segundo Kotler (1998), o marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado. Cobra (1992) vai mais adiante e afirma que o marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços: é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Este conceito já está mais próximo do que Kotler chamou de marketing societal, o qual define a tarefa da empresa como sendo a de

determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficiente que a concorrência, de forma a preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade. O praticante de marketing é alguém que procura um ou mais consumidores potenciais que podem se engajar em uma troca de valores. Com base nisso tem-se que o praticante de marketing não cria necessidades, pois elas já existem antes dele. Ele vende benefícios, idéias e ou serviços contidos em um produto físico em vez do próprio produto e procura obter uma resposta comportamental da outra parte. As necessidades não atendidas sempre existem. Empresas de sucesso reconhecem e respondem rentavelmente a essas necessidades não atendidas e às tendências do ambiente. Estas tendências seriam uma direção ou seqüência de eventos que ocorrem em algum momento e promete durabilidade; identificar tendências, prever suas prováveis conseqüências e detectar suas oportunidades são tarefas críticas para o profissional de marketing. É preciso fazer distinções entre modas passageiras, tendências e megatendências (Kotler, 1998).

Vaz (1995) compara o marketing a um caminho que liga o produtor ao consumidor. O esforço de marketing seria toda a função que melhora a fluência do trânsito neste caminho. A Figura 2 ilustra melhor esta comparação.

É falacioso colocar o marketing como um filho do capitalismo, com poderes mágicos para criar demandas ou gerar necessidades nas pessoas de algo que elas não necessitam. O que se pode observar é que o marketing tem ajudado os países de economia moderna a ordenar melhor as relações de produção e consumo. Por meio de um sistema efetivo de macromarketing, as nações podem orientar sua produção para o mercado, eliminando o risco de não haver compradores para suas mercadorias (Cobra, 1992). McKenna (1992) define, como tarefa final do marketing, servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar a substância da empresa e, já que o marketing é uma expressão do

caráter da empresa, é necessariamente uma responsabilidade da empresa como um todo.

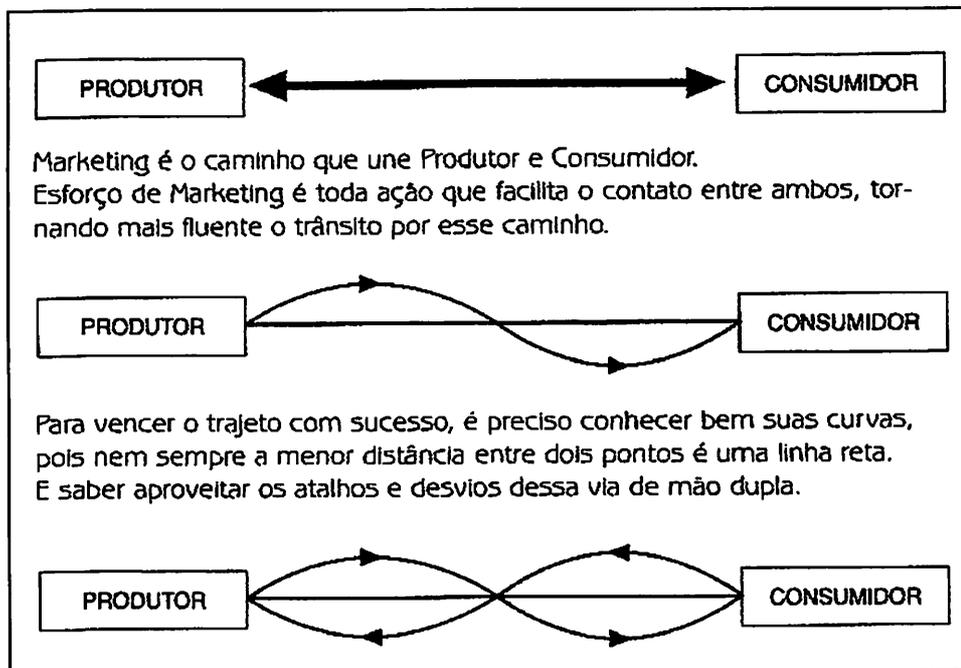


FIGURA 2 O esforço de marketing
Fonte: Vaz (1995)

A importância da função do marketing varia de empresa para empresa, de acordo com seus administradores e especialistas na área. A Figura 3 mostra as diferentes visões que envolvem o papel do marketing dentro da empresa.

Tanto a evolução da administração de empresas quanto o reposicionamento do marketing dentro das empresas demonstram claramente a passagem de um período com excesso de demanda para um período com excesso de oferta. Com isso, o consumidor, cada vez mais, toma lugar de destaque neste contexto, e, conseqüentemente, também o marketing dentro das empresas, por estar diretamente ligado ao consumidor.

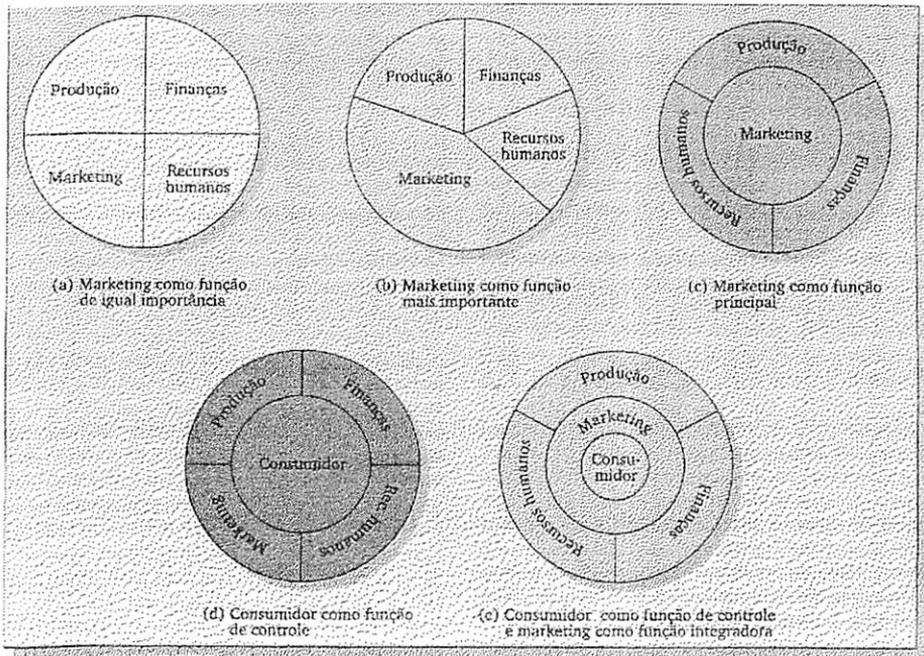


FIGURA 3 Visões que envolvem o papel do marketing na empresa
Fonte: Kotler (1998)

4 PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

Nesta seção descreve-se o processo metodológico desenvolvido para realização do trabalho. Primeiramente são realizadas considerações sobre os diversos métodos de pesquisa, enfatizando a pesquisa qualitativa e comentando o estudo de caso. Em seguida, são descritos o objeto de estudo, as técnicas de coleta de dados e amostragem, a análise de conteúdo e, finalmente, o modelo teórico de análise do trabalho.

4.2 Pesquisa qualitativa

De acordo com as diferentes concepções ontológicas de realidade social presentes nos paradigmas positivista e interpretativo, os métodos de pesquisa valorizados diferem entre si. O positivismo tem dominado as ciências sociais desde os anos 1930, sendo que, a partir da década de 1960, as abordagens de cunho interpretativo começaram a ganhar espaço no meio acadêmico. Observa-se que os cientistas sociais positivistas identificam similaridades entre natureza e sociedade e, por isso, consideram que o método hipotético-dedutivo pode ser empregado para o estudo da vida social. De forma oposta, os teóricos da ação consideram que os princípios que regem a vida social são diferentes daqueles que regem os fenômenos da natureza. O comportamento humano, para eles, resulta da interpretação que os indivíduos fazem da situação em que estão envolvidos. Assim, os teóricos da ação insistem que a concepção positivista de ciência não é adequada para o estudo dos fenômenos sociais (Alencar, 1999).

A abordagem qualitativa de mercado vai além dos números, explorando as tendências e percepções que geram os números; analisa as atitudes dos consumidores e as relações pessoais. Só se compreenderem o mercado de forma qualitativa é que os comerciantes poderão criar o futuro. Estatísticas não traduzem as nuances do mercado, podendo demonstrar que 60% dos

consumidores utilizam o produto de uma empresa sem revelar quantos estão satisfeitos e quantos estão insatisfeitos. Isto poderia ser revelado por uma abordagem qualitativa. Os consumidores tendem a tomar uma decisão com base em fatores mais qualitativos como liderança, serviço, confiabilidade e reputação, sendo que, para fazer uma abordagem qualitativa ao marketing, os gerentes têm que entender o ambiente de mercado (McKenna, 1992).

Os métodos utilizados pela abordagem interpretativa são observação participante, observação não-participante, entrevista de profundidade, história oral, história de vida e análise de documentos. Muitas vezes, esses métodos são utilizados de forma combinada em uma mesma pesquisa.

Os métodos qualitativos são valorizados de forma diferente pelos paradigmas positivista e interpretativo, mas, o seu emprego não se restringe somente às idéias contidas nesses dois paradigmas. A partir da década de 1970, vem crescendo a utilização de análises de cunho nitidamente qualitativo nos estudos sobre comportamento humano. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos em uma mesma pesquisa passa a ser utilizada de forma crescente nos estudos de marketing, acompanhamento e avaliação de programas e projetos, saúde, educação e administração (Alencar, 1999).

Um dos procedimentos pelos quais os princípios teóricos desenvolvidos pelas ciências sociais podem retornar à realidade que lhes deu origem é o estudo de caso (Worsley, 1970), que pode ser de caráter quantitativo ou qualitativo. O estudo de caso em que predomina o caráter qualitativo possui forte interesse naturalístico, holístico, cultural e fenomenológico. Esta não é uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado (Stake, 1994). O estudo de caso é um tipo de pesquisa que permite estudar e compreender, com detalhes, determinados aspectos organizacionais tais como as diferentes percepções que os membros de uma organização, situados em diferentes níveis hierárquicos, têm com relação a alguns aspectos, como, por exemplo, a questão

da inovação tecnológica. Assim, partindo de um estudo aprofundado de alguns aspectos de uma organização, é possível, em certos casos, generalizar os resultados obtidos, ou seja, considerar que os resultados são similares para organizações com as mesmas características. Estes resultados poderão ajudar na compreensão e promoção de mudanças, quando necessário, de determinados aspectos organizacionais (Godoy, 1995b).

A idéia de estudo de caso, de modo geral, está vinculada à abordagem interpretativa pois, ao procurar entender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às ações de outros atores, as pesquisas que se fundamentam nesta abordagem trabalham com cenários sociais bastante específicos, ou seja, os casos.

Os pesquisadores de casos qualitativos orientam para a complexidade, conectando práticas ordinárias em habitats naturais, para as preocupações e abordagens de diversas disciplinas acadêmicas (Trivinos, 1987). Primeiramente, os pesquisadores dedicam seus esforços analíticos à descoberta de problemas dignos de atenção e de hipóteses. Selecionados os problemas, hipóteses e conceitos, o investigador passa a trabalhar com base em resultados concretos obtidos na pesquisa. Posteriormente, ele delineará as possíveis implicações teóricas de seus dados, classificando os eventos e fazendo o uso desta teoria na medida em que é criada sobre aquela classe de eventos, para produzir novas proposições. É importante ressaltar que um grande número de teorias pode ser aplicado para discriminar as observações, a fim de extrair suas implicações e empregá-las para dirigir observações futuras.

O caso poderá ser simples ou complexo, podendo dizer respeito, por exemplo, a um jogador isoladamente ou a um time completo de futebol. O caso é específico e constitui um sistema limitado no qual há um comportamento padrão. Reconhece-se que certos traços estão dentro e outros fora do sistema abordado. Até para o estudo coletivo (Stake, 1994), a seleção por amostragem de

atributos não deveria ser a maior prioridade; balanço e variedade são de suma importância, mas a oportunidade de aprender deve ser o fator principal. A escolha é feita assegurando variedade, mas não necessariamente representatividade.

A crítica mais comum, fundamentada no argumento de que há uma pequena abrangência no estudo de caso em contraste com o “survey” de ampla amostra, é que o estudo de caso não permite generalizações devido à sua pouca representatividade e conseqüente incapacidade de encontrar todas as dimensões de um fenômeno em um único contexto. Com relação ao argumento da existência de uma natureza “menos formalizada” das técnicas de coleta de informações usualmente empregadas no estudo de caso, em contraste com as técnicas mais estruturadas do “survey”, a principal crítica é que o estudo de caso não permite um controle rigoroso das informações coletadas. Essa crítica relaciona-se com o conceito de confiabilidade. O valor contido em tais argumentos resulta das idéias positivistas a respeito das ciências sociais. A determinação de torná-las “tão científicas” quanto às ciências naturais levou a este estado de inquietação com a abordagem qualitativa e motivou uma preocupação exagerada com a confiabilidade, mas não necessariamente com a validade (Filstead, 1971). Ao colocar grande ênfase na confiabilidade, privilegiou-se também a perspectiva externa ou manifesta do comportamento humano (fato social) com as chamadas variáveis operacionais e indicadores expressos em escalas com as quais espera-se obter uma visão objetiva e neutra dos fenômenos sociais (Alencar, 1999).

“A definição operacional e o desenvolvimento de outros instrumentos de pesquisa podem aumentar o grau de confiabilidade, mas eles não eliminam o problema de validade; um instrumento de pesquisa pode apresentar um alto grau de confiabilidade e, ao mesmo tempo, um baixo grau de validade. Essa possibilidade não é somente uma hipótese. Por exemplo, são bastante conhecidos os estudos em que entrevistados mostravam-se favoráveis ou desfavoráveis a um dado objeto mas adotavam comportamento não condizente com sua atitude.”

(Alencar, 1999)

4.2 Objeto de estudo

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a empresa Forno de Minas Indústria e Comércio Ltda, que iniciou suas atividades com a fabricação do pão de queijo congelado no ano de 1991, na cidade de Belo Horizonte-MG. Ainda como uma microempresa e com pequena disponibilidade de capital, os sócios no empreendimento, que aqui serão chamados Dona Alma, Élmer e Élen, membros de uma mesma família e que, até então eram corretora de imóveis, agente de veículos e psicóloga, respectivamente, iniciaram suas atividades com uma produção de 40 quilos de massa/dia, contando com a ajuda de apenas uma funcionária.

A partir de uma expansão, a empresa se deslocou para um novo galpão no distrito industrial de Contagem-MG, investindo em novos equipamentos e dando início à sua investida em todo mercado nacional. Os resultados deste esforço vão muito além dos números: o faturamento de R\$34 milhões em 1997 pulou para R\$50 milhões em 1998, sendo que se estimavam R\$65 milhões para 1999, com uma meta de se fechar 2000 com R\$100 milhões de faturamento e uma produção de 100 toneladas por dia(Queijo..., 1999; Raio x..., 1999).

4.3 Técnicas de coleta de dados e amostragem

Dentre os métodos utilizados para coleta de dados, a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais e pode ser empregada como técnica principal de um estudo ou combinada com outras técnicas. Está também presente nos métodos história oral, história de vida e observação. A entrevista pode ser realizada por contato face a face, telefone ou por questionário enviado pelo correio. É planejada e programada, embora também existam entrevistas que resultam de “encontros casuais”. O pesquisador utiliza um questionário ou um roteiro para a realização de uma entrevista. Tais instrumentos são planejados e elaborados, tendo em vista o problema de pesquisa, o objetivo do estudo, o seu referencial teórico, as suas hipóteses ou questões norteadoras. Em decorrência do caráter interativo da pesquisa qualitativa (trabalho de campo -- análise -- trabalho de campo ...), o planejamento da entrevista pode ser elaborado com base em entrevistas anteriormente realizadas, observações, depoimentos sobre a vida de entrevistados, relatos de acontecimentos ou análise de documentos. Questionário e roteiro são os instrumentos mais comuns na entrevista em que ocorre um contato face a face entre o entrevistador e o entrevistado. O questionário pode ser “estruturado”, “semi-estruturado” ou “misto”. O que determina o tipo de questionário a ser empregado são o propósito da pesquisa e a concepção ontológica de realidade em que o pesquisador fundamenta o seu estudo (Alencar, 1999).

O questionário estruturado é formado por questões fechadas e é utilizado nas pesquisas do tipo survey. Neste tipo de questionário, todos os entrevistados são submetidos às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de respostas, previamente definidas. De modo geral, tais respostas são previamente

codificadas, permitindo a sua digitação direta para o programa de análise de dados. No entanto, algumas questões são aplicadas a entrevistados específicos, dependendo das respostas que deram à pergunta anterior. Neste caso, o questionário contém informações para orientar o entrevistador, permitindo um fluxo rápido e lógico da entrevista. Devemos também observar que é comum apresentar as alternativas “outro” ou “outros” como respostas, trazendo instruções para que sejam especificadas, já que não estão previstas no conjunto de respostas esperadas. Se as especificações forem relevantes, por exemplo pelo número de vezes que aparecem, elas serão codificadas posteriormente (Oppenheim, 1992; Alencar, 1999).

O questionário semi-estruturado é formado por questões abertas. Neste caso, as questões são padronizadas, mas as respostas ficam a critério do entrevistado. A vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos. A aplicação de um questionário semi-estruturado pode assumir as características de uma entrevista do tipo focused-interview que, por ser mais dinâmica e mais complexa, deve ser gravada. A utilização de um questionário semi-estruturado requer do entrevistador habilidade na aplicação, estimulando o entrevistado a aprofundar as suas respostas, mas sem induzi-las.

O questionário misto contém questões estruturadas (fechadas) e semi-estruturadas (abertas). Dependendo da natureza da pesquisa, o questionário pode, por exemplo, conter questões fechadas para colher informações sobre produção, escalas para captar a atitude do entrevistado sobre um dado objeto e questões abertas para coletar informações relacionadas com razões, motivos ou experiências.

No trabalho de campo, os dados devem ser coletados nos próprios locais onde os fenômenos ocorrem, por meio do método de observação ou pelo método de entrevista. As entrevistas podem ser formais ou informais, anotadas e ou

gravadas. Estes métodos de coleta (Alencar, 1999), desenvolvidos pelos cientistas sociais para a condução de estudos baseados na abordagem compreensiva ou interpretativa, permitem adotar tanto a perspectiva externa quanto a perspectiva interna. É importante que a análise de dados esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados e as proposições orientadoras do estudo. A análise de conteúdo é uma das metodologias utilizadas para isto (Godoy, 1995a).

Os materiais coletados podem ser analisados seqüencialmente, não sendo necessário esperar a coleta de dados. Os resultados das análises podem ser utilizados para dirigir outras operações de coleta de dados. Assim, problemas diferentes podem surgir nos diferentes estágios da pesquisa. Os dados coletados normalmente não são suficientemente sistemáticos para permitirem a manipulação estatística, mas podem gerar o que se chama quase-estatística. Este método pode permitir que o investigador abandone certas hipóteses nulas ou problemáticas.

Ao desenvolver a pesquisa, o investigador adquire vários modelos limitados de partes da organização ou comunidade estudada. A fase final de um estudo de caso consiste na integração destes modelos parciais, no qual os cientistas sociais tentam eliminar os casos particulares e se concentram nas propriedades genéricas do grupo, visto como um exemplo de um tipo específico de estrutura (Becker, 1987).

O pesquisador de casos precisa propiciar motivos a validação da observação e generalizações. A triangulação emprega múltiplas percepções para clarear o significado, verificando a repetibilidade de uma observação e ou interpretação, bem como permite mostrar as diferentes maneiras com que o fenômeno está sendo visto (Stake, 1994). A comparação detalhada não é possível devido ao grau de especificidade de cada caso; a comparação de dados estatísticos pode ser facilitada, da mesma forma que a comparação de dados

intrínsecos. As generalizações oriundas da diferença entre dois casos são menos confiáveis que as oriundas de um caso específico.

Deve ser observada a impossibilidade de conceber a existência isolada do ser humano e do cenário social onde ele desenvolve suas ações. Ele possui história, faz parte de uma cultura e está vinculado a uma macro-realidade social. Essa situação, muitas vezes, não recebe grande atenção nas análises interpretativas por força do próprio fundamento teórico. Para evitar essa limitação, seria conveniente pensarmos que os cenários sociais são constituídos por processos e produtos centrados no sujeito da ação, elementos produzidos pelo meio imediato ao sujeito e processos e produtos originados na estrutura socioeconômica e cultural do macroorganismo social do sujeito. Estes três níveis representam as bases do processo de triangulação na coleta de dados ou informações (Alencar, 1999).

4.4 Análise de conteúdo

Os dados coletados junto aos fundadores da empresa foram analisados, após a transcrição das fitas cassetes, triangulando os dados, citando aspectos particulares e destacando a repetibilidade das informações presentes nas entrevistas. O processamento dos dados coletados junto aos consumidores foi feito através do software Statistical Package for the Social Science (SPSS).

A fase final do estudo consistiu da integração dos modelos parciais obtidos, eliminando casos particulares e concentrando-se nas propriedades genéricas do grupo. Para isto, foi utilizada a triangulação de dados, a fim de validar observações e generalizações sobre o caso. A triangulação foi realizada considerando-se: o desenvolvimento do produto em si, como sendo o processo centrado no sujeito da ação; o mercado, por meio dos consumidores, como sendo o meio imediato ao sujeito e o ambiente onde se instalou a empresa, como

sendo a estrutura socioeconômica e cultural do macroorganismo social do sujeito (figura 4).

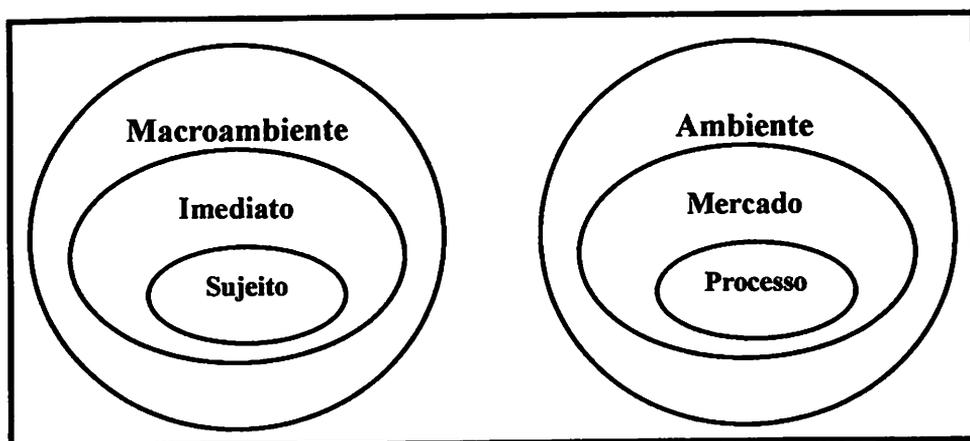


FIGURA 4 Triangulação dos dados

4.5 Modelo teórico de análise

Tendo o presente trabalho o objetivo, de identificar os fatores ligados ao desempenho alcançado no desenvolvimento do pão de queijo Forno de Minas, em primeiro lugar foi feito um levantamento e revisão de bibliografia referente à competitividade em um ambiente, baseando-se no modelo “diamante” de Porter, através dos atributos de competitividade, além de um levantamento sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos, suas etapas e demais aspectos. Também foi realizada uma revisão sobre composto de marketing e, mais especificamente, sobre alguns aspectos ligados ao produto. Após a revisão de literatura selecionada, foram realizados os levantamentos de informações sobre o ambiente onde atuava a empresa, sobre processo de desenvolvimento do pão de

queijo Forno de Minas e sobre a percepção do consumidor em relação ao produto, tudo pelo método de entrevista individual. De posse dos dados obtidos, foram descritos os vários aspectos ligados ao processo de desenvolvimento do pão de queijo Forno de Minas.

A Figura 5 mostra o modelo teórico de análise utilizado para realização do trabalho.

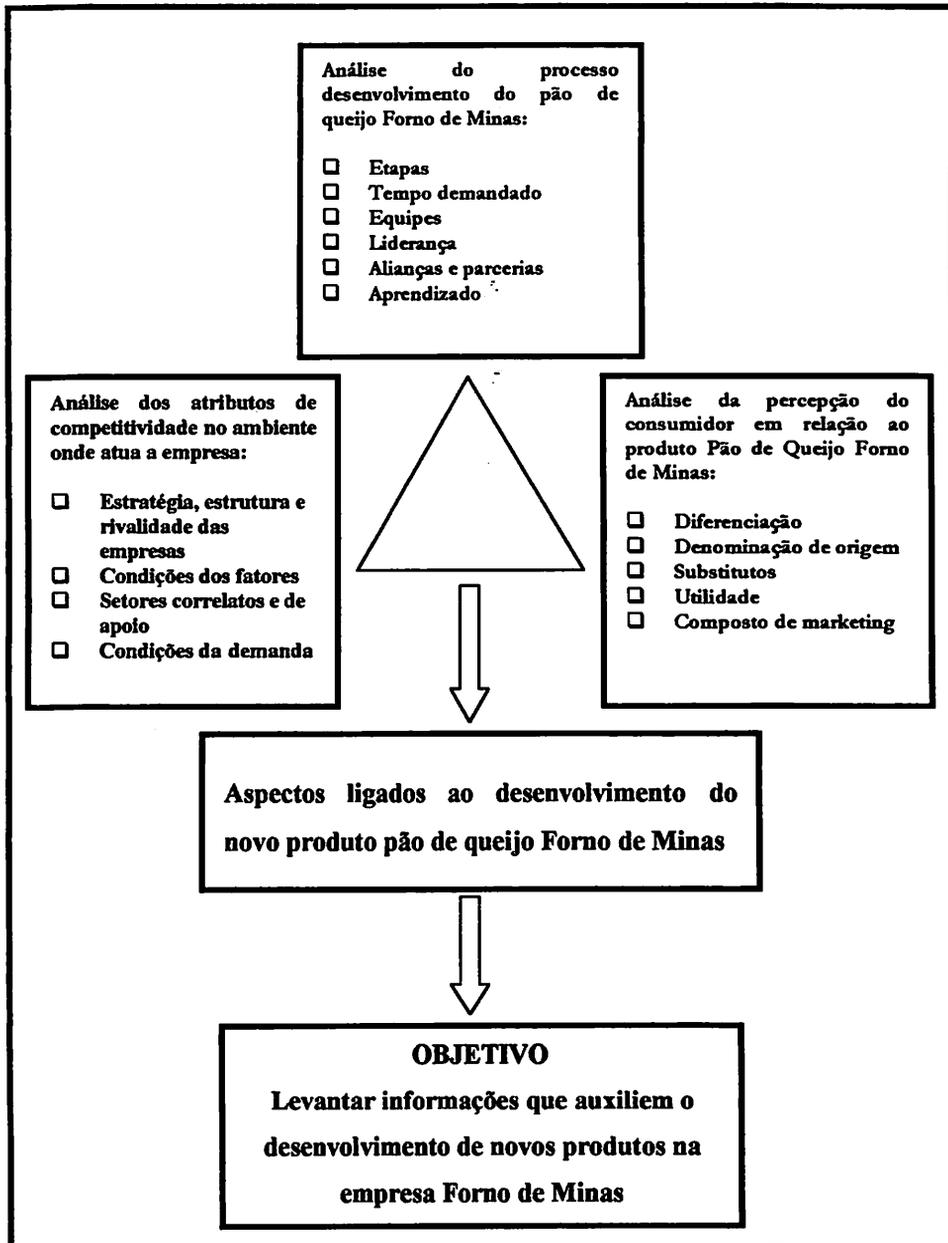


FIGURA 5 Modelo teórico de análise

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALFREDO, A. Aposta na boa. **Exame**, São Paulo, v.32, n.12, p.164-165, jun. 1999.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1987. 178p.
- BELLIO JR., M.E. **Entre o moderno e o eterno**. São Paulo: Âmbito Editores, 1998. 233p.
- BERNDT, A. ; COIMBRA, R. As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.33-41, 1995.
- CHESNAIS, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim de século. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.1, n.5, p.1-30, dez. 1995.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 808p.
- COUTINHO, L. A fragilidade do Brasil frente à globalização. In: BRAUMANN, R. (coord.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p.33-51.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajetories. **Research Policy**, North Holland, v.11, n.3, p.62-147, 1982.
- DUPAS, G. **Economia global e exclusão social**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. 224p.
- EMBALAGEM, um fator de decisão. **Exame**, São Paulo, v.32, n.24, p.102-103, nov. 1998.
- FILSTEAD, W.J. (ed.). **Qualitative methodology**. Chicago: Markham, 1971. 352p.
- GLUECK, W.F. **Business policy and strategic management**. 3.ed. New York: Mc Graw Hill, 1987.

- GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995a.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995b.
- GOLEMAN, D.; KAUFMAN, P.; RAY, M. **O espírito criativo**. São Paulo: Cultrix, 1999. 152p.
- GONÇALVES, J.E.L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.2, p.6-17, 1998.
- KLOMPMAKER, J. E.; HUGES, G. D.; HALEY, R. D. Test marketing in new product development. **Harvard Business Review**, Boston, 1978.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 272p.
- MUCHNIK, E. **Globalización, regionalización y apertura económica**. Montevideo: Procisur, 1997.
- OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Londres: Pinter Publishers, 1992. 303p.
- PETERS, T. **O círculo da inovação: você não deve evitar o caminho para o seu sucesso**. São Paulo: Harbra, 1998. 508p.
- PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.167-208.
- QUEIJO, polvilho e ousadia. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, n.126, p.22-25, jul. 1999.
- RAIO x. **Jornal O Tempo**, Belo Horizonte, 16 de julho de 1999.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995. 348p.

- ROTHWELL R. Successful industrial innovation: critical factors of the 1990's. **R&D Management**, v.22, n.3, p.221-239, 1992.
- SBRAGIA, R. Trabalho em equipe e inovação tecnológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n.1, p.36-40, jan./mar. 1993.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 419p.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 646p.
- STAKE, R.E. Case studies. In: DENSMAN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994. p.1-17.
- TEECE, D. Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, North Holland, v.15, n.6, p.295-305, dez. 1986.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- VAZ, G. N. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995. 360p.
- WORSLEY, P. **Introducing sociology**. Londres: Penguin, 1970. 330p.

CAPÍTULO 2 - COMPETITIVIDADE DO AMBIENTE ONDE SE INSTALOU A EMPRESA FORNO DE MINAS

1 RESUMO

CARVALHO, Helton Pinheiro de. **Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas.** LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertação - Mestre)*

O ambiente onde as empresas se instalam, seus países e regiões, têm grande influência nos resultados das mesmas, podendo determinar, inclusive, seu fracasso ou sucesso. A presente pesquisa busca, por meio do “diamante” de Porter e de entrevistas pessoais com os fundadores da empresa Forno de Minas, identificar qual a participação deste fator nos resultados da empresa. Os dados mostram que a mão-de-obra qualificada, a base científica, a infra-estrutura e o custo do capital agiram como refreantes ao desenvolvimento da empresa; as condições de demanda encontradas estimularam seu desenvolvimento desde o início de suas atividades, bem como a forte concorrência encontrada, sendo que no decorrer de sua expansão, fatores como matéria-prima e competitividade dos fornecedores vieram a se tornar grandes diferenciais da empresa.

* Orientador: Dr. Ricardo de Souza Sette (Orientador).

2 ABSTRACT

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertation - Marketing)*

The environment where the enterprises are established, their countries and regions, have a big influence over its results, sometimes it makes its success or not. This research reach out through “diamond” of Porter, and personal interveus with the owners of Forno de Minas, identifie how much this factors have influence over the results of that enterprise. The data have shown that the qualiflicated employes, scientific base, structure and money costs were negatives points to enterprise development. The demand condition and strong competition met for it, have estímulated its development since its first days of production, but after its expansion, factors like suplies and supliers competitiviness became a big advantage for the enterprise.

* Guidance: Dr.Ricardo de Souza Sette (Major Professor).

3 INTRODUÇÃO

Vários são os fatores a serem considerados ao se analisar uma empresa, sendo que o ambiente onde ela se instala é um fator de grande importância. Isto, principalmente após a queda de várias barreiras no mercado internacional, com as empresas tendo a oportunidade de penetrar em outros mercados, beneficiando-se das vantagens competitivas adquiridas no mercado doméstico.

As empresas, bem como os países, obtêm êxito em setores nos quais são particularmente bons na geração de fatores como mão-de-obra, base científica, entre outros, e cuja demanda interna proporciona às empresas, com maior antecedência, um quadro mais nítido das necessidades incipientes dos compradores. Também deve-se considerar a presença de compradores exigentes, que pressionam as empresas para inovar com maior rapidez e para conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas do que os rivais externos. Um outro grande determinante da vantagem nacional é a presença no país de setores correlatos e de apoio que sejam competitivos no mercado internacional. A competitividade interna em setores correlatos proporciona benefícios semelhantes e o fluxo de informação e o intercâmbio técnico aceleram o ritmo da inovação e da melhoria. As circunstâncias e os contextos regionais exercem fortes tendências relativas na constituição, organização e gerenciamento das empresas, além de determinarem a rivalidade doméstica no ambiente considerado.

A analisar-se o desempenho da Forno de Minas, não se pode deixar de considerar o ambiente em que se instalou esta empresa. O presente trabalho busca por meio do “diamante de Porter” e de entrevistas com os fundadores da empresa, desenvolver uma análise neste sentido.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 O modelo “diamante de Porter”

A presente seção descreve o modelo “diamante de Porter”, mostrando os atributos que determinam a competitividade em um ambiente onde atua uma empresa.

O modelo do “diamante” da vantagem nacional (Porter, 1998) representa os quatro amplos atributos que nações de sucesso devem considerar. São eles:

- condições de fatores;
- condições da demanda;
- setores correlatos e de apoio;
- estratégia estrutura e rivalidade das empresas.

Estes determinantes constituem o ambiente nacional em que as empresas nascem e aprendem a competir.

A competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e modelos organizacionais mais adotados no país que possui as fontes de vantagem competitiva a ele relativas. Os países também diferem de forma acentuada quanto ao objetivo das empresas e dos indivíduos. A motivação individual para trabalhar e ampliar suas qualificações também é importante para a vantagem competitiva. A presença de rivais locais poderosos é o último e significativo estímulo à criação e preservação da vantagem competitiva. No nível mais amplo, os pontos fracos em qualquer dos determinantes refreará o potencial de desenvolvimento e aprimoramento do setor, mas os pontos do “diamante” também se reforçam mutuamente: eles compõem um sistema. Uma vez constituído um aglomerado, todo o grupo de setores passa a se reforçar mutuamente.

O papel apropriado do governo é o de catalisador e desafiante, que consiste em encorajar ou até mesmo impedir as empresas de elevarem suas aspirações e a galgarem níveis mais altos de desempenho competitivo, ainda que o processo seja intrinsecamente desagradável e difícil. Em geral, a conquista da vantagem competitiva por um setor exige mais de uma década; o processo envolve um longo aprimoramento das qualificações humanas, o investimento em produtos e processos, o desenvolvimento de aglomerados e a incursão em mercados externos. A maioria dos governos prefere políticas que proporcionem resultados de curto prazo facilmente perceptíveis, como subsídios, proteção e incentivos a fusões e incorporações.

O governo tem responsabilidades de importância crítica para fatores fundamentais, como os sistemas educacionais de nível elementar e secundário, a infra-estrutura básica e a pesquisa em áreas de grande interesse nacional, como a assistência médica. Os fatores que convertem-se em vantagem competitiva são avançados, especializados e vinculados a setores ou a grupos de setores específicos. A severa regulamentação governamental é capaz de promover a vantagem competitiva, ao estimular e melhorar o nível da demanda interna.

Os governos devem estabelecer a meta de encorajar os investimentos sustentados em qualificações humanas, em inovação e ativos físicos. A privatização e a desregulamentação em si não são bem sucedidas sem uma rivalidade doméstica vigorosa, o que requer uma política forte e consistente de defesa da concorrência. Isto é fundamental para a inovação (Porter, 1998).

Condições dos fatores

De acordo com a teoria econômica consagrada, os fatores de produção (mão-de-obra, território, recursos naturais, capital e infra-estrutura) determinarão o fluxo de comércio. O país exportará as mercadorias que mais utilizam os

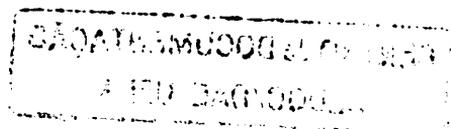
fatores de que é melhor dotado. Nos setores sofisticados, que constituem a espinha dorsal de qualquer economia avançada, o país não herda, mas, ao contrário, cria os mais importantes fatores de produção – como recursos humanos qualificados ou base científica. Além disso, o estoque de fatores num determinado país é menos importante do que a velocidade e a eficiência com que os gera, aprimora e distribui entre os diferentes setores. Os fatores de produção mais importantes são aqueles que envolvem investimentos vultuosos e constantes e exigem especialização.

A vantagem competitiva resulta da presença de instituições de classe mundial que primeiro criam fatores especializados e, em seguida, mantêm um trabalho contínuo para seu aprimoramento. As empresas por vezes se acomodam pela existência de uma grande oferta de matérias-primas baratas ou de mão-de-obra abundante, utilizando estes recursos de forma ineficiente. Mas, quando enfrentam uma desvantagem seletiva, com altos custos da terra, escassez de mão-de-obra ou falta de matérias-primas locais, se vêm obrigadas a inovar e melhorar como requisito de competição.

As desvantagens se transformam em vantagens apenas sob certas circunstâncias. Primeiro, devem fornecer à empresa indícios adequados sobre as circunstâncias que se difundirão para os demais países, permitindo que se preparem para inovar, antes dos rivais externos. Segundo, devem existir circunstâncias favoráveis em outros pontos do “diamante” (Porter, 1998).

Condições da demanda

Talvez pareça que a globalização da competição diminua a importância da demanda interna. Na realidade, a composição e a natureza do mercado doméstico em geral exercem um efeito desproporcionalmente elevado sobre como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos



compradores. O tamanho da demanda interna se revela muito menos significativo que a sua natureza.

As condições da demanda interna ajudam a construir a vantagem competitiva quando um determinado segmento setorial é maior ou mais visível no mercado doméstico do que nos mercados externos. Mais importante do que o mix de segmentos em si é a natureza dos compradores domésticos. Este comprador oferece uma janela para as necessidades mais avançadas dos clientes, pressiona a empresa para atender a elevados padrões, instiga-as a melhorar, a inovar e a se expandirem para segmentos mais avançados. Os compradores locais são capazes de ajudar as empresas a conquistarem vantagem se suas necessidades se anteciparem ou mesmo moldarem-se às dos demais países.

De forma mais genérica, as empresas são capazes de se antecipar às tendências globais se os valores de seu país se encontram em expansão, ou seja, se o país está exportando seus valores e preferências, assim como seus produtos (Porter, 1998).

Setores correlatos e de apoio

Os fornecedores internos dotados de competitividade internacional criam diferentes tipos de vantagens nos setores a jusante. Primeiro, fornecem os insumos com maior eficácia de custo, de um modo eficiente, antecipado, rápido e, às vezes, preferencial. No entanto, o mais significativo é a vantagem proporcionada pelas empresas domésticas correlatas e de apoio, em termos de inovação e melhoria.

As empresas têm a oportunidade de influenciar o esforço técnico dos fornecedores e são capazes de servir como campo de testes para o trabalho de P&D, acelerando o ritmo da inovação. O setor correlato interno também aumenta a probabilidade de as empresas desenvolverem novas habilidades e

constitui nova fonte de entrantes, que trarão uma nova abordagem para a competição (Porter, 1998).

O país não precisa ser competitivo em todos os setores fornecedores para que as empresas conquistem a vantagem competitiva. Estas são capazes de adquirir com rapidez, no exterior, materiais, componentes e tecnologias sem um grande impacto sobre a inovação ou sobre o desempenho dos produtos do setor.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

As empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas de diversas formas, bem como enfrentam diferentes naturezas de rivalidade doméstica.

Nenhum sistema gerencial é de aplicação universal. A competitividade decorre das convergências das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados do país que possui as fontes de vantagens competitivas num setor específico. Pode-se ter uma estratégia enfatizando o enfoque, os produtos personalizados, o marketing de nicho, a rapidez da mudança e a flexibilidade vertiginosa, ou setores orientados para aspectos técnicos e de engenharia, em que a complexidade dos produtos exige precisão na fabricação, processos de desenvolvimento cuidadosos, serviços pós-venda e, em consequência, uma estrutura gerencial altamente disciplinada.

Os objetivos das empresas refletem as características dos mercados de capitais nacionais e as práticas de remuneração dos agentes. Em locais onde os bancos representam uma parcela substancial dos acionistas, a maioria das ações se destina à valorização de longo prazo e raramente são negociadas; as empresas apresentam bom desempenho em setores maduros em que são essenciais os investimentos contínuos em P&D e em novas instalações, mas os retornos, às vezes, são apenas moderados. Há locais onde ocorre o oposto, com um grande pool de capital de risco, mas com intensa negociação das ações das empresas de

capital aberto e forte ênfase, pelos investidores, na valorização do preço das ações em bases trimestrais ou anuais.

A motivação individual é de grande importância na busca da vantagem competitiva. Deve-se notar que o talento notável é um recurso escasso na maioria dos países. O êxito de um país depende, em grande parte, do tipo de educação escolhido pelas pessoas talentosas, suas opções em termos de trabalho e seu comprometimento e esforço. Os objetivos que as instituições e valores de um país incutem nos indivíduos e nas empresas, assim como o prestígio atribuído a certos setores, orientam o fluxo de capitais e de recursos humanos – que, por sua vez, afetam diretamente o desempenho competitivo em determinados setores. Os países tendem a ser competitivos nas atividades que são objeto de admiração e da confiança das pessoas – as que dão origem aos heróis nacionais.

De todos os pontos do “diamante”, a rivalidade doméstica é, segundo se entende, o mais importante, em razão do estimulante efeito sobre os demais. A rivalidade doméstica, como de resto qualquer rivalidade, exerce pressões sobre as empresas em direção à inovação e às melhorias. Os rivais locais empurram-se uns aos outros para menores custos, para melhoria da qualidade e dos serviços e para a criação de novos produtos e processos. A concentração geográfica amplifica o poder da rivalidade doméstica. Outro benefício é a pressão para melhoria das fontes de vantagem competitiva. Em última instância, há uma pressão para as empresas analisarem os mercados globais, o que as retempera para nele competir com êxito. Já tendo passado pelo teste da intensa competição doméstica, as empresas revigoradas se encontram bem equipadas para vencer no exterior (Porter, 1998).

O modelo “diamante” de Porter, além de mostrar a existência de uma infinidade de aspectos envolvidos na busca de uma vantagem competitiva em determinado setor, demonstra que esta vantagem é resultado de um processo

altamente localizado e que as empresas a conquistam em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da presença de rivais internos poderosos, de recursos humanos qualificados, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes.

5 PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Seguindo uma tendência dentro das ciências sociais, este trabalho realiza uma abordagem de cunho interpretativo, buscando interpretar as teorias dos atores sociais tendo, nas percepções e explicações manifestadas, objetos de interesse. Mais do que uma escolha metodológica, trata-se da escolha de um objeto a ser estudado, o que faz desta pesquisa um estudo de caso, no qual busca-se entender e compreender com detalhes as diferentes percepções dos membros da organização com relação a alguns aspectos. Este caso refere-se a um projeto de desenvolvimento onde está envolvida uma pluralidade de atores sociais de uma organização desempenhando diferentes ações.

Para coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais com os sócios da empresa, utilizando-se um questionário semi-estruturado, que permite ao entrevistado manifestar suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos. Objetivou-se um levantamento de dados sobre o ambiente onde se instalou a empresa, sendo observados os atributos de competitividade de Porter. O Anexo B mostra o formato do questionário. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, triangulando os dados e verificando a repetibilidade das informações.

Nestas entrevistas foram observados os seguintes aspectos:

- Com relação aos atributos de competitividade de Porter:
 - condições dos fatores;
 - setores correlatos e de apoio;
 - condições da demanda;
 - estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tradicional receita do interior de Minas Gerais, o pão de queijo é hoje consumido em Nova York e Buenos Aires, nas maiores lojas de departamentos de Tóquio, na Itália e em Israel, na Espanha e na França, na Alemanha e no Peru, em Portugal e na Hungria. Centenas de toneladas de pão de queijo congelados foram exportados anualmente por mais de duzentas indústrias mineiras, de 1990 a 1999. Com mais de dois séculos de existência, a origem do pão de queijo é imprecisa (Triângulo Mineiro, noroeste mineiro, Ouro Preto, Zona da Mata), mas é hoje uma sofisticada receita da qual o Brasil está aprendendo a gostar, já ocupando lugar de destaque no setor industrial e na pauta de exportações brasileiras (É a glória..., 1999).

A receita básica do pão de queijo inclui queijo, ovos, leite, sal, manteiga ou óleo e um ingrediente essencial: o polvilho, um produto de fabricação delicada, obtido do processamento e fermentação da mandioca, podendo ser classificado como azedo ou doce. O polvilho e o queijo constituem os pontos de maior discussão entre os mineiros que fazem pão de queijo. Há defensores radicais do queijo minas fresco, queijo minas meia cura, da mussarela, do parmesão e do provolone. Da mesma forma, há divergência quanto ao uso de polvilho doce ou azedo.

Antes do congelamento, o pão de queijo era quase uma exclusividade mineira. Mesmo em Minas Gerais, sua comercialização tem história muito recente. Até 1950, era um dos petiscos da farta e variada merenda que os mineiros costumam comer na própria cozinha, juntamente com broas, bolachas, biscoitos e mais uma infinidade de itens, localmente conhecidos como quitandas. Houve uma ocasião em que o pão de queijo saiu da mesa familiar e se transformou em artigo de consumo. Aconteceu por volta de 1959, quando o local da moda em Belo Horizonte era A Camponesa, uma casa de lanches,

confeitaria, ponto de encontro e churrascaria. Esta foi a primeira casa a servir o pão de queijo em grande escala, tornando-se um ponto de referência e nele permanecendo por vários anos. A indústria brasileira de pão de queijo está agora apostando na globalização para expandir. São várias as estratégias, mas todas com objetivo de popularizar o pão de queijo no exterior. Hoje, existem várias empresas produzindo a plena carga, sendo algumas gigantes, como a líder de mercado, Forno de Minas e sua expansão impressionante (É a glória..., 1999; O Mundo..., 1999)

O início das atividades das empresa Forno de Minas foi como uma microempresa, no ano de 1991, na cidade de Belo Horizonte-MG, em meio às adversidades do plano econômico implantado pelo então Presidente Fernando Collor de Mello. Com pequena disponibilidade de capital, os sócios do empreendimento, que aqui serão chamados Dona Alma, Élmer e Élen, membros de uma mesma família e que até então eram corretora de imóveis, agente de veículos e psicóloga, respectivamente, alugaram um espaço na sobreloja de um pequeno shopping center. Compraram os equipamentos básicos necessários à fabricação do pão de queijo e iniciaram suas atividades com uma produção de 40 quilos de massa/dia, contando com a ajuda de apenas uma funcionária.

A Forno de Minas teve como primeiro grande desafio convencer os consumidores de Minas Gerais a comprar um produto que qualquer dona de casa mineira saberia fazer. Experiências anteriores já haviam confirmado a velha crença de que pão de queijo bom teria de ser feito em casa. Após muita insistência, a família conseguiu ser recebida por um encarregado da área de compras da rede de supermercados Carrefour, que levou a proposta de compra do pão de queijo à sua diretoria. Ela gostou da idéia e resolveu fazer uma experiência em suas lojas. Três meses depois, as vendas já eram superiores à capacidade de produção da Forno de Minas. A partir de então, os proprietários deixaram suas atividades paralelas e se dedicaram inteiramente à empresa,

partindo para o aluguel de um novo galpão no distrito industrial de Contagem-MG e investindo em novos equipamentos. Com boas referências do Carrefour, conquistaram espaço também nas redes Extra e Mineirão, bem como padarias e delicatessens. A produção subiu para 300 quilos/dia e começaram a surgir alguns problemas, como o fato de os pontos de venda não terem equipamentos adequados para manter o produto na temperatura ideal, comprometendo sua qualidade. A solução encontrada foi adaptar freezers para serem emprestados aos lojistas, viabilizando-lhes a exposição e venda (Queijo..., 1999).

Em 1992, a empresa já produzia uma tonelada diária de pão de queijo. As vendas cresciam em Minas e em outros estados, mas eram estimuladas somente pelo boca a boca. Nesta época, visando realizar um trabalho mais apurado e sem condições de pagar um salário adequado ao profissional escolhido, a empresa ofereceu participação na sociedade ao engenheiro de alimentos aqui denominado Vitor.

Se a demanda aumentava rapidamente, a produção esbarrava no fato de ser ainda inteiramente manual. Mesmo em feiras internacionais não se encontravam equipamentos para automatizar a fábrica. A saída foi contratar fornecedores de diferentes países, que se dispuseram a desenvolver as máquinas. A planta definitiva da empresa começou a tomar forma em 1994, quando a produção girava em torno de três toneladas por dia e a empresa comprou uma área de 35 mil m² em Contagem-MG, utilizando um financiamento de R\$800 mil obtido junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES). A mudança para as novas instalações com área construída de 8 mil m² ocorreu em agosto de 1995, com uma produção de 10 toneladas por dia, metade da capacidade instalada. Aos poucos, a empresa adquiriu masseiras italianas, empacotadeiras alemãs, túneis de congelamento americanos e ingleses, balanças japonesas, todos comprados com financiamento da Finame. Além de todos estes investimentos, a empresa foi buscar, no mercado interno e no exterior,

fornecedores de matérias-primas que atendessem a seus requisitos de qualidade. Financiou equipamentos para produtores de leite e investiu em tecnologia para fabricação de seu próprio queijo com alta qualidade, sendo que uma parte era importada de países como Nova Zelândia e Austrália. Com a garantia de um laboratório próprio, realizou análises físico-químicas e microbiológicas em suas matérias-primas e produtos, chegando a 2.500 análises por mês. Para garantir a qualidade do pão de queijo, a empresa possui três mil freezers espalhados por todo país em seus pontos de venda. Este equipamento é vistoriado periodicamente por representantes da empresa.

Com cerca de 560 funcionários, a empresa manteve um programa de educação permanente, atingindo nível zero de analfabetismo. Além de treinamentos específicos, o programa mantém um curso de ensino médio e subsidia até 50% das mensalidades de outros cursos para 10% dos funcionários. Os salários pagos estão acima do mercado e, em 1998, foi implantado um plano de participação de resultados atrelado a metas.

Mas, os proprietários consideram que o principal ingrediente desta receita de sucesso foi o empenho e a obsessão por qualidade que sempre marcaram a trajetória da empresa. Os resultados deste esforço vão muito além dos números: o faturamento de R\$34 milhões em 1997, pulou para R\$50 milhões em 1998, sendo que se estimavam R\$65 milhões para 1999, com uma meta de se fechar 2000 com R\$100 milhões de faturamento e uma produção de 100 toneladas por dia. A empresa investiu, em 1998, R\$ 1,5 milhão em divulgação. Sua venda se concentra (85%) nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, mas possui cerca de 5.000 pontos de vendas em todo país, com filiais em Fortaleza, Salvador, Brasília, São Paulo, Marília (SP), Rio de Janeiro e Porto Alegre (Queijo..., 1999; Raio x..., 1999)

Os dados apresentados nos permitem dizer que o pão de queijo Forno de Minas é um produto com um imenso potencial de mercado, que determinou uma

trajetória assustadora de crescimento de produção, penetração de mercado e retorno financeiro. Sem dúvida, uma trajetória de sucesso que merece atenção e estudo, a fim de identificarmos aspectos que possam direcionar novos desenvolvimentos de produtos, na busca de uma performance similar no mercado.

6.1 Análise dos atributos de competitividade no ambiente

Aqui busca-se descrever os atributos de competitividade do ambiente onde a empresa se instalou, bem como as condições dos fatores, as condições de demanda, os setores correlatos e de apoio, bem como a estratégia, e ainda a estrutura e a rivalidade das empresas.

□ Condições dos fatores

Solicitou-se aos entrevistados que descrevessem as condições encontradas pela empresa em relação aos fatores mão-de-obra qualificada, infraestrutura, fontes de matéria-prima, disponibilidade e custo do capital, abundância de mão-de-obra e espaço físico.

A seguir são descritos cada um dos fatores apresentados.

Mão-de-obra qualificada

De acordo com os sócios da empresa entrevistados, havia uma grande dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada para atender à demanda da empresa. Foi necessário formá-la da própria empresa, principalmente o pessoal de chão de fábrica. Quanto ao pessoal de nível técnico e superior, conseguia-se com mais facilidade, mas de pouca prática e com grande dificuldade de se relacionar com os demais funcionários.

“...profissionais com mestrado e doutorado, quando colocados dentro da fábrica, não sabiam para onde ir...”

Élen, sócia.

Houve necessidade de investir na formação de pessoal, a fim de atender à demanda da empresa de forma adequada.

Base científica

Os entrevistados relataram que não se encontrava nada sobre pão de queijo; nem literatura científica sobre este produto, dissertações de mestrado ou teses de doutorado. Com o tempo, os próprios fornecedores passaram a oferecer o suporte técnico à empresa, com relação às propriedades organolépticas e biológicas, sendo muitos destes fornecedores de fora do país.

A grande fonte de informação sobre o pão de queijo foi a própria empresa, com o desenvolvimento do produto.

Infra-estrutura

Como foi mencionado pelos entrevistados, não houve grandes problemas de infra-estrutura básica, que inviabilizassem a instalação da empresa. A que estava disponível não fugia das condições normais do país, que estão longe das ideais, mas que, de certa forma, todos os concorrentes enfrentavam o mesmo. Por exemplo, foi necessária a perfuração de dois poços artesianos e a compra de água em caminhão pipa várias vezes, devido à insuficiência no fornecimento da companhia local. As quedas de energia e de linha telefônica eram constantes, principalmente em dias de chuva e a estrada de acesso à unidade de fabricação teve que ser pavimentada pela própria empresa.

Fontes de matéria-prima

Houve dificuldade, tanto com relação à quantidade quanto à qualidade da matéria-prima e a empresa teve que investir na formação de fornecedores competitivos.

O queijo, por exemplo, representou uma grande dificuldade para a empresa. Foi necessário comprar um laticínio, a fim de melhorar a qualidade. Este laticínio tornou-se estratégico, constituindo-se em um grande diferencial competitivo frente aos concorrentes. Parte do queijo utilizado teve que ser importada de outros países.

O problema com o polvilho relacionava-se ao fato de tratar-se de uma produção essencialmente artesanal, gerando grandes oscilações de qualidade e dificultando conferir padrão ao produto.

As grandes oscilações de safra e preço das matérias-primas dificultaram muito a administração dos estoques.

Disponibilidade e custo de capital

No início da empresa, o período era de inflação alta, o que, além de uma série de implicações, dificultava a obtenção e aumentava o custo do capital. Com a estabilização da economia, ficou mais viável recorrer a financiamentos. Além disso, com o crescimento da empresa e aumento da repercussão e prestígio junto às instituições financeiras, ela deixou de enfrentar problemas com o aval. Mesmo assim, o custo do capital era alto, como em todo país e os procedimentos burocráticos e lentos.

Pode-se constatar que a empresa, apesar do alto custo, teve facilidade de obtenção de capital.

Abundância de mão-de-obra

No que diz respeito à disponibilidade de mão-de-obra, não houve problema. Apesar da baixa qualificação, era grande a oferta.

Espaço físico

Também não houve problema algum neste sentido.

□ Condições da demanda

Os sócios da empresa foram questionados quanto às condições de demanda encontrada, se já existia o hábito de consumo no local onde foi introduzido o pão de queijo, se os consumidores eram exigentes e se demonstravam conhecimento do produto. Segundo eles, havia um alto grau de exigência por parte dos consumidores, devido à tradição do produto em Minas Gerais.

“As donas de casa ligavam para a empresa dando sugestões, reclamando e também elogiando, sendo que tudo era imediatamente analisado. Elas se tornaram verdadeiras fiscais da qualidade e preço do produto”.

Élen, sócia.

Mais tarde, quando o produto entrou em mercados sem tradição no consumo de pão de queijo, os parâmetros eram outros, demandando um forte trabalho de degustação a fim de mostrar o legítimo produto e combater os fornecedores locais.

A demanda pelo produto em Minas Gerais, onde ele foi lançado, era indiscutível e ajudou muito no crescimento da empresa. Havia uma grande demanda reprimida e um hábito de consumo instalado.

□ **Setores correlatos e de apoio**

Uma outra questão abordada foi com relação aos setores correlatos e de apoio que, basicamente, se referem à competitividade dos fornecedores internos.

Como já foi relatado, a competitividade dos fornecedores internos foi sendo trabalhada; havia problemas com padronização, em grande parte devido ao amadorismo destes. Os fornecedores evoluíram juntamente com a fábrica, sendo que alguns não conseguiram acompanhar, abandonando o fornecimento.

Com o aumento do volume de compra, aumentou o poder de barganha da empresa, bem como o número de interessados no fornecimento, aumentando assim a concorrência.

Um exemplo de evolução no fornecimento é o ovo, que deixou de ser quebrado na fábrica, já sendo recebido no estado líquido e pasteurizado, eliminando-se assim o problema dos resíduos de casca no produto.

□ **Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas**

Finalmente, foram abordados os atributos que descrevem a maneira como a empresa se estrutura, como se organiza, em quais mercados atua e de que forma, além da descrição do ambiente competitivo, do número de empresas que nele atua e da motivação individual existente.

Foi descrito que se tratava de uma empresa de capital fechado. No início, seu porte era pequeno, passando a médio, tornando-se S/A na ocasião da sua venda. Tinha como estratégia atuar em mercados de nicho. Caracterizava-se

por ser uma organização familiar, com presença de técnicos, objetivando atuar em setores de mais novos.

Vale destacar que um dos sócios denominou-a organização familiar “aberta”, pois todos os gerentes eram ouvidos e motivados.

Havia uma motivação individual muito grande, pois o pão de queijo era um produto tradicional em Minas Gerais e a Forno de Minas constituiu uma inovação neste setor. Quando se tornou líder no setor e conseguiu aumentos progressivos de venda, a motivação se tornou ainda maior. Além disso, um fato interessante coincidiu com a expansão da empresa: a queda do então presidente Collor de Melo e a posse de Itamar Franco, ocasião em que o país foi rotulado de “A República do pão de queijo”. Aproveitando a ocasião, lançou-se uma campanha de marketing com o seguinte slogan : “Forno de Minas, o pão de queijo mais gostoso da república”.

Um fator importante que contribuiu muito para o desenvolvimento da empresa foi a presença de inúmeros rivais internos ou concorrentes; havia centenas de fábricas espalhadas pelo estado, gerando uma grande competição em qualidade e preço. O investimento em tecnologia e qualidade se tornou uma obsessão dentro da empresa. As próprias donas de casa mineiras podiam ser consideradas concorrentes, pois grande parte delas sabe perfeitamente como se fazer um bom pão de queijo.

7 CONCLUSÕES

Baseado no objetivo de caracterizar os atributos de competitividade do ambiente onde se instalou a empresa, de acordo com o “diamante” de Porter, concluiu-se que:

- Havia uma grande demanda pelo produto e um hábito de consumo instalado em Minas Gerais, onde foi introduzido o produto.
- Devido à natureza da demanda, foi possível um acesso às necessidades mais avançadas dos clientes, de forma antecipada e até moldando as necessidades em outros mercados. Os consumidores tinham um alto grau de exigência, exercendo forte pressão sobre a empresa, criticando, dando sugestões e elogiando o produto.
- A escassez e, principalmente, a qualidade insatisfatória da matéria-prima existente antes da instalação da empresa, forçaram-na a buscar alternativas, como no caso da produção própria do queijo e sua importação, da evolução dos fornecedores e da busca de novas empresas interessadas no fornecimento. Estes fatores acabaram se tornando uma vantagem competitiva da empresa e do ambiente onde esta se instalou, além de se constituir em uma nova fonte de entrantes.
- O acesso ao capital viabilizou os investimentos necessários, contribuindo na expansão da empresa.
- A mão-de-obra e o espaço físico eram abundantes e permitiram o crescimento da empresa.
- O amadorismo dos fornecedores e a falta de equipamentos específicos no início da produção do pão de queijo congelado também exerceram forte pressão sobre a empresa, dando origem a fornecedores competitivos e

tornando-se uma vantagem competitiva, com equipamentos modernos, constituindo assim uma fonte de novos entrantes no ambiente considerado.

- A grande rivalidade entre empresas produtoras de pão de queijo, além do grande número de donas de casa fabricando para seu próprio consumo e também para venda, exerceu uma grande pressão para inovação e melhoria do produto.
- As condições dos fatores mão-de-obra qualificada, base científica, infraestrutura, fontes de matéria-prima no estágio inicial da empresa e custo do capital agiram como refrerentes ao potencial de desenvolvimento no ambiente onde se instalou a empresa.
- A estratégia e estrutura da empresa, bem como a rivalidade entre empresas que atuavam naquele ambiente, constituíram um estímulo ao potencial de desenvolvimento dentro do ambiente considerado.

O Quadro 5 resume as conclusões relacionadas a este objetivo.

QUADRO-5 Resumo dos atributos de competitividade do ambiente pesquisado

Pontos do “diamante” que atuam como:	Refrerentes (R)	Estimulantes (E)
Mão-de-obra qualificada	R	
Base científica	R	
Infra-estrutura	R	
Fontes de matéria-prima	R	E (posteriormente)
Disponibilidade de capital		E
Custo do capital	R	
Abundância de mão-de-obra		E
Espaço físico		E
Condições da demanda		E
Setores correlatos e de apoio	R	E (posteriormente)
Estratégia e estrutura		E
Rivalidade das empresas		E

Fonte: Dados da pesquisa

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

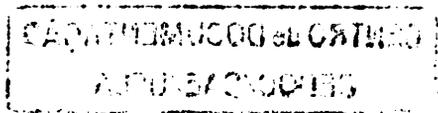
É A GLÓRIA do pão de queijo. **Ícaro Brasil**, São Paulo, n.177, p.44-48, maio 1999.

O MUNDO na mira do pão de queijo. **Jornal do Comércio**, Belo Horizonte, 25 de Julho de 1999.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.167-208.

QUEIJO, polvilho e ousadia. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, n.126, p.22-25, jul. 1999.

RAIO x. **Jornal O Tempo**, Belo Horizonte, 16 de julho de 1999.



**CAPÍTULO 3 - O DESENVOLVIMENTO DO NOVO PRODUTO PÃO
DE QUEIJO FORNO DE MINAS**

1 RESUMO

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertação - Mestre)*

A diminuição do ciclo de vida dos produtos faz com que as empresas tenham que buscar incessantemente novas oportunidades de mercado, lançando novos produtos e buscando aumentar ou manter suas fatias de mercado já conquistadas. O desenvolvimento do novo produto pão de queijo Forno de Minas é um exemplo de produto que se destacou neste novo contexto e possibilitou a conquista de uma significativa fatia de mercado. Esta pesquisa busca detalhar, através de entrevistas com os proprietários da empresa, o processo de desenvolvimento deste novo produto. Os dados mostram que se tratou de um processo bastante informal, sem etapas definidas, com grande flexibilidade, presença de equipes multidisciplinares e de uma forte liderança, havendo uma verdadeira neurose pela qualidade do produto e um grande aprendizado resultante deste processo.

* Orientador: Dr. Ricardo de Souza Sette (Orientador).

2 ABSTRACT

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertation - Marketing)*

The product life cycle has been constantly decrease, making the enterprise catching up constantly either new market opportunities, developing new products and trying to increase or keep their market share. The new product development of bread cheese Forno de Minas is an example of product that have detached in this new context and reached out a great market share. This research try to show, in detail, through personal interviews with the enterprise owners, that new product development process. The data show us a kind of informal process, without the formal steps, with a large flexibility, having multidisciplinary teams and strong leadership. Further, there were a “sick” search for the product quality and a large knowledge from this process.

* Guidance: Dr. Ricardo de Souza Sette (Major Professor).

3 INTRODUÇÃO

O aumento no número de itens disponíveis ao consumidor encurtou o ciclo de vida dos produtos e diminuiu suas fatias de mercado. Este fato fez do desenvolvimento de novos produtos nas empresas uma necessidade e uma condição para manterem suas participações no mercado e sobreviverem neste novo contexto. Porém, cada dia existe menos espaço para as idéias que nascem isoladamente, por esforços individuais de inventores ou por acaso. Os novos produtos são fruto de um esforço consciente, por meio de equipes de pesquisadores, engenheiros, cientistas, universidades, institutos de pesquisa e empresas privadas. O tempo demandado pelo desenvolvimento de um novo produto torna-se uma variável cada vez mais ligada à vantagem competitiva das empresas. Estas precisam lançar um maior número de produtos em um menor espaço de tempo, na busca da inovatividade, referente à velocidade com que a empresa desenvolve e lança novos produtos no mercado. Para isso é necessário um sistema de controle mais atento às etapas de projeto e lançamento de novos produtos. É necessário um acompanhamento constante do que a concorrência faz, para adaptar ou mesmo copiar produtos criados por outras empresas. Aproveitando, desta forma, o esforço inicial de P&D, ter-se-iam menores necessidades de capital, além da diminuição do grau de risco inerente ao processo. Mas, deve-se tomar cuidado com produtos oriundos de outros mercados, realizando uma triagem de idéias e selecionando produtos adaptados ao consumidor para o qual será oferecido o produto.

Vários são os aspectos ligados ao sucesso no desenvolvimento de um novo produto, mas destaca-se a criação de um conceito orientado para o mercado e a utilização de grupos multidisciplinares no processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos, envolvendo pessoas de diferentes formações e de diferentes departamentos funcionais. Isto propicia um esforço

concentrado sobre o projeto, reunindo as melhores e mais brilhantes pessoas dentro da organização, criando uma situação de desafio e evitando restrições e burocracias.

O desenvolvimento do novo produto pão de queijo Forno de Minas possibilitou à esta empresa alcançar grande participação de mercado e se tornar fonte de inspiração para vários novos projetos, sendo que o presente trabalho busca detalhar este processo, e disponibilizar informações que contribuam em novos projetos de desenvolvimento.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Desenvolvimento de novos produtos

Nesta seção encontra-se revisada a literatura selecionada sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos. Primeiro, são colocados os motivos que conferem tanta importância a esta atividade; logo depois são abordados aspectos gerais sobre o processo, seguindo-se a descrição das etapas, da participação de equipes, da presença de liderança, do tempo demandado, do uso alianças e parcerias e, finalmente, do aprendizado alcançado no processo.

Até alguns anos atrás, o número de itens disponíveis aos consumidores era bastante reduzido; isto determinava longos ciclos de vida aos produtos e garantia-lhes grande fatia de mercado. Com a abertura das importações e o fenômeno da globalização, viu-se uma avalanche de novos produtos invadirem o mercado brasileiro (desequilibrando nossa balança comercial), o que originou vários problemas, dentre os principais, o fato de as empresas virem suas fatias de mercado serem consumidas rapidamente. Para Megido e Xavier (1995), há uma crescente tendência de os produtos terem seu ciclo de vida encurtado devido à universalização das informações, ao desenvolvimento acelerado da tecnologia, e, em consequência, ao surgimento mais rápido de concorrentes.

A dependência dos setores industriais americanos dos novos lançamentos como contribuição para o lucro era de 20% até 1981, 30% até 1986, acelerando-se dramaticamente nos anos 1990. Calcula-se que todos os anos são lançados cerca de 5.000 novos produtos e marcas no mercado do Brasil, incluindo importados. Assim, a cada dia, o consumidor é surpreendido por cerca de 14 lançamentos que vêm substituir ou somar-se aos 10.000 itens oferecidos em média por supermercados no país, contra os 20.000 oferecidos nos Estados Unidos (Embalagem..., 1998). Conquistar a preferência do consumidor está cada dia mais difícil, sem falar no atual momento econômico e o fato de que o

número de consumidores permanece estável (Kotler, 1998). As empresas, mais do que nunca, são e precisam ser orientadas para o cliente:

“Não haverá mercado para produtos que todos gostam um pouco, apenas para produtos que alguém gosta muito”.

(Kotler, 1998)

O processo de desenvolvimento de novos produtos envolve os mais diversos setores dentro de uma empresa. A administração de marketing desempenha um papel-chave no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, juntamente com o departamento de pesquisa e desenvolvimento. A moderna área de pesquisa e desenvolvimento desempenha algumas atividades no que diz respeito à geração de produtos. Costuma-se dividir estas atividades de pesquisa em:

- pesquisa pura: orientada para descobertas e desenvolvimentos sem objetivos comerciais imediatos;
- pesquisa aplicada: atividades com fins específicos, voltadas para problemas práticos de pesquisa, visando resolver problemas técnicos já conhecidos;
- desenvolvimentos de produtos: atividades que visam mais diretamente à geração e desenvolvimento de produtos bem definidos e orientados para o mercado.

Vale destacar que, no mundo empresarial do final do século XX e início do século XXI, existe um espaço pequeno para as idéias que nascem isoladamente, por esforços individuais de inventores ou por acaso. Novos produtos são buscados conscientemente, por meio de esforços organizados de equipes de pesquisadores, engenheiros e cientistas, trabalhando nas

universidades, nos institutos de pesquisa e nas empresas privadas. Estima-se que 70% dos recursos despendidos em pesquisa pelas nações mais adiantadas vão para as atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento. Dentro das empresas, o setor de pesquisa e desenvolvimento tem como grande problema a diminuição do ciclo de vida dos produtos, o que exige uma grande rapidez e eficácia no esforço de inovação. Surge, então, a preocupação crescente de administradores e gerentes em melhorar suas habilidades relativas a este processo e as organizações, cada vez mais, reconhecendo a necessidade e as vantagens do desenvolvimento regular de novos produtos e serviços, ou seja, seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por outros mais novos (Sbragia, 1993; Moreira, 1996).

Entretanto, os novos produtos podem fracassar. Os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem-sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto. O fator considerado número um de sucesso é o produto ser superior e único. Outro fator-chave de sucesso é um conceito de produto bem definido, antes da fase de desenvolvimento, além da sinergia tecnológica e de marketing, a qualidade de execução em todos os estágios e atratividade do mercado. O envolvimento da alta administração também é imprescindível para o sucesso do novo produto.

Segundo pesquisa realizada por Rocha e Christensen (1989) junto à indústria brasileira de alimentos, a característica que mais diferenciou produtos mais bem-sucedidos dos menos bem-sucedidos foi a ocorrência ou não de problemas técnicos inesperados após a comercialização, indicando que o domínio da tecnologia de alimentos foi o problema mais grave encontrado pelo setor até a data em que foi realizada a pesquisa. A inadequação da promoção, da propaganda e dos preços também mostraram-se causas importantes de fracasso.

A necessidade de informação de marketing mais adequada é bastante evidente para o lançamento bem-sucedido de novos produtos (Rocha e Christensen, 1989; Kotler, Wrenn e Saliba, 1995; Kotler, 1998).

O planejamento do produto é melhor realizado por meio de diálogo com o cliente e com uma compreensão total do ambiente competitivo. Há uma necessidade de se distanciar das técnicas tradicionais destinadas a conquistar participação de mercado e aproximar-se mais das novas abordagens destinadas a criar mercados inteiramente novos. Certamente, um fator comum no fracasso de novos produtos é o fato de eles não serem voltados para o mercado. O sucesso de um novo produto é resultado de um diálogo efetivo com o mercado (McKenna, 1992).

“Para ter sucesso no futuro, os comerciantes terão de aprender formas novas e melhores de oferecer valor ao consumidor. Os mercados não são recursos infinitos a serem explorados. Eles crescem, se modificam e se desenvolvem em resposta a produtos inovadores e formas inovadoras de fazer negócios.”

(McKenna, 1992)

O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. Neste processo, a empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e das idéias boas serem rejeitadas. Segundo Goleman, Kaufman e Ray (1999), a criação de novos produtos é o mais óbvio

dos modos pelos quais o espírito criativo pode exprimir-se no ambiente de trabalho (Kotler, Wrenn e Saliba, 1995; Kotler, 1998).

Em relação aos novos produtos, os consumidores respondem a diferentes taxas, dependendo de suas próprias características e das características do produto. Os fabricantes tentam trazer novos produtos à atenção dos adotantes potenciais imediatos, principalmente aqueles que são líderes de opinião. Existem seis categorias identificadas pela empresa Booz-Allen & Hamilton (1982), para organizar as idéias de desenvolvimento de novos produtos: novos serviços para o mundo, novas linhas de serviços, adições às novas linhas de serviços existentes, melhoramentos e revisões de produtos existentes, reposicionamento e reduções de custo. Apenas 10% dos novos produtos são verdadeiramente inovadores e novos para o mundo, envolvendo riscos e custos maiores porque são novos para empresa e para o mercado (Kotler, Wrenn e Saliba, 1995; Kotler, 1998).

O primeiro passo na seqüência de desenvolvimento de um novo produto é a identificação de oportunidades ou exigências que não sejam adequadamente atendidas pelos produtos disponíveis. A eliminação de quase todos os conceitos para novos produtos é naturalmente um processo subjetivo, que pode basear-se na experiência de executivos de marketing, nas políticas da empresa ou na definição que os executivos venham dar a suas empresas e à sua capacidade. O número de conceitos do produto finalmente selecionados depende dos recursos da empresa e de sua estratégia para novos produtos, devendo-se avaliar o posicionamento interno e externo da empresa. O número de conceitos selecionados dependerá da disponibilidade recursos, da história e da força da organização. Se há poucos recursos, opta-se pela escolha de um ou dois conceitos, aplicando-se a maior parte dos recursos no desenvolvimento de planos de comunicação, ou opta-se por ficar com quatro ou cinco conceitos de produtos e testar apenas alguns planos de comunicação para cada um. Se a

maioria dos recursos da empresa está em pesquisa e desenvolvimento, provavelmente haverá mais tentativas com conceitos do que se sua força estiver centrada em marketing e comunicações.

O próximo passo para evolução ideal de um novo produto é a elaboração de um plano preliminar de lucros que estime o prazo de retorno. Se ele for feito por executivos experientes em marketing, poderá eliminar os produtos em perspectivas que não atinjam o prazo mínimo de retorno estabelecido pela diretoria. A parte central de um demonstrativo tem três colunas: desenvolvimento do produto, desenvolvimento da estratégia e desenvolvimento da comunicação cuja as providências são tomadas simultaneamente e não em seqüência. A estratégia de marketing exige o estabelecimento de metas, estratégias de preço e estratégia de distribuição para o novo produto. A estratégia de comunicação inclui o planejamento da embalagem, as mensagens publicitárias e a escolha dos veículos de divulgação. Todo o plano é submetido à aprovação da diretoria para, depois, passar ao estágio de teste de mercado. Só se deve passar ao teste de mercado ao supor-se que tem um produto de sucesso, o qual então, irá servir de base para uma decisão SIGA/PARE (Klomp maker, Huges e Haley, 1978; Cobra, 1992).

Rocha e Christensen (1989) constataram que, entre as empresas brasileiras no setor de bens de consumo não duráveis, a fonte de idéias mais freqüentemente mencionada foi a observação de produtos novos surgidos no exterior. Outras fontes seriam: pesquisar o mercado interno, observar os concorrentes e utilizar departamento de desenvolvimento de produtos próprio. Tanto Fischer (1978) quanto Levitt (1974) destacam a grande importância de se fazer um acompanhamento do que a concorrência faz, procurando adaptar ou mesmo copiar produtos criados por outras empresas. Aproveitando desta forma o esforço inicial de P&D, ter-se-iam menores necessidades de capital, além da diminuição do grau de risco inerente ao processo.

Dessa forma, seria interessante recorrer à metáfora utilizada por Wood e Caldas (1998), quando contam que, na época do descobrimento, o Brasil era habitado por cerca de 1 milhão de americanos nativos, aproximadamente a mesma população do país dos descobridores. Os americanos nativos foram, em sua maioria, dóceis e servis ao colonizador, o que, somado à plasticidade dos portugueses, criou um verdadeiro caldeirão étnico que deu origem ao povo brasileiro.

Entre os americanos nativos, porém, existiam tribos que praticavam a antropofagia, um ritual de guerra em que os vencedores se alimentavam dos vencidos. Ao devorar o vencido, o vencedor acreditava estar sugando a sua coragem e energia, num ato de respeito e honra. Portanto, era preciso que o vencido fosse um guerreiro corajoso, à altura do seu contendor. Sabe-se que muitos jesuítas foram salvos de serem devorados pelos índios justamente por sua covardia, já que ao serem aprisionados, mostravam um comportamento menos que digno, chorando e implorando piedade. Seus algozes sentiam engodos só de pensar em alimentar-se de carne de tão pouca qualidade.

A antropofagia foi retomada, como metáfora, no Brasil do século XX, por uma vanguarda cultural urbana., a qual denunciava o que entendia ser uma apropriação exagerada e sem sentido da cultura estrangeira. À medida que o Brasil, como outros países emergentes, insere-se em uma nova ordem econômica, marcada pela hipercompetitividade e pela hiperconectividade, crescem as pressões para adoção de práticas gerenciais mais avançadas, que capacitem as empresas locais a competir em um cenário globalizado.

A adoção pura e simples de modelos alienígenas pode, porém, ser frustrante e desastrosa. Talvez seja o momento de retomar o antigo ritual antropofágico dos americanos nativos e levar para o caldeirão as centenas de Drukers, Porters, Senges, Hammers e Prahalads que inundam as prateleiras e as mentes de consultores e executivos. Os que provarem sua coragem, valor e

adequação ao contexto dos países emergentes poderão ser utilizados. No desenvolvimento de novos produtos não é diferente, pois devem ser consideradas as particularidades, cultura, etc, antes de precipitar-se lançando conceitos ou idéias de produtos importados, sem que sejam feitos testes e ou adaptações prévias ao nosso mercado.

Etapas

O processo de desenvolvimento de um novo produto compreende oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. Neste processo, a empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e das idéias boas serem rejeitadas (Kotler, Wrenn e Saliba, 1995; Kotler, 1998).

Equipes

Uma importante ferramenta dentro do processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos é a utilização de grupos multidisciplinares, envolvendo pessoas de diferentes formações e de diferentes departamentos funcionais. Isto propicia um esforço concentrado sobre o projeto, reúne as melhores e mais brilhantes pessoas dentro da organização, cria uma situação de desafio e evita restrições e burocracias. Um grande desafio gerencial diz respeito à construção e coordenação de equipe multifuncional, a qual parece operar melhor em situações em que o trabalho em equipe faz parte da cultura e do modo de operar da empresa (Sbragia, 1993 e Wolff, 1989).

Liderança

A partir do momento em que são utilizadas equipes no processo de desenvolvimento, surge a necessidade de uma liderança. O papel da liderança dependerá da estrutura em que as atividades do projeto são organizadas. Quanto maior a dedicação de uma equipe a um determinado projeto, maior será a atuação e interferência da liderança no projeto e sobre os participantes da equipe (Wheelwright e Clark, 1992).

Tempo demandado

Segundo Stalk e Hout (1990), atualmente, a variável tempo está na ponta das dimensões de vantagem competitiva, sendo que uma das suas dimensões tempo diz respeito ao lançamento de novos produtos. À medida que a taxa de inovação tecnológica passa a ser uma variável importante em determinado setor, o sistema de controle precisa dar mais atenção às etapas de projeto e lançamento de novos produtos. Daí a necessidade de considerar, mais uma vez, o tempo, mas utilizando a dimensão denominada inovatividade, referente à velocidade com que a empresa desenvolve e lança novos produtos no mercado.

Alianças e parcerias

Um dos tipos de projeto de desenvolvimento ocorre por meio de alianças e parcerias. Em grande parte devido ao alto custo dos projetos de desenvolvimento e à necessidade de rapidez, várias empresas estão formando alianças para pesquisa e desenvolvimento avançado, para buscar um novo conceito de produto ou para criar uma simples extensão de linha. A firma

parceira entra com recursos e pode gerenciar a execução dos projetos (Wheelwright e Clark, 1992).

Aprendizado

Os projetos de desenvolvimento constroem habilidades e capacidades, em adição à criação de novos produtos e processos. Na nova competição industrial, tanto a sobrevivência quanto a vantagem dependem da habilidade de sustentar ganhos na performance do desenvolvimento de novos produtos.

“A habilidade para sustentar significativos ganhos em desenvolvimento, durante longos períodos de tempo, repousa sobre a capacidade de aprender a partir de experiência”

(Wheelwright e Clark, 1992)

O grande número de lançamentos de novos produtos no mercado e conseqüente diminuição do ciclo de vida tornam imprescindível às empresas evoluírem em seus processos de desenvolvimento, sob pena de serem excluídas do mercado. A definição das etapas que constituem o processo varia de autor para autor, bem como de produto para produto, mas torna-se primordial o desenvolvimento de um conceito totalmente voltado para o mercado, com um acompanhamento contínuo de todas as mudanças no comportamento do consumidor. Outro aspecto que ganha importância é a utilização de equipes, as quais tenham a presença de um líder e reúnam as melhores e mais brilhantes cabeças da organização. Deve-se buscar um processo cada vez mais ágil e, se necessário, formar alianças e parcerias. Finalmente, é preciso destacar a grande evolução alcançada por uma empresa após passar pela experiência de um

processo de desenvolvimento, o que aumentará substancialmente as chances de sucesso em projetos futuros.

5 PERSPECTIVA METODOLÓGICA

A presente pesquisa tem caráter qualitativo e trata-se de um estudo de caso. Para coleta dos dados foram utilizados questionários semi-estruturados nas entrevistas com os sócios da empresa, com questões padronizadas e respostas a critério do entrevistado, permitindo-lhes manifestar suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos, além de um aprofundamento das respostas. Estas entrevistas foram gravadas em fita cassete e posteriormente transcritas. Os dados coletados foram triangulados, verificando-se a repetibilidade das informações.

Com relação ao processo de desenvolvimento do produto foram observados os seguintes aspectos:

- etapas;
- tempo demandado;
- equipes;
- liderança;
- alianças e parcerias;
- aprendizado.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 O processo de desenvolvimento do produto

Também foi solicitado aos entrevistados que descrevessem o processo de desenvolvimento do pão de queijo Forno de Minas; detalhando as etapas, a presença de equipes, a existência de uma liderança, o tempo demandado, a formação de alianças e parcerias e o aprendizado no processo.

□ Etapas

Geração e seleção de idéias

A receita ou o produto em si já era tradicional na família que, em busca de um novo negócio, viu no pão de queijo um produto com grande potencial de mercado.

Só se cogitou da produção e industrialização do produto pão de queijo, não sendo planejados outros produtos.

Desenvolvimento e teste do conceito do produto

Não houve uma etapa formalizada. A receita já existente e desenvolvida na própria residência da família, já demonstrara um conceito de produto moderno, saudável, prático, apropriado a quase todas as ocasiões e de preparo rápido. Tudo foi comprovado na lanchonete onde se iniciou a produção e comercialização do produto, com uma grande demanda por parte das donas de casa, para uso no dia-a-dia e, principalmente, em festas.

Engenharia do produto e do processo

No início, todo o processo era manual e o congelamento era feito em freezers, mas, em uma segunda etapa, o processo sofreu várias modificações, com a automação da produção, congelamento rápido e uma série de outras mudanças que se concretizaram na nova unidade de produção. Tudo isso permitiu um aumento de produção, um ganho de escala e um melhor padrão de qualidade.

A matéria-prima também foi alvo de evoluções, destacando-se a mudança do queijo canastra para o queijo produzido em laticínio com leite pasteurizado, laticínio este adquirido pela própria empresa.

Todas estas mudanças foram feitas tendo como grande desafio obter um produto em escala industrial sem que perdesse as características originais de qualidade. O grande problema foi a falta de tecnologia disponível, necessitando adaptar processos e desenvolvê-los. Chegou-se a utilizar uma betoneira dentro da fábrica.

Uma observação que comprova a evolução do processo é a de que antes se fabricavam 1,5 tonelada com o envolvimento de aproximadamente 70 funcionários. Após a mudança para a nova unidade industrial com o mesmo número de funcionários envolvidos no processo, chegou-se a uma produção por volta de 70 toneladas.

Estratégia de marketing

Não existiu uma estratégia ou planejamento de marketing formalizado de início. Além dos aspectos que serão citados em relação ao produto, têm-se os aspectos relacionados a preço, praça e promoção.

Preço

O preço do produto foi uma questão crucial. A receita era muito cara e o preço final ao consumidor seria o equivalente ao de 1kg de filé mignon, caso se optasse pela tradicional embalagem de 1kg. Utilizou-se, então, a estratégia de lançar uma embalagem de 500g, tornando o preço mais acessível ao consumidor. O alto preço no início da produção praticamente restringiu o consumo do produto à classe AB. O preço era calculado procurando-se manter uma margem bruta em torno de 50% sobre o preço de venda. Com o aumento da produtividade conseguiu-se um menor custo do produto, evitando-se elevações constantes de preço. Uma importante observação é que, em determinada época, optou-se por uma política de desconto, e, imediatamente, surgiu um boato no mercado de que o pão de queijo Forno de Minas teria piorado a qualidade.

Mais tarde, a empresa lançou uma segunda marca, o Mania de Minas, para combater a outras marcas mais baratas e com algumas alterações na receita, um menor preço, mas também um ótimo padrão de qualidade.

Promoção

Em termos de promoção, de início só se contava com a propaganda boca-a-boca. Mais adiante, foram feitos estudos sobre público alvo, canais de mídia adequados, lay-out de embalagem adequado, além de um forte trabalho de degustação nos pontos de venda. A primeira campanha foi feita por meio de outdoors espalhados pela cidade, o que teve grande repercussão devido a dois fatos principais: o de ser um produto tradicionalmente caseiro que foi industrializado, e o de ser uma microempresa lançando uma inovação no mercado. Talvez uma grande empresa com um outro produto não alcançasse a mesma repercussão utilizando a mesma campanha.

Somente quatro anos após o início das atividades, foi contratada uma agência de publicidade, mesmo porque toda a produção da empresa já estava comprometida. As primeiras propagandas foram feitas em emissoras de rádio e cartazes. Em 1995 foi veiculada a primeira propaganda em TV, mas também de forma cautelosa, devido à falta de produto; era associada a tablóide de supermercados, pontas de ilha alugadas em supermercados, rádios, revistas, tudo para certificar-se que o consumidor encontraria uma maior frente de produtos nos pontos de venda.

Quanto às relações públicas, sempre houve um relacionamento muito próximo a jornais e revistas, participação em feiras e eventos culturais, sempre procurando preservar a imagem de uma microempresa familiar que, partindo de um produto caseiro, se transformou em uma grande empresa. No início explorou-se muito a mídia espontânea, pois, sendo um produto novo, as degustações e demais promoções atraíram muito a imprensa. Nesta fase, foi contratado um profissional do meio para coordenar as ações de relações públicas.

A força de vendas utilizada foi a de representantes comerciais treinados dentro da empresa.

Praça

Com a relação à praça, foi feito um grande investimento em freezers para viabilizar a venda do produto em um maior número de estabelecimentos, pois os pontos de venda, na grande maioria, eram carentes de equipamentos para acondicionar produtos congelados. Os freezers, além de um grande apelo promocional, permitiam a manutenção da qualidade do produto e uma melhor exposição ao consumidor. O principal ponto de venda no início da produção foi a rede Carrefour de supermercados na cidade de Belo Horizonte. Além de Belo

Horizonte, também as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo foram mercados-alvo em uma primeira etapa de expansão.

Produto

O aspecto mais citado com relação ao sucesso do produto, e que parece unânime entre os sócios da empresa, é a qualidade do pão de queijo Forno de Minas. Esta seria a principal diferenciação frente aos concorrentes.

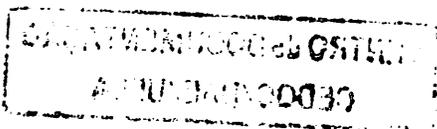
Além disso, tem-se o aspecto de o pão de queijo ser um produto já consagrado em Minas Gerais, que faz parte do dia-a-dia das pessoas, mas que era tradicionalmente caseiro, sendo levado à escala industrial sem prejuízo às suas principais características e conferindo ao produto uma maior qualidade (microbiológica, nutricional, etc.) e um menor preço. O conceito do produto, com sua praticidade e conveniência também são aspectos de destaque desenvolvimento do produto.

Análise comercial do produto

Não foi realizada uma análise comercial do produto de forma explícita, segundo os entrevistados.

Desenvolvimento do produto

A partir do início das vendas na lanchonete da família, foram testadas várias receitas, testando-se diferentes marcas de polvilho e de outras matérias-primas. De início, o desenvolvimento se restringiu a isto, não havia um departamento de P & D ligado ao projeto do produto, mesmo porque o investimento inicial foi baixo, ou seja, o risco era pequeno.



Protótipo

O produto vendido na lanchonete pode ser considerado um protótipo. O seu sucesso o tornou o carro chefe das vendas, comprovando seu potencial de mercado.

Teste de mercado

O teste de mercado também foi realizado na lanchonete e, em termos de varejo, o Carrefour também pode ser considerado um teste. As degustações do produto nos pontos de venda de certa forma constituíam um teste, pois os clientes que experimentavam não só compravam o produto como se tornavam fiéis a ele.

Não podemos deixar de considerar que o pão de queijo em si já era um produto consagrado em Minas Gerais.

Comercialização

“Como todo novo produto no Brasil, a introdução no mercado foi muito difícil, pois os supermercados brasileiros seguem uma tendência européia, contrária à dos supermercados americanos que são abertos a inovações.”

Vitor, sócio.

Por se tratar de uma empresa pequena, foi preciso desenvolver um relacionamento com os gerentes de supermercados, participando de promoções, colocando de cartazes aéreos, etc. Já com os números das vendas em mãos, os

gerentes deram a devida importância ao produto. Durante alguns anos, o Forno de Minas foi líder de vendas na área de frios da rede Carrefour, disputando com a Yakult que já era uma empresa consagrada no mercado.

A introdução do produto no mercado se deu primeiramente em grandes redes de supermercados, que eram formadoras de opinião, influenciando tanto os consumidores quanto os pontos de venda próximos.

Em uma segunda etapa, iniciou-se um trabalho no mercado de food service, em lanchonetes, mas o que realmente levantou a empresa foram as vendas em supermercados.

□ Equipes

O processo de desenvolvimento do produto contou com equipes. De início, os próprios sócios da empresa constituíam estas equipes, mas, em uma segunda etapa, foram contratados técnicos para contribuir no processo.

A equipe inicial era composta por um engenheiro de alimentos, um administrador, uma psicóloga e uma corretora de imóveis, que era a responsável pela receita.

□ Liderança

Havia uma liderança no processo de desenvolvimento do produto e era exercida pela Dona Alma, que era a “dona da receita”. Ela ficava responsável por grande parte das visitas a fornecedores e decisões sobre os maquinários utilizados no processo.

□ **Tempo demandado**

O tempo demandado para o desenvolvimento do produto, até o início das vendas no mercado varejista, foi de aproximadamente seis meses. A partir de então, foram feitas várias modificações durante o período de três anos, chegando-se ao que é encontrado hoje no mercado ou bem próximo disso. Após este período, poucas foram as modificações no produto, sendo as maiores mudanças relativas ao processo de produção e sua automação.

□ **Alianças e parcerias**

De início não foram utilizadas alianças ou parcerias, mas com o crescimento da empresa, alguns fornecedores de matéria-prima e equipamentos disponibilizaram técnicos para a empresa.

□ **Aprendizado**

O último aspecto a ser analisado seria o aprendizado durante o processo de desenvolvimento. Os entrevistados relataram que houve um grande aprendizado; o conhecimento técnico foi incrementado, as boas práticas de fabricação, os ajustes na cadeia de frio, orientação para o mercado, assim como outros aspectos que conferiram um extenso “know how” à empresa. Tudo isto foi passado para os projetos de desenvolvimento posteriores, como linha de folhados, pães de batata, entre outros, o que tornou o processo muito mais científico, evitando-se cometer os mesmos erros do desenvolvimento do pão de queijo, abreviando-se o processo e diminuindo as chances de rejeição do mercado.

Um aspecto a se relatar é o fato de que, após a venda, os sócios da empresa optaram por atuar em setores onde, durante o período em que estiveram à frente da Forno de Minas, notaram uma carência muito grande de empresas atuando e tiveram grandes dificuldades para estabelecer parcerias.

7 CONCLUSÕES

Com o objetivo detalhar as etapas do processo de desenvolvimento do pão de queijo Forno de Minas, conclui-se:

- Existia uma forte liderança no processo, evitando-se que o produto perdesse suas características originais durante o seu desenvolvimento.
- Tratava-se de uma organização com gerência participativa e flexível, preocupada com a inovação. Esta flexibilidade, juntamente com a informalidade das etapas do processo, permitiu um rápido lançamento do produto, partindo da geração da idéia, bem como um desenvolvimento posterior em contato direto com os consumidores. A ativa colaboração dos usuários durante o desenvolvimento gerou uma forte orientação para o mercado.
- O forte trabalho de degustação no início das atividades da empresa e o comercial de TV, em conjunto com outras ferramentas, tiveram grande apelo promocional.
- O investimento da empresa em equipamentos nos pontos de venda permitiu uma maior penetração de mercado, uma melhor conservação e exposição dos produtos.
- A utilização de equipes multidisciplinares, envolvendo pessoas de diferentes formações e diversos departamentos funcionais, propiciou um esforço concentrado sobre o projeto de desenvolvimento do produto e as vantagens decorrentes. Houve uma boa cooperação e integração entre setores, a fim de encontrar as necessidades precisas do usuário.
- Não existiram etapas formalizadas ou pré-determinadas durante o desenvolvimento do produto. Pode-se dividir o processo em duas fases, a primeira com o lançamento no mercado de um produto praticamente

caseiro e uma segunda que se conclui com a mudança para a nova unidade de fabricação, com um processo altamente automatizado.

- Não foram cogitados outros produtos para serem lançados. A idéia surgiu de uma receita caseira de um dos fundadores da empresa que, notando a grande repercussão e a praticidade do pão de queijo congelado, resolveu lançar o produto no mercado.
- O conceito do produto veio da percepção dos sócios que, na época em que ainda se tratava de um produto caseiro, perceberam um conceito moderno de produto: saboroso, saudável, prático, apropriado a quase todas as ocasiões e de preparo rápido. O conceito foi testado e aprovado na lanchonete onde se iniciou a produção do pão de queijo Forno de Minas e sua comercialização, havendo grande demanda por parte das donas de casa, para uso no dia-a-dia e, principalmente, em festas.
- Não houve uma engenharia do produto e do processo no início da produção. Houve sim, à medida que crescia a produção, muita adaptação, devido à falta de equipamentos específicos para produção de pão de queijo. Chegou-se a utilizar uma betoneira como masseira na linha de produção. Foi necessário também buscar no mercado externo equipamentos que pudessem ser adaptados ao processo, sendo que, com o desenvolvimento da empresa, surgiram fornecedores dispostos a desenvolver equipamentos específicos para a fabricação do produto.
- O preço inicial do produto restringiu o seu consumo às classes AB. Para amenizar seu impacto, reduziu-se o conteúdo da embalagem tornando menor o preço por unidade. Com os ganhos de produtividade, a empresa conseguiu significativas reduções de custo e conseguiu manter o preço por um longo período. Isto atraiu novos consumidores para o produto.
- A empresa, apoiando-se na imagem de um produto caseiro que deu origem a uma grande indústria, explorou muito a mídia espontânea e a propaganda

boca-a-boca. Nos primeiros anos, as ações promocionais se restringiram a um forte trabalho de degustação e colocação de outdoors. Somente quatro anos após o lançamento do produto foi contratada uma agência de publicidade para coordenar as ações promocionais. As ferramentas promocionais mais utilizadas foram: cartazes, rádio, TV, revistas, aluguel de ilhas de supermercados, degustações, outdoors e participação em tablóides de supermercados. Foi realizado um forte trabalho de relações públicas, com grande exploração da mídia espontânea, jornais, revistas, participação em feiras e eventos culturais.

- A introdução do produto no mercado se deu primeiramente em hipermercados da cidade de Belo Horizonte, pulverizando as vendas em uma etapa posterior.
- Não foi realizada uma análise comercial do produto.
- O desenvolvimento inicial do produto ocorreu na residência dos sócios e na lanchonete, onde se iniciou a produção comercial e onde foram feitos testes com vários fornecedores de matérias-primas e diferentes receitas. Não houve envolvimento de um departamento de P&D no processo inicial desenvolvimento.
- O produto utilizado na lanchonete pode ser considerado um protótipo. Devido ao seu sucesso com os clientes, deu-se continuidade ao projeto.
- O início da produção na lanchonete constituiu um teste de mercado, assim como as primeiras degustações realizadas nos pontos de venda, onde havia grande aprovação por parte dos clientes.
- A introdução do produto no mercado exigiu da empresa a construção de um relacionamento com os supermercados, a fim de mostrar o potencial do produto. A segunda etapa de comercialização visava ao mercado de food service.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOZ-ALLEN & HAMILTON. *New products management for the 1980's*. New York: Booz-Allen & Hamilton, 1982.
- COBRA, M. *Administração de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 808p.
- EMBALAGEM, um fator de decisão. *Exame*, São Paulo, v.32, n.24, p.102-103, nov. 1998.
- FISCHER, W. A. Follow-up strategies for technological growth. *California Management Review*, v.21, n.1, p.10-20, 1978.
- GOLEMAN, D.; KAUFMAN, P.; RAY, M. *O espírito criativo*. São Paulo: Cultrix, 1999. 152p.
- KLOMPMAKER, J. E.; HUGES, G. D.; HALEY, R. D. Test marketing in new product development. *Harvard Business Review*, Boston, 1978.
- KOTLER, P.; WRENN, W. B.; SALIBA, S. J. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1995. 128p. (Manual do professor).
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- LEVITT, T. *Marketing for business growth*. New York: McGraw-Hill, 1974. 297p.
- McKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 272p.
- MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. *Marketing e Agribusiness*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 280p.
- MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 619p.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing de tecnologia: textos e casos*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1989. 267p.
- SBRAGIA, R. Trabalho em equipe e inovação tecnológica. *Revista de Administração*, São Paulo, v.28, n.1, p.36-40, jan./mar. 1993.
- STALK, G.; HOUT, T. M. *Competing against time: how time-based competition is reshaping global markets*. 29.ed. New York: Free Press, 1990. 314p.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality.** New York: Free Press, 1992. 364p.

WOLFF, M.F. Building teams: what works (sometimes). **Research Technology Management.** nov./dez. 1989.

WOOD, T.; CALDAS, M.P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.38, n.4, p.6-17, out./dez. 1998.

CAPÍTULO 4 – A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR FORNO DE MINAS EM RELAÇÃO AO PRODUTO

1 RESUMO

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertação - Mestre)*

O poder cada dia maior exercido pelo consumidor sobre as empresas torna imprescindível a estas conhecer o comportamento e a percepção do consumidor em relação aos seus produtos. Esta pesquisa busca identificar a percepção do consumidor em relação ao pão de queijo Forno de Minas, um produto que alcançou um significativo crescimento de vendas, demonstrando a aprovação do consumidor. Os dados foram coletados na cidade de Belo Horizonte-MG, através de entrevistas individuais com 413 consumidores do produto. Os resultados mostram uma imagem muito positiva do produto, destacando-se a aprovação do conceito do produto e de sua qualidade, que é colocada como o grande diferencial frente aos concorrentes.

* Orientador: Dr. Ricardo de Souza Sette (Orientador) .

2 ABSTRACT

CARVALHO, Helton Pinheiro de. Desenvolvimento de novos produtos: o caso do pão de queijo Forno de Minas. LAVRAS: UFLA, 2001. 152p. (Dissertation - Marketing)*

Nowdays we are watching the improvement of consumer power over the enterprises decision. Thus it becomes needless to know the consumer behavior and perception about the products. This research reach out to identifie the consumer perception about Forno de Minas bread cheese, a product that has reached out a large sales improvment since its market introduction. The data was taked in Belo Horizonte-MG, through personal interviews with 413 product consumers. The results show that the product has a positive image, detaching its concept and quality, considered the mainly reason for the product performance and advantage front competitors.

* Guidance: Dr.Ricardo de Souza Sette (Major Professor).

3 INTRODUÇÃO

Apesar de se posicionar no final da cadeia produtiva, o consumidor é a locomotiva que move toda esta cadeia. A pessoa, com suas necessidades e desejos, é o ponto central das causas de aumento e diminuição de consumo de um determinado produto. Limitado, na maioria das vezes, pela quantidade de recursos de que dispõe para comprar, o consumidor se comporta de acordo com as percepções e concepções a respeito do que acontece ao seu redor. Conhecer o comportamento das pessoas como consumidoras de produtos é fundamental para o estabelecimento de estratégias de marketing, pois permite identificar as necessidades não atendidas ou atendidas de maneira não satisfatória e procurar atendê-las com produtos ou serviços adequados.

Manter o cliente satisfeito é um desafio; os instrumentos de marketing podem modificar o comportamento e a motivação para a compra, se o produto ou serviço oferecido for designado para atender às expectativas e necessidades dos consumidores. A venda não acontece pela criação da demanda, uma vez que ela já existe, está latente e esperando ser ativada por uma oferta certa no mercado.

O presente trabalho busca identificar a percepção do consumidor em relação ao pão de queijo Forno de Minas, que alcançou um grande crescimento de vendas desde seu lançamento, mostrando que houve uma aprovação pelos consumidores, com um desempenho que o coloca como um novo produto de destaque nesta nova realidade de mercado que enfrentam as empresas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Comportamento e percepção do consumidor

Esta seção descreve a importância do consumidor no mercado atual, bem como a necessidade de se conhecer seu comportamento, o processo de decisão de compra e a sua verdadeira percepção.

Diversos autores e modelos de comportamento do consumidor apresentam uma estrutura comum, defendendo que o comportamento de compra depende do indivíduo e do contexto em que se encontra. Assim, conhecer a pessoa, seus valores, sua cultura, suas necessidades e o contexto social, econômico, político e demográfico em que vive são condições preponderantes para o estabelecimento de ações de marketing (Sette, 1999).

Dentro do estudo do comportamento do consumidor, o “processo de decisão” de compra indivíduo ocupa posição de destaque. A Figura 6 apresenta o “Modelo geral de tomada de decisão do consumidor e suas influências sobre o processo de decisão”, de Engel, Blackwell e Miniard (1995), considerado referencial básico no entendimento do comportamento do consumidor (Rossi, 1994). Vemos que, nele, o processo de decisão ocupa posição central, sofrendo influências das diferenças individuais, das influências do ambiente e dos processos psicológicos. O anúncio de novos produtos e outras ferramentas do marketing podem utilizar algumas destas “portas” para influenciar a tomada de decisão.

Dentro das influências do ambiente, por exemplo, um item refere-se às influências situacionais, que abrangem aspectos relativos à comunicação ou promoção e elementos do produto (disponibilidade, atributos, preço, etc.), entre outros. Nas diferenças individuais, o conhecimento e as atitudes do consumidor são fortemente influenciados pelas incertezas geradas pelo anúncio de um novo produto. Já nos processos psicológicos, a percepção assume papel muito

trabalho, resulta que uma dada quantidade de um bem só pode vir a ser trocada por quantidade de outros bens cujo valor seja equivalente à uma suposta quantidade de trabalho necessária para sua produção. Uma importante contestação a respeito da abordagem de Smith partiu de David Ricardo, quando afirmou que a validade desta proposição, nesse contexto, necessitaria da hipótese institucionalmente absurda de que os trabalhadores se apropriassem do valor total do produto e que Smith restringe a validade da teoria do valor trabalho aos limites quase pré-históricos dos estados rudes e primitivos da sociedade (Smith, 1985).

Outra colocação a se destacar seria a de Motta (1992), para quem, nas sociedades onde dominam as modernas condições de produção, a ideologia dominante tem um sentido e uma coerência que são ilusórios: *“...cada momento vivido da ideologia é a afirmação da aparência. Toda a vida humana é afirmada apenas como aparência. O espetáculo, que é a ideologia dominante se concretizando, reflete a acumulação de capital em grau tão elevado que sua tradução material e sensata é impossível a nível individual...a mercadoria funciona como instrumento através do qual o espetáculo se impõe. O feiticismo da mercadoria está na promessa de vida e de prazer que ela traz consigo. Ela não a traz apenas em si mesma, mas também em sua embalagem atraente. O próprio trabalho humano se traduz em trabalho-mercadoria. É algo que pode e deve ser trocado...”*

Controvérsias e conflitos ideológicos à parte, dentro da administração de marketing os produtos são definidos e classificados de diversas maneiras. Kotler (1998) faz as seguintes afirmações a este respeito:

- Ao planejar sua oferta de mercado, a empresa precisa considerar cinco níveis de produto. Cada um acrescenta mais valor para o consumidor. São eles:

- benefício núcleo;
- produto genérico;
- produto esperado;
- produto ampliado;
- produto potencial.

- Cada produto está relacionado a outros produtos. A hierarquia de produto parte das necessidades básicas e vai até itens particulares que satisfazem esta necessidade, podendo ser identificados sete níveis de hierarquia:

- família da necessidade;
- família de produtos;
- classe de produtos;
- linha de produtos;
- tipo de produto;
- marca;
- item .

- Os produtos podem ser classificados também quanto à durabilidade e tangibilidade:
 - bens não duráveis;
 - bens duráveis;
 - serviços.

- Sendo os bens de consumo classificados como:
 - bens de conveniência;
 - bens de compra comparada;
 - bens de especialidade;
 - bens não procurados.

E os bens industriais como:

- materiais e componentes;
- bens de capital;
- suprimentos e serviços.

No que concerne à definição do que seria um produto novo, não há uma definição consensual, sendo que muitos autores utilizam-se de classificações para ilustrar o tema. Staudt, Taylor e Bowersox (1976) afirmam que o desenvolvimento de novos produtos representa alguma coisa “mais fundamental” que o simples incremento de tamanhos, modelos ou da própria qualidade de produtos já disponíveis no mercado. Stanton, Etzel e Walker (1995) dizem que existem numerosas “conotações” para produto novo, mas fixam-se em três categorias distintas: primeiro, os produtos que são realmente inovadores (ou verdadeiramente únicos), capazes de satisfazer uma necessidade do consumidor até então não satisfeita; segundo, “substituições” promovidas pelas empresas, que sejam significativamente diferentes dos produtos existentes,

principalmente nos quesitos forma, função e benefícios; por fim, produtos “imitações”, que sejam novos para a empresa ou país, mas não necessariamente para o mercado como um todo. O autor ainda afirma que a determinação de um produto ser novo ou não depende muito de como o próprio mercado percebe as diferenças deste produto em relação aos demais.

Crawford (1994) apresenta uma lista com cinco itens que são incluídos dentro da definição de produto novo, ressaltando que, à medida que se avança do início para o fim desta lista, menores são os custos e as dificuldades de desenvolvimento destes produtos. São eles: produtos novos para o mundo, que são considerados invenções; os entrantes em novas categorias, produtos que não são novos para o mercado mas levam a empresa a atuar em uma nova categoria; as adições às linhas de produto, caracterizando extensões de linhas; as melhorias de produto, ou seja, um produto já existente que sofre alguma melhoria em seu processo produtivo e reposicionamentos, quando os produtos são dirigidos para novos usos e aplicações.

Kotler (1995) inclui como produtos novos aqueles originais, os modificados e as marcas novas. Além disso, apresenta uma classificação elaborada pela Booz-Allen & Hamilton (1982), extremamente semelhante ao modelo de Crawford (1994) citado anteriormente. A única diferença seria a inclusão de uma sexta categoria de produtos considerada produto novo que são as reduções de custo, proporcionadas por produtos com desempenho similar, mas com custos mais baixos. Sem dúvida, as duas últimas classificações mostram-se bem amplas e abrangentes, contrariando a visão de outros autores e abrindo um leque muito grande de possibilidades de classificação de um produto como produto novo. Esta diversidade de opiniões e visões sobre o tema motivou o surgimento de um novo conceito: o de produto realmente novo, que representa efetivamente uma inovação ou novidade para o mercado (Cobra, 1992; Espartel e Hoffmann, 1998)

Diferenciação e posicionamento

Um outro importante aspecto a ser considerado diz respeito ao posicionamento do produto. Para conquistar uma posição sólida para o produto, é necessário diferenciá-lo de todos os outros existentes no mercado, procurando dar ao produto uma posição singular. Esta diferenciação de produtos pode ser feita com base em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, canais de distribuição e público-alvo são alguns deles. Está cada dia mais difícil conquistar uma posição sólida no mercado. McKenna (1989) enfatiza quatro idéias básicas em relação ao posicionamento do produto: primeiro a companhia precisa entender a dinâmica e as tendências do mercado, pois o mercado é que de fato posiciona os produtos; segundo, a companhia deve enfocar fatores “intangíveis” do posicionamento, ou seja, com base em liderança tecnológica ou qualidade, em vez de preço ou especificações técnicas por exemplo; terceiro, a companhia deve fixar como alvo para seu produto um público específico (nicho), sem tentar ser tudo para todos e de forma a atender melhor que qualquer outra no mercado; quarto, a companhia deve estar disposta a experimentar, lançando novos tipos de produtos e direcionando suas estratégias de acordo com a reação do mercado.

Produtos substitutos

Os consumidores de determinado conceito de produto que, em função de preço, falta de estoques e outros fatores, ficarem impedidos de consumir um produto, irão procurar outros dentro do mesmo conceito, ou seja, que atendam às suas necessidades e desejos. Este produto se constitui em um produto substituto.

Os produtos substitutos impõem limites de preço e lucro e a empresa precisa estar atenta às suas tendências de preço. Se a tecnologia avançar ou a concorrência aumentar nos setores industriais desses substitutos, os preços e lucros do segmento, provavelmente, diminuirão (Kotler, 1998).

Denominação de origem

O mercado competitivo possui inúmeros riscos e oportunidades. Um aspecto a ser considerado é a ampliação de mercado e seus inúmeros benefícios. Mas temos que lembrar que os países em desenvolvimento ficam expostos aos competidores internacionais, os quais possuem alta capacidade tecnológica e grande poder de barganha para introduzir seus produtos no mercado. Neste contexto, as empresas precisam buscar diferenciais para seus produtos e também proteções para que suas tecnologias não sejam copiadas e aperfeiçoadas em indústrias de outras regiões, dentro ou fora do país. Como foi observado por Teece (1986), existem várias situações em que empresas pioneiras na comercialização de determinados produtos não participaram dos lucros gerados por esta atividade.

Os relacionamentos de mercado devem constituir-se com base em análises profundas das capacidades de cada país, de acordo com sua realidade e a do mercado internacional. Segundo Porter (1998), as empresas, na busca pela vantagem competitiva em relação aos melhores competidores do mundo, se beneficiam de pressões e desafios, da presença de competidores internos poderosos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes. Estas colocações parecem indicar que as empresas instaladas em regiões tradicionais na produção de um determinado produto, como é o caso do pão de queijo em Minas Gerais, com vários fabricantes, fornecedores e clientes familiarizados com o produto, já trazem uma vantagem competitiva em relação a empresas de outras regiões.



Mas, com a intensificação da competição no mercado, maior difusão de tecnologias e maior facilidade de comunicação, as empresas precisam cada dia mais de ferramentas que ajudem a consolidar sua liderança no mercado e a proteger todo o investimento feito ao longo dos anos no incremento de sua produção. O marketing tem papel fundamental neste processo, empenhando na denominação de origem uma importante ferramenta para auxílio às empresas. A união de empresas de um mesmo setor em torno da criação de uma denominação de origem e sua utilização como uma estratégia de marketing devem trazer mais um diferencial e mais uma proteção a estas empresas. A concessão de uma denominação de origem de uma região para amparar um produto isolado ou grupo de produtores pode ser utilizada como diferenciação, mas que deve obedecer a uma rígida disciplina na produção e comercialização, constituindo-se em uma garantia aos consumidores (Megido e Xavier, 1993; Quien..., 1987).

A promoção de marketing de uma denominação de origem poderá apoiar-se em resultados de provas de sabor, poderá ressaltar localizações geográficas ou poderá desenvolver uma promoção para variadas formas de consumo (quente, frio, etc.). Um bom exemplo vem dos produtores de café do estado de Minas Gerais que, buscando atender às exigências dos novos mercados consumidores, criaram a certificação de qualidade e origem do produto, dividindo o estado em quatro regiões e caracterizando os diferentes tipos de café, na busca do atendimento às diferentes exigências de consumidores nacionais e internacionais (Rios, 1997).

No caso do pão de queijo, na literatura não são encontrados casos de concessão de denominação de origem a nenhuma região de produtores ou empresa específica. Apenas algumas empresas parecem destacar a origem do produto na própria marca, como o pão de queijo Forno de Minas, por exemplo, em que a palavra Minas comunica aos consumidores que a origem do produto é o estado de Minas Gerais.

O fato de diversas vezes a denominação de origem ser adotada em conjunto por várias empresas ou produtores de um mesmo setor e não por empresas isoladamente ganha respaldo nas colocações de Hamel e Prahalad (1995), para quem as empresas competem não apenas nas fronteiras de setores existentes. Segundo os autores, as organizações de um mesmo setor devem desenvolver uma estratégia coletiva na qual os administradores adotem uma postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares. A competição deve acontecer mais entre setores do que entre organizações. Isto deve ser destacado, pois, atuando em um cenário como tal, a denominação de origem, em muitos casos, pode constituir-se num grande trunfo para as empresas.

Utilidade e benefício do produto

O produto (ou bem) deve trazer consigo os benefícios que satisfaçam às necessidades e desejos do consumidor. Este, por sua vez, troca o produto por moeda, caracterizando o fluxo econômico do mercado material (Figura 7). Mas, conceito mercadológico de produto não se esgota no objeto de consumo. Além da natureza material do bem, há uma substancialidade que nem sempre pode ser avaliada ou medida em termos físicos. Ou seja, fora o bem, há o benefício, pois, sendo o produto tudo aquilo que satisfaz às necessidades e desejos das pessoas, pode-se chamar de “produto do produto” o benefício central que o produto traz ao consumidor. Este benefício central, porém, de acordo com o modo como é usufruído pode representar uma condição tangível (material) ou intangível (imaterial) do produto (Vaz, 1995).

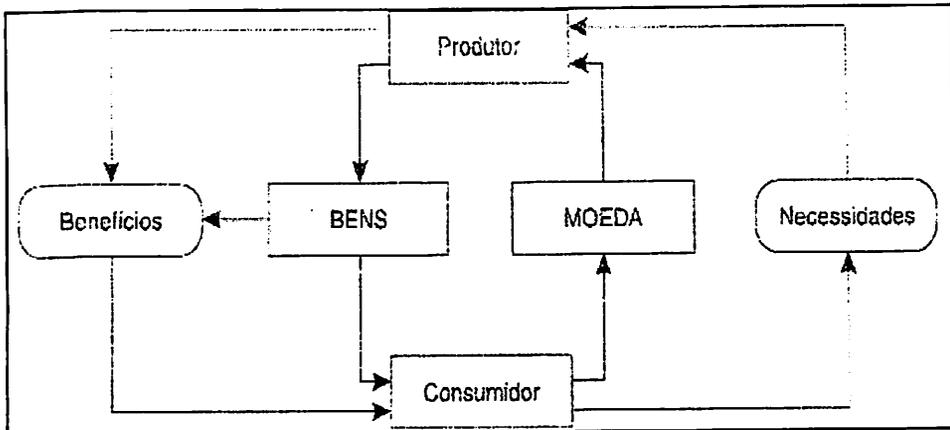


FIGURA 7 Os fluxos econômico-comunicacionais do mercado material
Fonte: Vaz (1995)

A utilidade consiste no desempenho do produto, reconhecido pelo usuário como adequado para atender às suas necessidades. Cessada a necessidade humana, a utilidade desaparece, pois ela é apenas uma imagem no espelho das necessidades humanas. Desaparecendo a utilidade, o produto descaracteriza-se, transformando-se em apenas um manufaturado (Gurgel, 1995).

5 PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Esta abordagem qualitativa de mercado explora as tendências e percepções que geram os números, permitindo criar o futuro e entender o ambiente de mercado. Há também uma combinação de técnicas quantitativas e qualitativas, o que também vem sendo utilizado de forma crescente no estudos de marketing.

A seleção da amostra foi feita de forma a assegurar variedade, mas não necessariamente representatividade, além de buscar um alto grau de validade e confiabilidade das informações obtidas. O método utilizado para a coleta de informações foi a entrevista por contato face a face, com emprego de questionários planejados e elaborados de acordo com o problema de pesquisa, o objetivo do estudo e seu referencial teórico. Além disso, o planejamento das entrevistas foi elaborado com base em observações, depoimentos sobre a vida dos fundadores da empresa e relatos de acontecimentos. Os dados foram coletados na cidade de Belo Horizonte – MG, local onde foi criado e introduzido no mercado o pão de queijo Forno de Minas, ou seja, onde ocorreu o fenômeno.

Na entrevista individual com os consumidores, foi escolhido o questionário misto, contendo questões estruturadas e semi-estruturadas, por permitir um fluxo mais rápido das entrevistas e, ao mesmo tempo, um aprofundamento nas respostas, permitindo captar atitudes dos entrevistados e informações relacionadas com razões, motivos e experiências, sem induzi-los. Este procedimento teve como objetivo verificar se as percepções e opiniões dos sócios da empresa são compartilhadas por uma amostra representativa de 413 consumidores, além de buscar novos dados relativos à percepção do consumidor sobre o produto. Foram observados aspectos relativos ao composto de marketing e outros relativos ao produto.

Nas entrevistas foram observados os seguintes:

- Com relação ao composto de marketing:
 - preço;
 - praça e distribuição;
 - promoção;
 - produto.

- Com relação ao produto:
 - diferenciação e concorrência;
 - denominação de origem;
 - produtos substitutos;
 - utilidade ou benefício do produto;
 - saúde;
 - forma, tamanho, embalagem, etc.;
 - satisfação de forma geral;
 - hábito de consumo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Entrevistas individuais com os consumidores

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas individuais com os consumidores. Primeiramente, trata-se da identificação e caracterização dos respondentes e, em seguida, a percepção deles e análise das respostas em relação aos diversos aspectos abordados no questionário. Por fim, são expostas as conclusões com base nos dados obtidos no questionário.

Os dados relativos aos consumidores do pão de queijo Forno de Minas foram coletados por meio de um questionário composto por dez questões, todas para identificação da percepção do consumidor. O modelo de questionário utilizado encontra-se no Anexo 1.

6.2 Caracterização dos respondentes

Participaram deste estudo 413 consumidores do pão de queijo Forno de Minas, sendo 28,4% do sexo masculino e 71,6% do sexo feminino (Quadro 6.1).

QUADRO 6.1 Distribuição dos entrevistados por sexo

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	117	28,4
Feminino	295	71,6
Total	412	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à idade dos respondentes, 48,9% tinha idade inferior a 27 anos, 21,2% entre 21 e 37 anos, 15,4% entre 38 e 47 anos, 7,7% de 48 a 57 anos e 6,8% tinham idade acima dos 58 anos (Quadro 6.2).

QUADRO 6.2 Distribuição dos entrevistados por idade

Idade	Freqüência	Percentual
< 27 anos	201	48,9
28 – 37 anos	87	21,2
38 – 47 anos	63	15,4
48 – 57 anos	32	7,7
> 58 anos	28	6,8
Total	411	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os consumidores foram entrevistados no momento da compra, em diversos supermercados dos seguintes bairros da cidade de Belo Horizonte-MG: 30,3% no centro; 13,1% na região dos hospitais; 12,6% no BH Shopping; 7,5% em hipermercados da rede MartPlus; 6,5% no bairro Funcionários; 4,6% no bairro Floresta; 4,4% no bairro Lourdes; 4,1% no bairro Gutierrez; 4,1% no bairro Sagrada Família e 12,8% nos demais bairros da cidade (Quadro 6.3).

QUADRO 6.3 Distribuição das entrevistas por região

Região	Freqüência	Percentual
Centro	125	30,3
Hospitais	54	13,1
BH Shopping	52	12,6
MartPlus	31	7,5
Funcionários	27	6,5
Floresta	19	4,6
Lourdes	18	4,4
Gutierrez	17	4,1
Sagrada Família	17	4,1
Outros	53	12,8
Total	413	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

6.3 Percepção do consumidor

Com o objetivo de analisar a percepção do consumidor em relação ao produto pão de queijo Forno de Minas, foram elaboradas dez perguntas para serem utilizadas no questionário (Anexo 1), as quais procuravam identificar a percepção do consumidor em relação a oito itens ou aspectos levantados na literatura. As questões 1, 4.4, 6 e 7 estão relacionadas ao produto; a questão 4.1 ao preço; a questão de número 4.2 à promoção; as questões 4.3A e 4.3B associam-se à praça e distribuição; as questões 2 e 5 à diferenciação e concorrência; a de número 3 relaciona-se à denominação de origem; a questão 8 a produtos substitutos e as questões 9 e 10 estão relacionadas ao hábito de consumo.

Para análise dos dados coletados, foi utilizado um procedimento estatístico, sendo uma análise descritiva dos dados com base no cálculo da frequência, a qual será analisada a seguir.

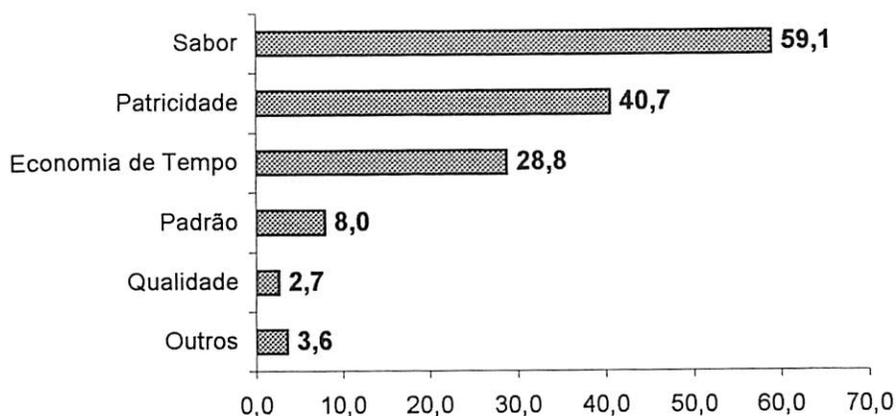
□ Estatística descritiva

Aspectos relacionados ao produto:

Utilidade ou benefício do produto

A percepção do consumidor em relação ao benefício principal do pão de queijo Forno de Minas é clara. Sabor e praticidade são os principais aspectos que motivam o consumidor a comprá-lo (gráfico 6.1). Economia de tempo, padrão e qualidade aparecem em seguida, mas com uma frequência menor de respostas, além dos demais aspectos relacionados no Quadro 6.4.

GRÁFICO 6.1 Percepção do consumidor sobre a principal utilidade ou benefício do produto



Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 6.4 Percepção do consumidor sobre a principal utilidade ou benefício do produto

Resposta	Frequência	Percentual
Sabor	244	59,1
Praticidade	168	40,7
Economia de Tempo	119	28,8
Padrão	33	8,0
Qualidade	11	2,7
Status	5	1,2
Preço	3	0,7
Experimentar	2	0,5
Higiene	1	0,2
Fetice	1	0,2
1º a ser lançado	1	0,2
Outro	1	0,2
Não sabe	1	0,2
TOTAL	590	

Fonte: Dados da pesquisa

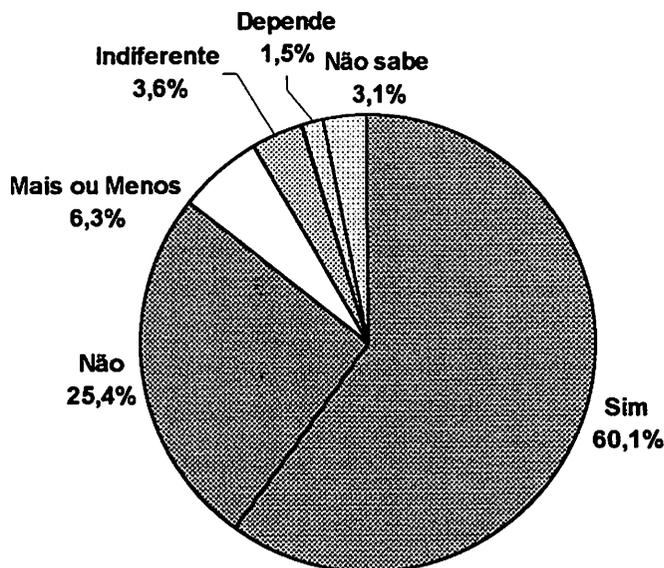
Talvez por tratar-se de um produto tipicamente mineiro, com os consumidores já habituados a comer pão de queijo, o sabor tenha se tornado um aspecto decisivo no desempenho do produto. Os dados apresentados anteriormente mostram que o Forno de Minas transportou para a escala industrial, um produto tipicamente caseiro, sem que este perdesse suas características originais, principalmente o sabor, chegando a ser considerado por alguns entrevistados um pão de queijo superior ao feito em casa.

Além do sabor, ou seja, de ser gostoso, o pão de queijo congelado traz consigo um conceito moderno, pois trata-se de um produto prático, pois poupa a dona de casa do trabalho de ter que comprar todos os ingredientes separadamente, preparar a mistura, sujar vários utensílios e ainda ter de enrolar as “bolinhas”. O Forno de Minas resumiu todo esse processo ao ato de retirar o produto do freezer, assar e servir, economizando o tempo e trazendo sempre o mesmo padrão e qualidade.

Aspecto saúde

Um outro aspecto importante atualmente em um produto diz respeito ao fato de ser ou não saudável. No caso do consumidor Forno de Minas, 60,1% o consideram um produto saudável (gráfico 6.2), o que lhe confere mais um aspecto positivo.

GRÁFICO 6.2 Percepção do consumidor ao fato de o pão de queijo ser um produto saudável.

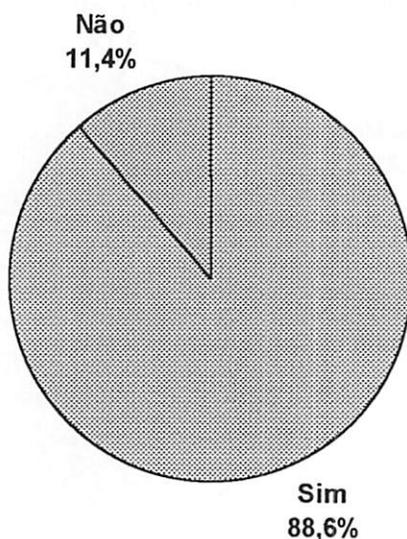


Fonte: Dados da pesquisa

Aspectos forma, tamanho, embalagem, etc.

A aprovação do produto pelos consumidores também é expressiva. Aspectos como forma, tamanho, embalagem, etc., têm satisfeito às expectativas dos consumidores (Gráfico 6.3), com 88,6% dos respondentes dizendo estarem satisfeitos em relação aos aspectos citados.

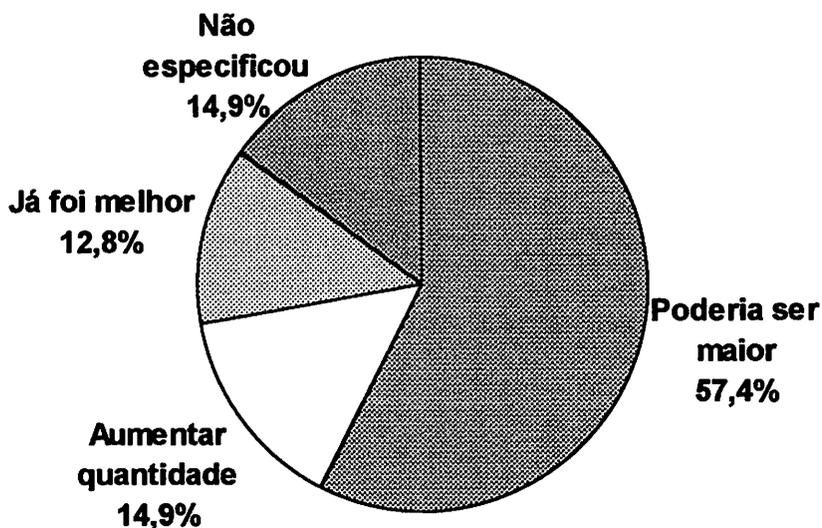
GRÁFICO 6.3 Satisfação do consumidor com o produto em relação a aspectos como forma, tamanho, embalagem, etc.



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os 11,4% que responderam não estar satisfeitos com os aspectos acima, questionou-se o motivo da insatisfação, obtendo-se os seguintes percentuais (Gráfico 6.4): 57,4% responderam que o pão de queijo poderia ser maior; 14,9% que deveria ser aumentada a quantidade de produto; 12,8% acham que o produto deveria retornar à qualidade inicial, ou seja, consideram que o produto já foi melhor e 14,9% não especificaram o motivo de sua insatisfação.

GRÁFICO 6.4 Principais motivos de insatisfação com o produto

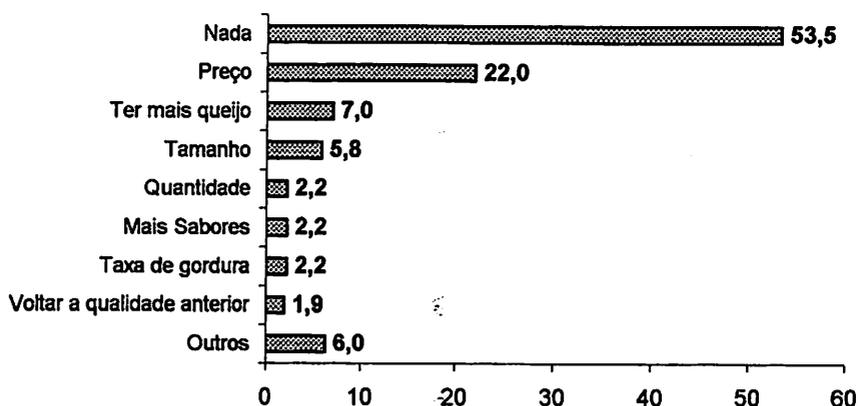


Fonte: Dados da pesquisa

Satisfação com o produto em todos os aspectos

Mais uma vez questionados sobre o que poderia ser melhorado no pão de queijo Forno de Minas, só que agora não apenas relativo ao produto em si mas incluindo todos os “Ps”, 53,5% dos entrevistados responderam que nada precisaria ser modificado e 22% acham que o preço é que pode ser melhorado. Esses resultados mostram que há grande aprovação do produto por parte de seus consumidores (Gráfico 6.5). Os demais aspectos sugeridos, como melhora no produto, estão no Quadro 6.5.

GRÁFICO 6.5 Aspectos que poderiam ser melhorados no produto



Fonte: Dados da pesquisa

O grande índice de aprovação do produto em si justifica grande parte de sua bem sucedida trajetória. Os resultados mostram poucos ruídos em relação ao produto nos aspectos citados e no seu conceito, reforçando ainda mais que se trata de um bem sucedido processo de desenvolvimento de produto.

Aspectos relacionados ao preço

Mesmo sendo a marca de pão de queijo habitualmente mais cara do mercado, o Forno de Minas possui um grande número de consumidores que consideram o preço do produto adequado e bom, não podendo ser desprezado o percentual de 32% dos entrevistados que o consideram um produto caro (Gráfico 6.6).

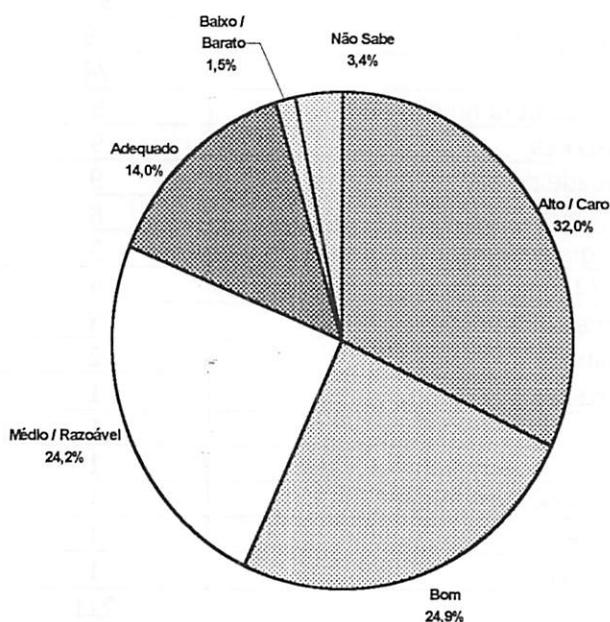
QUADRO 6.5 Aspectos que poderiam ser melhorados no produto

Resposta	Frequência	Percentual
Preço	91	22,0
Ter mais queijo	29	7,0
Tamanho	24	5,8
Taxa de gordura no pão de queijo	9	2,2
Mais sabores	9	2,2
Quantidade de pão de queijo no pacote	9	2,2
Voltar a qualidade anterior	8	1,9
Pão de queijo light	5	1,2
Forma / tempo de preparo	4	1,0
Fazer mais promoções	3	0,7
Mais natural	2	0,5
Sabor bacon	1	0,2
Sabor	1	0,2
Dá azia	1	0,2
Informações nutricionais	1	0,2
Erva doce	1	0,2
Consistência	1	0,2
Nada	221	53,5
Outros	6	1,5
TOTAL	426	

Fonte: Dados da pesquisa

A questão do preço deve ser analisada com muita cautela. Talvez hoje um dos grandes desafios de uma empresa seja agregar valor ao seu produto; a diferença entre valer e custar é muito grande. No caso do Forno de Minas, que é considerado o pão de queijo congelado mais caro do mercado, trata-se do líder deste mercado e 68% dos consumidores não o considerando um produto caro. Pode-se considerar, assim, que esta marca agregou valor ao produto, aumentando a rentabilidade e a probabilidade de sucesso da empresa. Portanto, não podemos deixar de considerar a estratégia de preço como um dos fatores responsáveis pelo desempenho do produto.

GRÁFICO 6.6 Percepção do consumidor em relação ao preço do produto

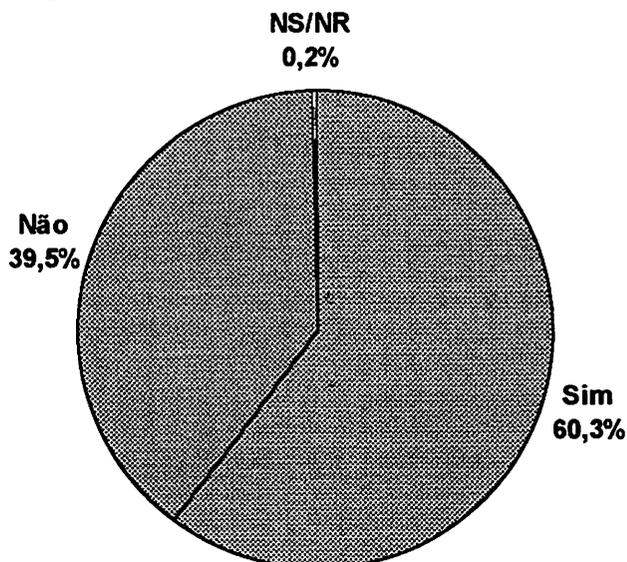


Fonte: Dados da pesquisa

Aspectos ligados à promoção:

Apesar de os dados terem sido coletados em uma fase de transição de propriedade da empresa, quando certamente os investimentos em promoção são menores, 60,3% dos entrevistados se lembraram de alguma promoção envolvendo a marca Forno de Minas (Gráfico 6.7).

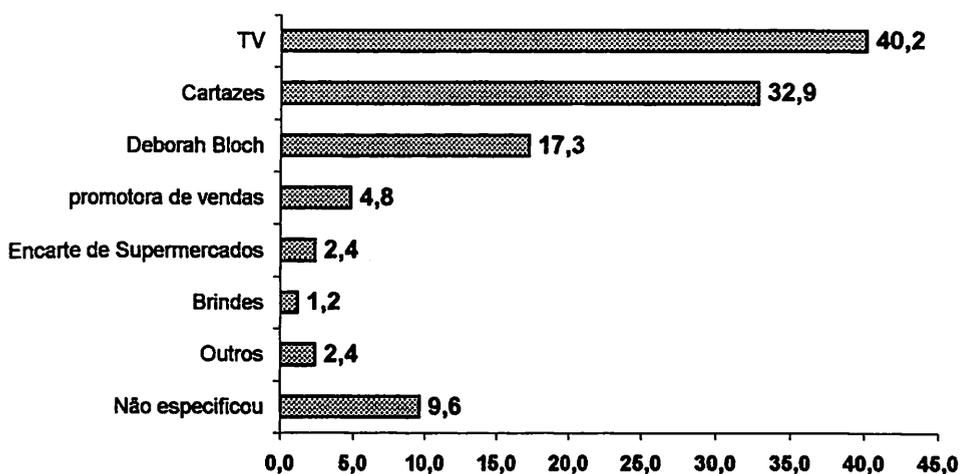
GRÁFICO 6.7 Lembrança do consumidor de alguma promoção do produto



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as promoções mais lembradas pelo consumidor, considerando apenas os entrevistados que se lembraram de alguma promoção, destaca-se o comercial de TV, que foi lembrado por 57,5% dos consumidores (Gráfico 5.8; tanto o item “TV” quanto o “Deborah Bloch” se referem a comerciais de TV). Os cartazes também foram citados de forma expressiva, além de promotora de vendas, tablóides, etc.

GRÁFICO 6.8 Promoções que mais chamaram a atenção do consumidor



Fonte: Dados da pesquisa

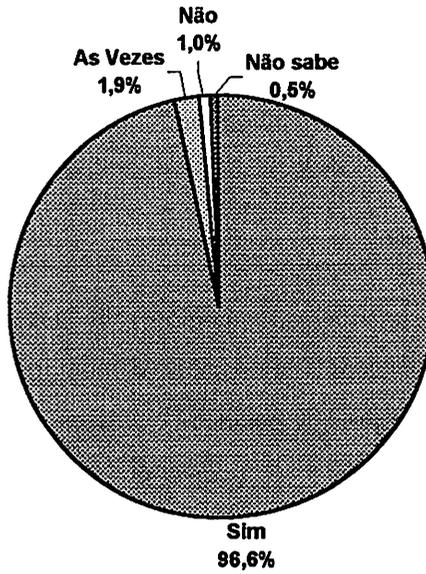
A TV mais uma vez, se mostra como uma das mais eficientes ferramentas de marketing existentes, sendo primordial quando se busca a divulgação de uma marca e o seu posicionamento na mente do consumidor. Os cartazes também foram lembrados por uma grande parte dos consumidores, com a vantagem de ter um custo bem inferior ao da TV. Os dados não permitem determinar o custo-benefício de cada ferramenta utilizada, bem como sua participação na tomada de decisão do consumidor, mas deixam claro que elas ficaram gravadas na mente dos consumidores.

Aspectos relacionados à praça e distribuição

Este talvez seja um dos grandes motivos do desempenho do pão de queijo Forno de Minas, ou seja, a estratégia de distribuição, colocando o produto sempre próximo de seus consumidores. Isto é comprovado quando se perguntou

os consumidores se eles consideram fácil encontrar o produto no mercado, tendo 96,6% dos entrevistados respondido sim (Gráfico 6.9).

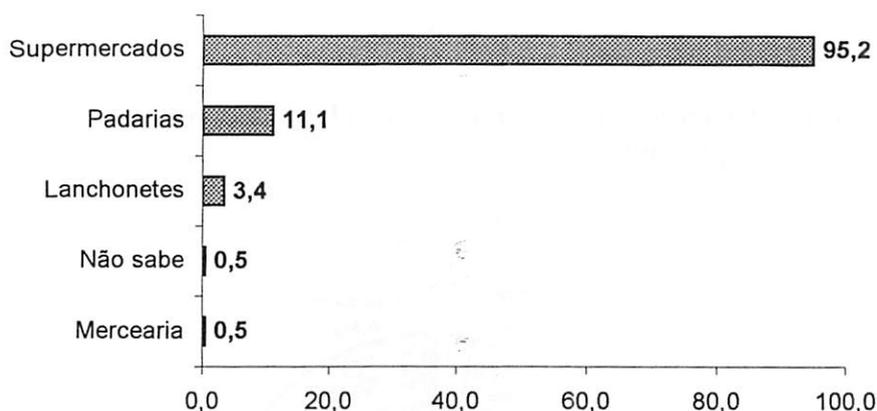
GRÁFICO 6.9 Percepção do consumidor sobre a facilidade em se encontrar o produto



Fonte: Dados da pesquisa

O principal canal de escoamento do produto até os consumidores são, sem dúvida, as redes de supermercados. O Gráfico 6.10 mostra os principais canais de escoamento utilizados pelo consumidor.

GRÁFICO 6.10 Locais onde o consumidor compra o produto



Fonte: Dados da pesquisa

As redes de supermercados comprovam, assim, seu “poder de fogo”, com 95,2% dos entrevistados tendo o hábito de comprar o produto em suas lojas.

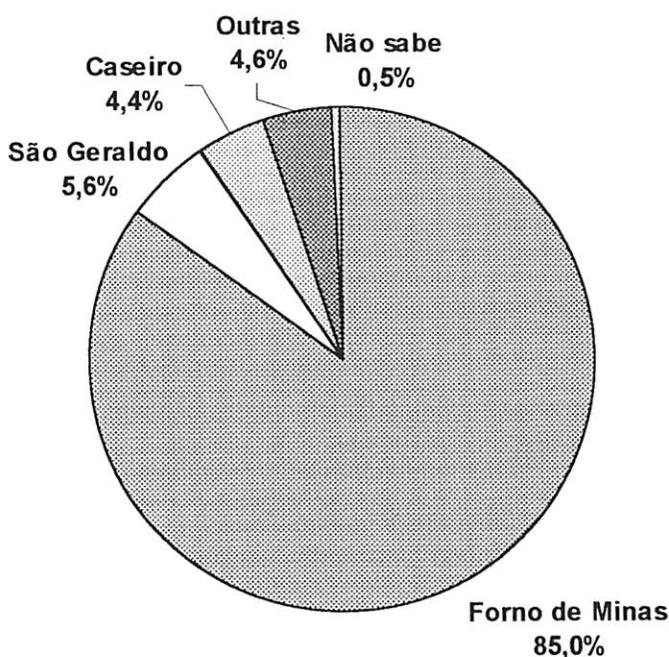
Mesmo com um produto potencial em mãos, uma empresa tem como um dos maiores desafios escoá-los até o consumidor final. Em um mercado onde o número de itens disponíveis é cada dia maior, a introdução de um novo produto demanda muita estratégia e negociação, principalmente com as redes de supermercados, que têm se concentrado cada dia mais.

O fato de um grande percentual de consumidores considerarem o pão de queijo Forno de Minas fácil de ser encontrado, demonstra uma bem sucedida estratégia de penetração. Este é um fator a mais a contribuir para o desempenho do produto, pois, por se tratar de um produto de conveniência, é primordial a sua proximidade dos consumidores.

Aspectos ligados à diferenciação e concorrência

Quando questionados sobre qual seria a melhor marca de pão de queijo congelado, a grande maioria aponta o Forno de Minas como o melhor produto dentre todas as marcas que já consumiram (Gráfico 6.11).

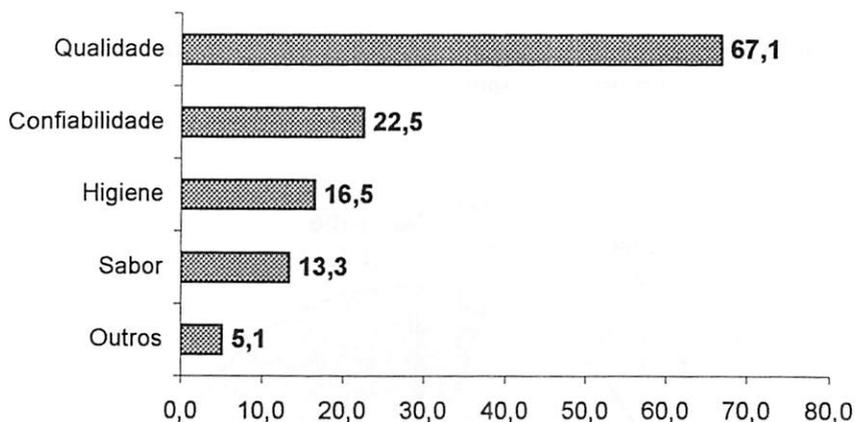
GRÁFICO 6.11 Percepção do consumidor sobre as melhores marcas de pão de queijo que consome



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a diferença entre o Forno de Minas e os demais concorrentes, os consumidores também não deixam dúvida, a qualidade é o que faz a diferença (Gráfico 6.12). A confiabilidade, a higiene e o sabor também merecem destaque; os demais aspectos estão citados no Quadro 6.6.

GRÁFICO 6.12 Percepção do consumidor em relação à diferenciação do produto frente aos concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor

Além de concorrer com o pão de queijo feito em casa, o Forno de Minas também enfrentou centenas de outras marcas que surgiram ao longo de sua trajetória. Contudo, sua liderança de mercado e preferência do consumidor foram conquistadas, segundo os próprios consumidores, devido à qualidade do produto, por ser confiável, com alto padrão de higiene, além de ser, como já citado, um produto considerado gostoso, saboroso.

QUADRO 6.6 Percepção do consumidor em relação à diferenciação do produto frente aos concorrentes

Resposta	Frequência	Percentual
Qualidade	277	67,1
Confiabilidade	93	22,5
Higiene	68	16,5
Sabor	55	13,3
Tradicional	4	1,0
Preço	3	0,7
Tamanho	1	0,2
Facilidade de encontrar	1	0,2
Marketing	1	0,2
Queijo	1	0,2
Consistência	1	0,2
Inmetro	1	0,2
Embalagem	1	0,2
Variedade de Sabores	1	0,2
Alto preço	1	0,2
Outros	2	0,5
Nenhum	1	0,2
Não sabe	2	0,5
TOTAL	514	

Fonte: Dados da pesquisa

Denominação de origem

Um dos percentuais mais expressivos obtidos nesta pesquisa se refere à denominação de origem. Os consumidores demonstram claramente sua preferência pelo pão de queijo fabricado ou que tenha origem no estado de Minas Gerais (Quadro 6.7). Outros estados e cidades praticamente não são lembrados, como podemos notar no Quadro 6.7.

QUADRO 6.7 Preferência do consumidor pela origem do produto

Resposta	Frequência	Percentual
Minas Gerais	397	96,1
São Paulo	4	1,0
Rio de Janeiro	1	0,2
Bahia	1	0,2
Brasília	1	0,2
Campos do Jordão	1	0,2
Não Olha /Tanto Faz	8	1,9
TOTAL	413	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo que pareça óbvio o fato de a preferência recair no pão de queijo produzido em Minas Gerais, este fato representa um grande potencial a ser explorado dentro das estratégias do marketing. A certificação de origem confere uma proteção ao produto e uma diferenciação em relação aos concorrentes que produzem em outras regiões ou que não tenham destacada sua origem.

No caso do pão de queijo, os produtores, até a data em que foram realizados os questionários desta pesquisa, ainda não haviam se organizado em torno da criação de um selo de origem, mas a empresa em questão, por utilizar a expressão “de Minas”, se beneficiou da denominação de origem, o que refletiu positivamente nos consumidores.

Produtos substitutos

Muitas vezes, um produto concorre com outros não exatamente iguais, mas que possuem o mesmo conceito. Baseado nisso, os consumidores foram questionados sobre quais produtos consomem em substituição ao pão de queijo. Pães e salgados em geral parecem ser os preferidos dos consumidores Forno de Minas. Os demais produtos citados podem ser visualizados no Quadro 6.8.

QUADRO 6.8 Produtos que o consumidor utiliza em substituição ao pão de queijo

Resposta	Frequência	Percentual
Pães em geral	182	44,1
Salgados	102	24,7
Bolo	71	17,2
Biscoito	51	12,3
Torradas	27	6,5
Bolachas	21	5,1
Pizza	14	3,4
Sanduíche	12	2,9
Pão de forma	10	2,4
Canapés	6	1,5
Queijo	5	1,2
Misto quente	4	1,0
Rosca	4	1,0
Pão de batata	4	1,0
Tira-gosto	3	0,7
Broa	2	0,5
Batatas	2	0,5
Nuggets	2	0,5
Pipoca	2	0,5
Salaminho	1	0,2
Croissant	1	0,2
Wafer	1	0,2
Frutas	1	0,2
Torta salgada	1	0,2
Quitanda	1	0,2
Cachorro quente	1	0,2
Depende	19	4,6
Não Sabe	1	0,2
TOTAL	551	

Fonte: Dados da pesquisa

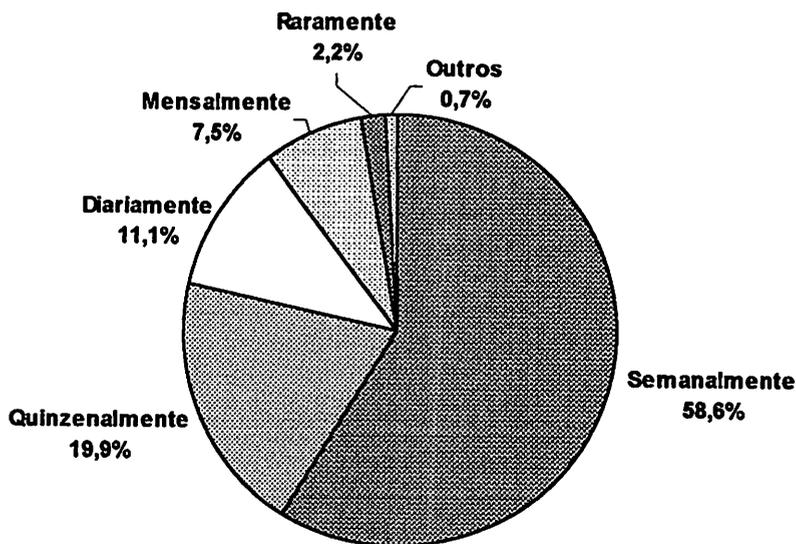
Os produtos relacionados pelos entrevistados como substitutos ao pão de queijo, além de se mostrarem concorrentes, poderão nortear futuros projetos de

desenvolvimento de novos produtos para consumidores Forno de Minas, atuando dentro de um mesmo conceito e se preparando para a chegada da fase de maturidade e declínio do ciclo de vida do pão de queijo congelado.

Hábito de consumo

Talvez não haja como questionar o hábito de consumo do pão de queijo em Minas Gerais, mas, somente para comprovação deste hábito, perguntou-se aos consumidores qual seria a frequência de consumo. O Gráfico 6.13, como não poderia deixar de ser, ilustra bem este hábito, tendo 69,7% dos entrevistados declarado consumir pão de queijo pelo menos uma vez por semana.

GRÁFICO 6.13 Frequência de consumo do pão de queijo

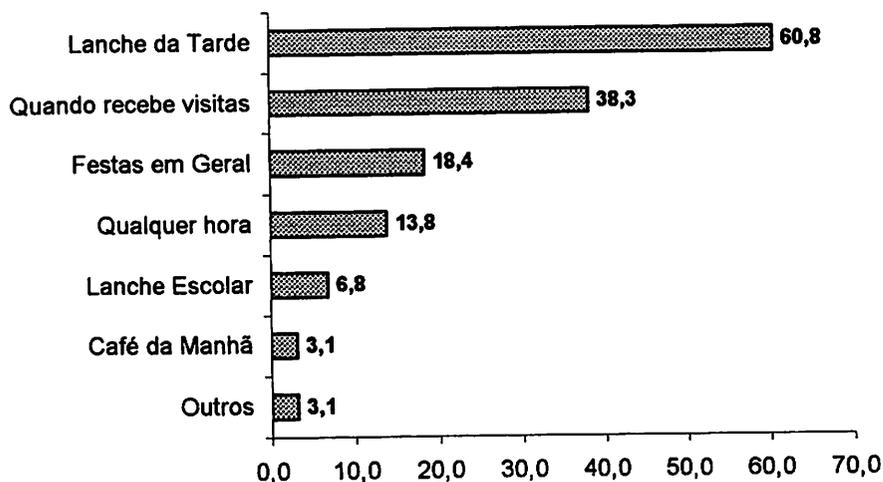


Fonte: Dados da pesquisa

O fato de haver, no estado de Minas Gerais, um hábito de consumo de pão de queijo instalado mostra uma excelente condição de demanda, mas, ao mesmo tempo, reflete um alto grau de conhecimento do produto pelos consumidores e conseqüentemente, um alto grau de exigência. Este último fator, embora possa constituir uma maior dificuldade, traz à empresa, assim como uma boa condição de demanda, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes de outras regiões, assim como foi colocado por Porter (1998).

Ainda em relação ao hábito de consumo, mas também relacionado ao conceito do produto, solicitou-se aos entrevistados que destacassem as principais ocasiões em que consomem o produto. O Gráfico 6.14 ilustra as principais ocasiões nas quais os entrevistados consomem o produto, destacando-se o lanche da tarde e a ocasião em que recebem visitas.

GRÁFICO 6.14 Principais ocasiões de consumo do produto



Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que os produtos substitutos, o conhecimento da ocasião em que o produto é mais consumido, torna mais claro o conceito e também contribui para futuros projetos de desenvolvimento de novos produtos na empresa.

7 CONCLUSÕES

Fundamentado no objetivo de identificar a percepção do consumidor em relação ao pão de queijo Forno de Minas, concluiu-se que:

- O conceito do produto foi reconhecido pelo consumidor como determinante para o seu consumo, ou seja, um produto saboroso, prático, de preparo rápido, com padrão, qualidade, saudável, confiável, higiênico e que possa ser consumidos em praticamente todas as ocasiões.
- Predomina, junto aos consumidores, a percepção de que todos os aspectos do produto são satisfatórios e de que o Forno de Minas é o melhor pão de queijo congelado do mercado. Isto o torna um recurso chave, por ser considerado um produto campeão.
- O produto é facilmente encontrado, demonstrando uma eficiente estratégia de distribuição, uma força de vendas atuante e, conseqüentemente, um fácil acesso do consumidor ao produto. Os supermercados constituem o principal canal utilizado pelos consumidores para adquirir o produto.
- A qualidade, confiabilidade e higiene são os principais diferenciais percebidos pelos consumidores em relação a outras marcas de pão de queijo.
- O pão de queijo produzido em Minas Gerais é o preferido pelos consumidores. Isto faz da origem um diferencial e uma vantagem competitiva frente aos fabricantes de outras regiões e países.
- O preço do produto não é percebido como alto ou caro por grande parte dos consumidores.
- Pães, salgados, bolos e biscoitos são os principais produtos utilizados em substituição ao pão de queijo.

- O lanche da tarde é a principal ocasião em que se consome o pão de queijo, também sendo amplamente utilizado para oferecer a visitas e para festas em geral.
- Mais da metade dos entrevistados se lembra de alguma promoção relacionada à marca Forno de Minas. O comercial de TV é a promoção mais lembrada pelos consumidores, sendo que os cartazes também merecem destaque.
- A maioria dos consumidores consome pão de queijo pelo menos uma vez por semana.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo o presente trabalho tendo atingido todos os seus objetivos, a experiência e o aprendizado resultantes desta pesquisa extrapolam estes objetivos, e geram informações que não podem ser desprezadas. Na presente seção busca-se sugerir alguns aspectos a serem abordados em futuras pesquisas que envolvam o tema desta dissertação.

Primeiramente, sugere-se uma nova pesquisa junto aos consumidores a fim de detalhar a sua percepção a respeito de cada produto citado como substituto ao pão de queijo. Isto já faria parte de estudos para o lançamento de um novo produto, onde seriam abordados aspectos como preferência, tamanho, forma, etc. A realização desta pesquisa em outros estados onde o produto tenha sido comercializado, também ampliaria os horizontes deste estudo, principalmente por se tratar de um produto típico do estado de Minas Gerais.

As limitações encontradas pela Forno de Minas no ambiente onde se instalou, poderiam ser alvo de estudos junto a outras empresas, buscando verificar a repetibilidade de informações e traçando-se assim um diagnóstico de competitividade não só do estado de Minas Gerais, mas também do Brasil.

Durante as entrevistas com pessoas envolvidas diretamente com a empresa, notou-se a presença de um empreendedorismo e de uma cultura organizacional muito forte, com grande entusiasmo e identificação com este projeto que foi o pão de queijo Forno de Minas. Sugere-se que futuros estudos abordem o empreendedorismo e a cultura organizacional que se instalou na empresa, identificando sua influência no desempenho alcançado.

Finalmente, e talvez como principal sugestão para futuros projetos de pesquisa, sugere-se a realização de um estudo de prospecção de produtos típicos em todo o país, que possam ser desenvolvidos e difundidos no mercado, a fim de alcançar desempenhos similares e até superiores ao do pão de queijo congelado;

isto poderia gerar uma vantagem competitiva ao país, além de todos os aspectos econômicos e sociais envolvidos.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOZ-ALLEN & HAMILTON. **New products management for the 1980's.** New York: Booz-Allen & Hamilton, 1982.

COBRA, M. **Administração de marketing.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992. 808p.

CRAWFORD, C.M. **New products management.** 4.ed. Illinois: Burr Ridge, 1994.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P. **Consumer behavior.** Hinsdale: The Dryden Press, 1995. 570p.

ESPARTEL, L. B.; HOFFMANN, C. S. Anúncio de novos produtos: seu impacto sobre o processo de tomada de decisão do consumidor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais ... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.

GURGEL, F. C. A. **Administração do produto.** São Paulo: Atlas, 1995. 149p.

HAMEL, D.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1995. 478p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

McKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** Rio de Janeiro: Campus, 1989. 179p.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e Agribusiness.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 280p.

MOTTA, F. C. P. As empresas e transmissão de ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.5, p.38-47, nov./dez. 1992.

MOWEN, J.C. **Consumer behavior.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

- QUIEN es quien: em los vinos de Castilha y León. Junta de Castilha y Leon: Angelma S. A., 1987.**
- RIOS, J. N. G. Certificado de origem e qualidade do café. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v.18, n.187, p.69-72, 1997.**
- ROSSI, C.A.V. O Estudo de comportamento do consumidor em cursos de pós-graduação Stricto-Sensu. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. Anais ... Curitiba: ANPAD, 1994. 1 CD-ROM.**
- SETTE, R. S. Marketing para jovens consumidores de café: estratégias para o mercado brasileiro. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 167p. (Dissertação – Doutorado em Marketing).**
- SMITH, A. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 646p.**
- SOLOMON, M.R. Consumer behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996. 684p.**
- STANTON, W.J.; ETZEL, M.J.; WALKER, B.J. Fundamentals of marketing. New York: McGraw-Hill, 1995.**
- STAUDT, T.A.; TAYLOR, D.A.; BOWERSOX, D.J. A managerial introduction to marketing. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1976.**
- TEECE, D. Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, North Holland, v.15, n.6, p.295-305, dez. 1986.**
- VAZ, G. N. Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995. 360p.**
- ZEITHAML, V.A. Consumers perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, v.52, p.2-22, July 1988.**

ANEXO A

Questionário utilizado com os consumidores

1 – Na sua percepção, qual a principal utilidade ou benefício do produto, ou seja, o principal motivo que o levou a consumi-lo?

economia de tempo

status

padrão

sabor

praticidade

outros _____.

2 – O que diferencia o pão de queijo Forno de Minas dos demais concorrentes?

qualidade

higiene

confiabilidade

outros _____

3 – Se você tivesse que escolher entre várias marcas de pão de queijo, considerando apenas o local onde ele é fabricado, qual seria a sua preferência?

Pão de Queijo fabricado em São Paulo

Pão de Queijo fabricado no Rio de Janeiro

Pão de Queijo fabricado em Minas Gerais

outro local não citado: _____

4 – Com relação ao pão de queijo Forno de Minas:

4.1 – Como você avalia o preço do produto?

4.2 – Você se lembra de alguma promoção do produto através de cartazes, promotora de vendas, televisão, brindes, etc? Qual delas mais lhe chamou atenção?

4.3 – Você considera fácil encontrar o produto? Onde você mais compra o produto?

4.4 – Você está satisfeita com o produto em relação a aspectos como forma, tamanho, embalagem, etc?

5 – Cite quais as marcas de pão de queijo congelado você consome, começando pela que você considera de maior qualidade para a de pior qualidade?

6 – Você considera que o pão de queijo faz bem à sua saúde?

7 – Na sua opinião, o que pode ser melhorado no produto?

8 – Normalmente, quando você não consome o pão de queijo na ocasião de costume, qual produto você utiliza para substituí-lo?

9 – Você percebe o pão de queijo congelado como sendo mais apropriado para que ocasião?

quando recebe visitas.

lanche escolar para os filhos.

festas em geral.

outras _____.

10 - Com qual frequência você consome o pão de queijo?

lanche da tarde

diariamente

semanalmente

quinzenalmente

mensalmente

outros

ANEXO B

Questionário utilizado com os fundadores da empresa

1 – Qual a principal razão do sucesso no desenvolvimento do produto pão de queijo Forno de Minas?

2 – Quanto às etapas percorridas no desenvolvimento do pão de queijo Forno de Minas:

- 2.1 – Como foi a geração e seleção de idéias?
- 2.2 – De que forma foi desenvolvido e testado o conceito do produto?
- 2.3 – Como foi a etapa de engenharia do produto e do processo?
- 2.4 – Qual foi a estratégia de marketing ?
- 2.5 – Como foi realizada a análise comercial do produto?
- 2.6 – Existiu uma etapa de desenvolvimento do produto? Como foi?
- 2.7 – Foi desenvolvido um protótipo?
- 2.8 – Foi realizado um teste de mercado? Como?
- 2.9 – Como foi a etapa de comercialização?

3 – Quanto ao composto de marketing:

- 3.1 – Como foi definido o preço?
- 3.2 – Quais os canais de escoamento ao consumidor foram utilizados?
- 3.3 – Quais ferramentas promocionais foram utilizadas?

4 – Em relação ao país, no ambiente onde atua a empresa, como você descreveria:

4.1 As condições dos fatores:

- mão de obra qualificada
- base científica
- infra-estrutura
- fontes de matéria prima
- facilidade de obtenção e custo do capital
- abundância de mão de obra
- espaço físico

4.2 Os setores correlatos:

- competitividade dos fornecedores internos(custo, rapidez, relacionamento, etc.)

4.3 A estratégia, estrutura e a rivalidade entre as empresas:

- estrutura da empresa(capital fechado ou aberto, porte pequeno, médio ou grande)
- estratégia da empresa (produtos personalizados e de nichos, ou aspectos técnicos e de engenharia)
- sistema gerencial(organização familiar ou hierarquizada, presença ou não de técnicos)
- objetivos da empresa (atuação em setores mais maduros ou relativamente novos)
- motivação individual(atividade consiste de um objeto de admiração e confiança, ou seja, há um prestígio do setor dentro do ambiente considerado)
- presença de rivais internos

4.4 Condições de demanda:

- grau de exigência dos consumidores
- tamanho da demanda

5 – Quanto ao processo de desenvolvimento do produto:

- Foram utilizadas equipes? Como eram constituídas? Quais seriam outras características destas equipes?
- Quanto tempo foi demandado pelo processo?
- Foram utilizadas alianças e parcerias? Como?
- Havia uma liderança no processo? Quem era? Qual a função?
- Houve um aprendizado durante o processo? De que forma esta contribuindo em novos projetos?

