



PROJETO DE GRADUAÇÃO

ESTUDO DA RELAÇÃO DE IMPACTO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E PREÇO NO MARKET SHARE

Por,
Camila Villela de Andrade

Brasília, 21 de junho de 2018

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Curso de Graduação em Engenharia de Produção**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção**

PROJETO DE GRADUAÇÃO

ESTUDO DA RELAÇÃO DE IMPACTO DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E PREÇO NO MARKET SHARE

POR,

Camila Villela de Andrade

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dra Adriana Regina Martin, UnB/ EPR
(Orientadora)

Prof. Ari Melo Mariano, UnB/ EPR

Brasília, 21 de junho de 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Villela de Andrade, Camila

Estudo da da relação de impacto de estratégias de inovação e preço no market share /Camila Villela de Andrade; Orientadora Adriana Regina Martin. - Brasília, 2018

40 p.

Monografia (Graduação - Engenharia de Produção) - Universidade de Brasília, 2018

1. Gestão da Inovação; 2. Gestão Estratégica; 3. Market Share.
Martin Regina, Adriana. II Produção/FT/UnB

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Camila Villela. Estudo da da relação de impacto de estratégias de inovação e preço no market share. 2018. 40 f., il. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Camila Villela de Andrade

TÍTULO DO TRABALHO DE GRADUAÇÃO: Estudo da da relação de impacto de estratégias de inovação e preço no market share.

GRAU: Engenheiro

ANO: 2018

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Graduação e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse Trabalho de Graduação pode ser reproduzida nem modificada sem autorização por escrito do autor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Marcelo e Angela, por sempre me proporcionarem uma educação cheia de amor e por acreditarem na minha capacidade de alcançar meus sonhos. Agradeço também ao meu irmão, Guilherme, por sempre me orientar pessoal e profissionalmente e me encorajar a vencer meus desafios da melhor maneira.

Agradeço a minha amiga, Isabela, pelo companherismo e parceria diária e por sempre acreditar no meu potencial. Agradeço aos meus amigos Rafael Rodeiro, Vitor Campos e Gabriela Padrão, por caminharem comigo durante toda a graduação, compartilhando conhecimento e amizade durante toda essa jornada, foram todos essenciais para que eu chegasse até aqui hoje.

Não posso deixar de agradecer minha orientadora, Professora Adriana, que me orientou não só nesse estudo, mas também na minha vida profissional, com toda sua prestatividade e carinho. Agradeço também aos meus orientadores e gestores profissionais, com os quais tive a oportunidade de estagiar, em especial Eduardo Santinoni e Rogério Adriano por nunca se cansarem de me ensinar.

Sou também muito grata as empresas que tive oportunidade de estagiar, e principalmente ao curso de Engenharia de Produção e seu corpo docente, que me fez ser hoje apaixonada pela minha profissão e pelo que entrego para a sociedade.

Camila Villela de Andrade.

RESUMO

Essa pesquisa que serve para a aprovação da matéria Projeto de Graduação 2 do curso de Engenharia de Produção da Universidade de Brasília busca estudar o impacto de estratégias de inovação e preço no resultado de market share de uma empresa fabricante de produtos alimentícios, com o intuito de saber os benefícios e as lições aprendidas de lançamentos de produtos inovadores no mercado. Em consequente, o trabalho visará propor uma visão que correlaciona as áreas da Engenharia de Produção: Gestão Estratégica; Gestão da Inovação e Planejamento e Desenvolvimento de Produtos através da análise de desempenho de produtos no mercado.

Palavras-chave: *Market Share*, Inovação, Lançamento de produto, Estratégia

ABSTRACT

This research that is for the approval of the subject Graduation Project 2 of the course of Production Engineering of the University of Brasília and seeks to study the impact of innovation and price strategies on the results of market share of a food company, with the aim of know the benefits and lessons from innovative product launches on the market. Therefore, the work will aim to propose a vision that correlates the areas of Production Engineering: Strategic Management; Innovation Management and Product Planning and Development through the analysis of product performance in the market.

Key Words: Market Share, Innovation, Launch, Strategy

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | Contextualização..... | 11 |
| 1.2 | Definição do problema | 12 |
| 1.3 | Justificativa..... | 13 |
| 1.4 | Objetivos | 14 |
| 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 15 |
| 2.1 | Posicionamento Estratégico | 15 |
| 2.2 | Inovação..... | 17 |
| 2.3 | Market Share..... | 19 |
| 2.4 | Nudge e a Indústria 4.0 | 20 |
| 3 | METODOLOGIA | 22 |
| 4 | ESTUDO DE CASO | 26 |
| 4.1 | Caracterização da empresa | 26 |
| 4.2 | Categoria “Lasanhas” | 27 |
| 4.3 | Categoria “Empanados Domésticos”..... | 30 |
| 4.4 | Discussão de Resultados..... | 33 |
| 5 | CONCLUSÃO | 35 |
| 6 | SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS | 37 |
| 7 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Ilustração das dimensões da inovação..... | 18 |
| Figura 2: Market Share Valor - Lasanhas..... | 28 |
| Figura 3: Market Share Volume - Lasanhas | 29 |
| Figura 4: Market Share Valor - Empanados Domésticos..... | 31 |
| Figura 5: Market Share Volume - Empanados Domésticos..... | 32 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Classificação de Lojas No Setor Supermercadista..... | 23 |
| Tabela 2 – Market Share em Valor..... | 30 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|---|----|
| Mdic – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços..... | 11 |
| FMI – Fundo Monetário Nacional..... | 17 |
| OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico..... | 22 |
| P&D – Pesquisa & Desenvolvimento..... | 22 |
| PDV – Ponto de Venda..... | 23 |
| AS – Alto Serviço..... | 25 |
| SKU – Stock Keeping Units..... | 31 |
| IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística..... | 32 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Dada a diversidade de pontos de venda no varejo e dada a diversidade de produtos vendidos no varejo, as organizações se vêem cada vez mais desafiadas a entender como se comporta as vendas de um produto específico para um público específico. Mais importante do que isso, como os fatores preço, qualidade, embalagem, ponto de venda influenciam o volume de venda, o faturamento e o market share da empresa em relação a dado produto, ou categoria de produto.

O comportamento dos consumidores, a maneira de decidir no momento da compra, bem como a decisão das empresas quanto a incentivos à inovação e estudo de preço, variam de acordo com o mercado analisado, Klasen e Neumann (2011) propõem que resultados interessantes podem ser gerados através da segmentação de mercado.

Em 1949 foi publicado o Decreto nº 27.048 de 1949 que reconhece atividades essenciais na economia e em 2017, quando de acordo com o Mdic (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, 2017), o setor supermercadista representava 83,7% das vendas dos chamados produtos de primeira necessidade, a presidência da república adicionou o setor ao decreto, expressando que os supermercados são essenciais para economia brasileira.

A indústria de alimentos, bem como o varejo na alimentação são pilares da economia de um país e dizem muito sobre o comportamento do mercado, principalmente em momentos de mudanças políticas e econômicas. Esse setor é caracterizado pela presença de grandes players que estão no mercado há muitos anos. O que leva a divisão das vendas ser repartida por poucas empresas que detém grandes volumes no resultado dessas vendas.

O mercado é um cenário onde se compete principalmente pelos fatores preço e qualidade, além de outros fatores de posicionamento que podem influenciar na decisão de compra. Em mercados específicos em que a qualidade é tradicionalmente equilibrada entre os concorrentes, o diferencial no fator de decisão é o preço, em Bruni e Famá (2003) é dito que o sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços, todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará a sua ruína. Já em mercados em que o posicionamento

acerca da qualidade é o fator crítico no momento de decisão de compra, a competição é na busca por inovações, soluções de problemas e identificação de necessidades no tempo certo.

1.2 Definição do problema

Market Share significa, em português, quota de mercado, ou seja, a porcentagem de vendas de um produto representada por cada empresa. Ao tratar a estratégia da empresa, em um planejamento estratégico tem-se como objetivo levantar novos produtos como novas maneiras de se posicionar no mercado e, então, alcançar o *market share* objetivado.

Uma estratégia de posicionamento por si só não vende o produto se ele não for adequado às percepções de valor de seu público-alvo (KOTLER, 2000). São muitas as variáveis que influenciam a vantagem de um produto em relação a outro no mercado. Assim levanta-se o desafio na organização de escolher quais variáveis priorizar para que o alinhamento entre posicionamento e a estratégia ocorra. Além da decisão de qual variável priorizar, deve existir uma análise que permita dizer que se o quanto priorizar vale a pena. Um fator não deve sacrificar outro, de modo a prejudicar a performance da empresa como um todo. Por exemplo, um produto pode ser posto a um preço competitivo que faça aumentar o *market share*, porém o aumento no volume de vendas pode não compensar o prejuízo dado pela diminuição da margem de capitalização.

Segundo Nichele e Milan (2006), o número de ofertas aumenta cada vez mais com competidores qualificados e com os novos entrantes, o que faz com que o preço represente um dos elementos mais importantes para a sustentabilidade de uma empresa a curto, médio e longo prazo. Encontre-se assim o desafio de oferecer o produto a um preço que gere um retorno positivo, e ainda aumentando a fatia das vendas representada pela empresa no mercado e o desafio de propor inovações que gerem soluções para as necessidades do mercado e que valorizem o posicionamento da empresa com um alinhamento direto com a estratégia da organização.

Os fatores que influenciam a decisão do consumidor variam de acordo com o mercado, mas também variam de acordo com a categoria de produto dentro de um mercado. No setor alimentício, especificamente nos hipermercados e atacados nacionais, mercado estudado nesse trabalho, os produtos animais são divididos em categorias de congelados, empanados domésticos, processados, in natura,

margarinas e bens de mercado. A decisão do consumidor varia em relação a cada categoria, o fator priorizado em uma categoria pode ser qualidade em uma categoria e em outra categoria pode ser preço, ou até mesmo o fator decisivo pode ser a abordagem do marketing dada ao produto.

1.3 Justificativa

São muitos os fatores que influenciam o resultado operacional de um organização, por isso a estratégia deve estar presente do topo a ponta, em cada plano de ação. Para Neves e Neves (2002) há relação umbilical entre estratégia e finanças, sendo esta integração de fundamental importância para o sucesso competitivo de uma organização, muito embora a literatura pouco tenha explorado as relações entre as duas esferas de planejamento. A estratégia direciona as atividades dos colaboradores para lidar com os desafios do ambiente externo e ambiente interno, para prever mudanças e traçar os planos que trarão o melhor retorno. Portanto formar a estratégia de posicionamento de um produto parte de um estudo que abrange todo o ambiente e todos os atores que envolvem a organização, para que o preço, a qualidade, e todos as variáveis que influenciaram o cliente no momento de decisão da compra tenham um fundamento claro, e assim gerem crescimento para a empresa maior participação no *market share*.

A estratégia de preço, inovação e posicionamento deve ser posta em prática do início ao fim do processo de desenvolvimento do produto. Na ponta da cadeia de valor, a estratégia deve ser aplicada de acordo com o consumidor final e suas características e padrões de comportamento. O consumidor tem um comportamento diferente em ambientes diferentes. O cliente no momento em que compra roupas pensa de uma maneira diferente do momento em que compra alimentos no supermercado. Os supermercados tem muita importância na economia brasileira como protagonistas do varejo, ao final da década de 1980, o segmento representava 82,6% das vendas do setor varejista e ao final da década de 1990 os supermercados eram responsáveis por 86,1% do volume de vendas de bens de consumo diário (FERREIRA e VENÂNCIO, 2009).

A motivação para a realização deste estudo de caso se dá pela relevância da execução de estratégias de inovação no resultado em *market share* de uma empresa do ramo alimentício, mercado caracterizado por mudanças de preços recorrentes e

alta diversidade de produtos, exigindo grande adaptabilidade das empresas nesse setor.

1.4 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto de ações de preço de inovação no share de mercado de produtos do Negócio de Mercado Processados, Categorias “Lasanhas” e “Empanados Domésticos do setor alimentício. A análise será realizada através do estudo do histórico de vendas das categorias de produtos de uma empresa brasileira fabricante de alimentos presente no mercado desde 1934.

A seguir são listados os objetivos específicos do trabalho:

- Avaliar os dados históricos de vendas por categoria de produto e área de venda.
- Averiguar os dados do histórico de vendas em faturamento e em volume dos produtos de inovação
- Verificar os resultados de ações de inovação no share de mercado dos produtos analisados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Posicionamento Estratégico

Segundo Porter (2004), traçar uma estratégia que seja competitiva consiste em criar uma fórmula geral que descreva como a empresa irá competir, quais serão suas metas e quais serão as políticas postas em prática para que essas metas sejam alcançadas. Quando buscamos entender a estratégia no cenário atual, devemos entender o momento que o mercado se encontra. Em 2008, o Fundo Monetário Internacional (FMI) publicou um estudo que apontava um crescimento negativo para a economia mundial. Quase 10 anos depois, ao buscarmos entender o cenário brasileiro, o FMI acredita que a recessão do Brasil ainda continuaria no ano de 2017. O cenário econômico vem se tornando cada vez mais instável no século XXI, o que exige maior proatividade das empresas em buscar estratégias que as façam “sobreviver” a essas mudanças.

Porter (2004) diz que o ponto central da estratégia é a criação de valor para os clientes da organização. E segundo Thompson et al (2008), na organização, a estratégia deve ser traduzida através de passos e abordagens administrativas, visando o crescimento de forma competitiva. Nesse caminho, de acordo com Collins e Rukstad (2008), há dois fatores que fazem com que se perceba a vantagem competitiva da organização. O primeiro fator é o que diferencia a empresa de sua concorrência, é a proposta de valor que é percebida pelo cliente no produto ou serviço. O segundo fator se dá pelas atividades realizadas somente pela empresa no setor, dessa maneira apresenta algo único no mercado. A visão que o cliente tem da empresa é formada pela experiência que esse cliente teve nos momentos de compra ou até mesmo ao ver um anúncio. Para Schmitt (2004), há 5 etapas que compõem a gestão da experiência do cliente e devem ser moldadas pelo gestor, são elas:

- I. Conhecer o contexto sociocultural do cliente;
- II. Entender o valor que o cliente espera do produto ou serviço ofertado a ele;
- III. Projetar a experiência que o cliente terá com a marca;
- IV. Estruturar a interface do cliente que dará continuidade à experiência;
- V. Dar continuidade à experiência, se mostrando uma empresa dinâmica que se adapta às necessidades do mercado

No cenário do século XXI, o mercado se situa em um universo onde a velocidade do fluxo de informação aumenta a cada dia com as novas ferramentas de comunicação. Nichele e Milan (2006) dizem que as ofertam cada vez mais com competidores qualificados e conseqüentemente, o preço acaba sendo um dos elementos mais importantes para a sustentabilidade de uma empresa. Para Urdan e Urdan (2006) preço é valor pago em dinheiro para adquirir um produto ou serviço. Kotler e Armstrong (2007) dizem que grande parte dos empresários afirma que alcançar uma precificação efetiva é o maior desafio e, paralelamente, maior fraqueza da organização. O que ressalta a importância desse fator no posicionamento dos produtos no mercado e, conseqüentemente no valor percebido pelo cliente e quanto isso o influencia no momento de tomada de decisão de compra. Para Hinterhuber (2008), as pesquisas relacionadas a decisão de posicionamento pelo preço se dão com base nos custos, ou com base na concorrência, ou com base no valor para o cliente.

Existem diversos aspectos a serem levados em consideração no momento de elaboração da estratégia de preço, Nagle e Holden (2007) definem esses aspectos como: objetivos estratégicos da organização, custos envolvidos, elos da cadeia de distribuição e os interesses relacionados, características do mercado e dos produtos, posicionamento da concorrência, elementos do marketing mix, fatores econômicos de elasticidade, previsão e variação da demanda e ações táticas de mercado.

No setor alimentício, grande influenciador do preço final dos produtos é o varejo, que como intermediador da indústria e do consumidor final, é responsável por determinar o valor monetário que o cliente terá que pagar em seu ponto de venda. Os varejistas, em sua maioria, focam em aumentar o volume de vendas através das promoções, comumente agressivas, que, conseqüentemente alteram o posicionamento dos produtos em cada categoria. Segundo Arnold et. al (1983), os consumidores consideram o preço baixo como sendo o principal fator mais relevante no momento de decisão do local em que farão suas compras. O que comprova o retorno efetivo das ações promocionais realizadas pelos varejistas, ocorrido durante muitos anos.

Contudo, como intermediador do fabricante e consumidor final, o varejo acaba por tomar ações que divergem da estratégia de posicionamento do produto que o fabricante visa ter. Desta maneira, é comum que ocorram negociações entre o

fabricante e o varejista para posicionar o produto em um preço favorável às duas organizações. O fabricante pode oferecer um desconto no seu preço de venda para o ponto de venda e esse desconto pode incorrer no preço do produto final, para que a margem do varejista não seja afetada. Porém, é essencial que objetivo da estratégia de precificação do produto seja cumprido, o cliente deve achar justo dispor da quantidade de dinheiro exigida pelo valor que está adquirindo, tendo assim um alinhamento com a qualidade, inovação, e posicionamento percebidos por ele.

Afinal, para Bruni e Famá (2003), o sucesso empresarial poderia até não ser consequência direta da decisão acerca dos preços. Todavia, um preço equivocado de um produto ou serviço certamente causará a sua ruína”, dito isso é essencial que as organizações direcionem esforços ao estudo de uma precificação efetiva.

2.2 Inovação

Uma vez que uma novidade só é considerada inovação quando gera retorno econômico para a organização, Schumpeter (1934) defende que qualquer organização que visa o lucro deve inovar. A inovação é o caminho para lidar com as mudanças do mercado, seja a inovação realizada para solucionar um problema externo ou interno da empresa, sempre trará novos conhecimentos aos colaboradores e colocará a empresa como um todo a frente na competição com seus concorrentes. Schumpeter elenca 5 tipos de inovação:

1. lançamento de um novo produto, ou lançamento de uma nova espécie de um produto já conhecido;
2. aplicação de um novo método de produção ou aplicação de um novo método de venda de um produto;
3. abertura de um novo mercado, o qual ainda não era representado por nenhuma outra marca ou indústria;
4. aquisição de novos recursos e suprimentos de matéria-prima ou bens semi-acabados;
5. nova estrutura de indústria, bem como a criação ou destruição de uma posição de monopólio.

Schumpeter (1934) também ressalta que o centro das mudanças econômicas é a inovação, pois causa a "destruição criativa". Dito isso, quando se traz essas teorias para o século XXI, observa-se cada vez mais a necessidade de que para as

organizações sobreviverem em um ambiente movido pela economia devem inovar, devem entender as necessidades de seus clientes e oferecer um valor único que solucione seus problemas, e, assim, se fazer presente na vida do consumidor e exercer sua missão enquanto empresa e instituição econômica.

Já Rieg e Alves Filho (2003) dizem que a inovação ou desempenho inovador empresarial é dada a partir das inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis, ou seja, a inovação é consequência dos esforços tecnológicos realizados pelas organizações. Kelly (2005) ressalta a complexidade desses processos ao representá-los em dimensões de inovação (Figura 1).

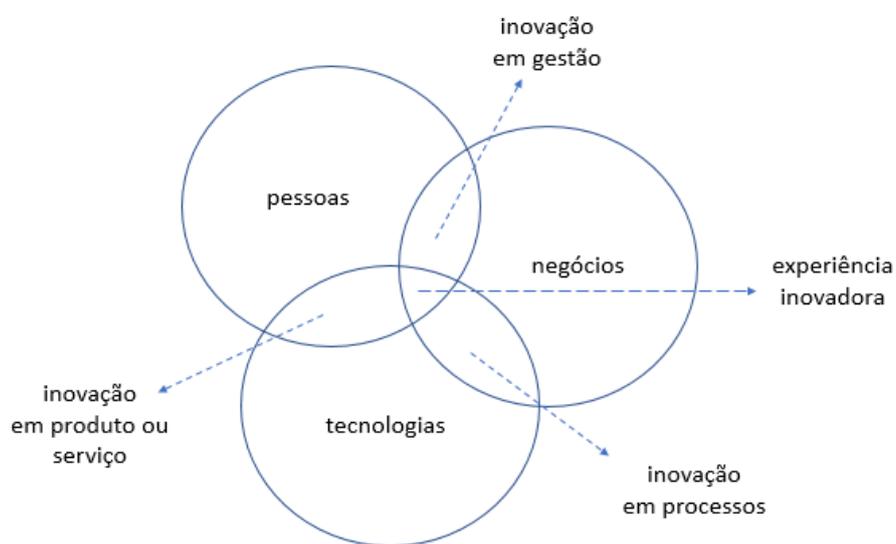


Figura 1: Ilustração das dimensões da inovação

Fonte: Tom Kelly (2005)

Autor: a autora

Para que a organização se faça capaz de ter uma gestão dos processos de inovação, é necessário que se cultive uma cultura de inovação. Para Janiunaite e Petraite (2010), cultura de inovação deve ser relacionada com gestão do conhecimento e é um determinante para que a inovação seja sustentável e gere um desempenho efetivo de uma organização. Adicionalmente Le Bas e Lauzikas (2010) ressaltam que uma organização que forneça suporte à estratégia de inovação requer recursos financeiros, recursos humanos e cultura de inovação.

Em 1990 foi lançado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a primeira edição do Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para

Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. O Manual tem como proposta orientar e padronizar conceitos, metodologias e gerar estatísticas e indicadores de pesquisa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de países industrializados. A edição mais recente, de 2005, trata que inovação de produto é a introdução de melhoria significativa nas características do produto (bem ou serviço), por exemplo, com melhora em especificações técnicas, componentes e materiais. Esse tipo de inovação deve alterar as funcionalidades do produto. Adicionalmente, segundo OECD (2005), há uma relação direta entre a capacidade de inovar e a capacidade competitiva das empresas. Desta maneira, aquelas empresas que se colocam a frente nas competição mercadológica, tem maior possibilidade de inovar.

Segundo Pelegrin e Antunes (2013), para que uma empresa seja considerada inovadora, deve oferecer produtos e serviços que não existem no mercado, e para isso deve utilizar um novo método organizacional que melhora a produção desse novo produto. Portanto a inovação deve sempre proporcionar uma melhoria para a organização e principalmente para o mercado, implementar um processo inovador permite que a empresa acompanhe as mudanças vividas pelo cliente e então é capaz de conquistá-lo de maneira mais efetiva.

Segundo Julnes e Gibson (2016), a expansão da ideia de inovação será intensificada a diversos campos dos tradicionais, ou seja, de baixa intensidade tecnológica, como por exemplo a administração pública e organizações sem fins lucrativos. Se a inovação já se faz presente e necessárias em setores tecnológicos, se faz ainda mais essencial que empresas com processos tecnológicos implementem a inovação dentro e fora da organização.

2.3 Market Share

A competitividade de uma empresa se dá pelos diferenciais que possui frente aos concorrentes. Quanto mais se agrega valor ao produto, maior será a participação da empresa no mercado, uma vez que o cliente percebe esses valores no momento de decidir qual marca o trará mais benefícios, seja de preço ou qualidade.

Para Blundell, Griffith e Reenen (1999) a inovação, principalmente a criação de patentes, tem efeito positivo muito significativo no *market share*. Contudo, é comum que empresas com maior participação no mercado tenham mais costume de inovar que empresas iniciantes, uma vez que tem mais segurança para implementar ações

de risco no mercado e observar a reação dos consumidores, o que comprova o estudo realizado por eles.

Para Kotler (2000), é necessário que, primeiramente, a empresa consiga conquistar a confiança do consumidor, uma vez que este está satisfeito com o produto adquirido. Para que a organização se mantenha em um mercado caracterizado pela mudança contínua, é essencial que seu planejamento estratégico seja orientado para o mercado. Não basta que a organização entenda suas qualidades a serem potencializadas e defeitos a serem eliminados, deve entender também o ambiente em que está inserida e suas tendências de mudança de comportamento. Para manter e crescer sua participação no mercado, a empresa deve, primeiramente, entender por completo seu segmento.

Para Vanucci (2009), a disputa de mercados se dá de duas formas, primeiramente, pela busca vertical de mercado que se dá pela concorrência nos Pontos de Venda (PDV). E, em segundo lugar, pela busca horizontal, que se dá pela expansão de mercados de maneira geográfica ou não. Independente da direção a inovação é cada vez mais uma opção para que as organizações se tornem mais competitivas.

Adicionalmente, quanto maior a fatia de mercado representada pela empresa, mais confiança tem de seus consumidores e, assim é maior sua capacidade de inovar e aplicar um precificação rentável e aceita pelo consumidor. O que faz essencial o estudo da relação de impacto que os fatores inovação e preço tem entre si e que geram no *market share* de uma organização.

2.4 Nudge e a Indústria 4.0

Para Kotler e Armstrong (2007), as variáveis que podem influenciar na segmentação do mercado são as geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Ao falarmos de comportamento, em 2008, conceito Nudge foi criado por Richard Thaler e Cass Sunstein ao publicarem um livro que trata da arquitetura de escolha do ser humano. *Nudging*, que pode ser traduzido pela expressão figurativa “dar um empurrão”, consiste no uso de sugestões sutis no contexto físico de escolha do indivíduo que alteram seu comportamento de uma maneira previsível, sem que se proíba quaisquer opções e sem alterar as consequências econômicas, Fennis (2017).

Sunstein (2014) define classifica o nudge que ocorre no ambiente de compra como “aumento na facilidade e conveniência” e explica que o consumidor tende a fazer a escolha mais fácil e acrescenta “se a escolha fácil for também divertida, é mais provável que o consumidor o faça”. Assim, fica clara a relação de impacto entre a maneira que o produto está posicionado no ambiente de compra e a decisão de compra do consumidor. E quanto melhor representada a estratégia da empresa na embalagem do produto e em como esse produto é exposto no mercado maior é a tendência de alcance dos objetivos. Adicionalmente, quanto mais inovador e “divertido” (SUSTEIN, 2014), maior a probabilidade de aderência do consumidor. O posicionamento dado ao produto no ambiente de compra se faz cada vez mais importante, dado o aumento de variedade e velocidade de lançamentos no mercado.

A Indústria 4.0 lança às empresas o desafio de se adaptar aos novos canais de venda. Ou seja, o posicionamento não deve ser exclusivamente físico, o posicionamento deve acontecer nas mídias sociais, aplicativos, sites e em todos os meios de comunicação com o cliente. Indústria 4.0 é como é chamada a próxima revolução industrial, esse termo passou a ser conhecido após uma iniciativa batizada de “Indústria 4.0” de uma associação de representantes de negócios que teve como objetivo fortalecer a competitividade da indústria da Alemanha. Hermann et al (2015) levantaram os componentes da implementação da Indústria 4.0, são eles: sistemas ciber-físicos “Internet das Coisas”, “Internet dos Serviços” e “Fábricas Inteligentes”.

A chegada da Indústria 4.0, portanto, exige uma resposta cada vez mais rápida das empresas às mudanças do mercado. Essa nova revolução fornece as empresas mais recursos para inovar e oferecem produtos que atendam da melhor maneira as necessidades do consumidor, o que leva ao aumento da competitividade e faz com que a empresa busque conhecer seu cliente e principalmente como abordá-lo. O estudo do Nudge fornece essa possibilidade ao levar maneiras de entender e influenciar o comportamento do cliente no momento decisivo de compra dos produtos. Visto que o produto por si só pode não ser suficiente, devido a alta competitividade, muitas empresas podem oferecer algo similar, e assim, o posicionamento do produto, dado pelo Nudge, pode ser o diferencial.

3 METODOLOGIA

As etapas a serem seguidas no processo de desenvolvimento desse projeto de graduação compõem a metodologia. A primeira etapa da metodologia utilizada consiste na classificação da pesquisa. Com base em Menezes (2005), no presente trabalho, a metodologia de pesquisa envolve uma natureza aplicada, tendo em vista que será analisada uma situação real de aplicação de estratégias de inovação e de preços na empresa estudada. Além disso, pode-se classificar a pesquisa deste trabalho como qualitativa e quantitativa, uma vez que será realizada entrevistas com gestores da empresa estudada para conhecer os processos de formação da estratégia.

Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho pode ser denominado Estudo de Caso, pois envolve um estudo sobre uma empresa e sua aplicação de ações de inovação e de preço, assim, esse trabalho tem a função de ampliar e detalhar os conhecimentos para que sejam melhor compreendidos (Gil, 1991).

Esse estudo de caso foi aplicado a uma empresa do setor alimentício presente no mercado há 83 anos. A empresa é responsável pelos processos de fabricação, distribuição e venda direta e possui, atualmente 30 marcas e oferece mais de 70 categorias de produtos ao mercado. As categorias são parte de um Negócio de Mercado. Dentre os Negócios de mercado há produtos de 5 tipos diferentes, Bens de Mercado, Processados, Margarina, Comemorativos e Outros. Nesse estudo foram analisados os resultados de produtos do tipo Processados, da categoria “Empanados Domésticos” e “Lasanhas”, ambos produtos do Projeto de Inovação da empresa. Os dados de venda dos produtos foram analisados na região do Estado de Goiás e Distrito Federal. Vale ressaltar que o Projeto de Inovação visa controlar separadamente produtos de inovação lançados pela empresa.

Para coleta de informações, foram realizadas também entrevistas não estruturadas, para que se tivesse maior flexibilidade na conversa com os gestores de diferentes áreas da empresa, afim de entender os processos de posicionamento de produto nos supermercados. Visto que a empresa vende e distribui produtos para esse tipo de varejo.

O estudo decorreu do estágio da autora na empresa, na filial do Distrito Federal, Goiás e Mato Grosso, na área comercial. As atividades do estágio eram gerar relatórios de desempenho da equipe comercial, gerar relatórios de histórico de vendas

de clientes como suporte para negociação, levantar planos de ação como estratégia de vendas baseado nos relatórios.

Para a análise desse estudo de caso foi escolhido o setor de hipermercados, como classificado em 8 diferentes categorias pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), conforme é apresentado. Na Tabela 1 (BRITO, 1998), as categorias se diferem por área quadrada, considerada a partir do caixa até o último produto exposto na loja, quantidade de itens diferentes disponíveis, porcentagem dos itens que não são alimentares e, por fim, o número de caixas de pagamento e seções.

Tabela 1: Classificação de lojas do setor supermercadista

| Tipo de Loja | Área mínima | Área máxima | Itens ^a | Não alimentares | Caixas mín | Caixas max |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------------|-----------------|------------|------------|
| De conveniência | 50 | 250 | 1.000 | 3 | 1 | 2 |
| De sortimento limitado | 200 | 400 | 700 | 3 | 2 | 4 |
| Supermerc. Compacto | 300 | 700 | 4.000 | 3 | 2 | 6 |
| Supermerc. Convencional | 700 | 2.500 | 9.000 | 6 | 7 | 20 |
| Superloja | 3.000 | 5.000 | 14.000 | 12 | 25 | 36 |
| Hipermercado | 7.000 | 16.000 | 45.000 | 30 | 55 | 90 |
| Loja de depósito | 4.000 | 7.000 | 7.000 | 8 | 30 | 50 |
| Clube atacadista | 5.000 | 12.000 | 5.000 | 35 | 25 | 35 |

Fonte: Brito (1998)

Autor: a autora

Portanto, para a realização da pesquisa adotou-se as seguintes etapas:

- a) Revisão bibliográfica sobre os temas: estratégia de preço, precificação, estratégia de inovação, gestão da inovação, share de mercado, comportamento do consumidor, processo de tomada de decisão de compra.
- b) Definição dos fatores a serem analisados no histórico de vendas.

Para avaliar o desempenho da equipe comercial, que executa as vendas para as redes de supermercado, são vistos principalmente os fatores volume e faturamento de vendas ao longo do mês. São definidas em todo início de mês metas de volume e

faturamento para as equipes. Dada essa relevância, esses fatores foram, portanto, escolhidos para analisar os resultados de market share da empresa.

c) Definição das categorias de produto analisados no histórico de vendas.

As categorias “Empanados Domésticos” e “Lasanhas” foram escolhidas por terem lançado produtos de inovação no período de análise e por serem categorias do Negócio de Mercado de maior relevância da empresa, Processados, representando 33% do portfólio de produtos da empresa

d) Definição da área geográfica do varejo a ser analisada no histórico de vendas.

A área dos Distrito Federal e Goiás foi escolhida por ser a área na qual o estudo se localizou, facilitando a busca por informações e possibilitando maior conhecimento do mercado que os gestores consultados executam as atividades.

e) Definição da categoria do varejo a ser analisada no histórico de vendas.

A categoria de Hipermercados ainda era pouco estudada pela empresa a respeito de resultados de *market share*, assim, escolheu-se então essa categoria para proporcionar conhecimento de uma área não explorada.

f) Definição da ferramenta de relação de análise e impacto.

Para a análise dos dados, utilizou -se o software Microsoft Excel (2016), onde pôde-se trabalhar com a base de dados, analisar resultados relevantes e gerar os gráficos apresentados nesse estudo.

g) Coleta de dados referente ao históricos de vendas.

Os dados serão levantados a partir de um arquivo fornecido pela empresa Nielsen (1923), empresa de consultoria que fornece dados públicos do mercado para a empresa fabricante de alimentos, estudada neste projeto de graduação. Os dados são referente as vendas em volume e em faturamento de todas as empresas concorrentes no mercado, por produto e marca do produto. É importante ressaltar dado que nesse mercado há a presença de empresas donas de mais de uma marca de produto. A empresa analisada possui atualmente mais de uma marca representando os produtos do caso estudado.

Foram realizadas também entrevistas com gestores da empresa estudada, da área comercial e de precificação para se obter seu entendimento do mercado, e então contribuir para o direcionamento desse projeto de graduação.

h) Análise dos dados levantados das categorias de produto e varejo especificadas, na região do Distrito Federal e de Goiás.

Para a análise dos dados levantados, será calculado o preço médio de produtos de inovação e a variação de preço dada e seu impacto no volume de vendas e no

share de mercado. Será calculado também o impacto das ações de inovação geradas no share de mercado. Os cálculos e gráficos serão realizados na ferramenta Microsoft Excel (2016). Será destacado como base para a discussão de resultados, os gráficos com o preço médio inicial e final do período de análise, bem como com o market share valor e o market share volume. Para se calcular o preço médio, será dividido o valor total em faturamento arrecadado pelo varejo pelo valor em unidades vendidas para cada data de medição realizada. Para o cálculo do market share valor será somado o faturamento total do mercado para então dividi-lo pelo faturamento da empresa e também pelo faturamento de cada marca realizada. Para o cálculo do market share volume, será somado o volume total em vendas do mercado e dividi-lo pelo volume da empresa e de cada marca, assim como o cálculo do market share valor.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada nesse projeto de graduação se situa no segmento alimentício há mais de 80 anos, produzindo alimentos que se dividem em 5 diferentes negócios de mercado. Os negócios de mercado em que atua são: Processado, Bens de Mercado, Comemorativos, Margarina e outros. Atualmente a empresa possui mais de 30 marcas em seu portfólio e atua em mais de 150 países.

No Brasil, empresa possui atualmente seis regionais: Sul, Sudeste, São Paulo Capital, São Paulo Interior, Centro-Norte e Nordeste. O estudo de caso será aplicado em uma região dentro da regional Centro-Norte, estado de Goiás e o Distrito Federal. O arquivo fornecido pela empresa é dividido em áreas enumeradas de I a VII e cada área engloba de 2 a 3 estados. Além disso a base de dados analisada refere somente aos Hipermercados da região. Vale ressaltar que a carteira de clientes atendidos pela empresa se divide em Auto-Serviço (AS) e Rota. O AS é formado por clientes como hipermercados, supermercados ou *cash & carry* (pegue & leve), considerados de perfil atacadista. Os clientes da Rota são de pequeno porte, como por exemplo restaurantes, padarias, mercearias e pequenos comerciantes. Dito isso, o tipo de varejo estudado nesse projeto de graduação é um cliente de Alto Serviço.

Quanto a estrutura da empresa, esta se caracteriza por ter uma Sede administrativa em São Paulo, onde se concentra o poder de decisão e a área de P&D, de alta importância para esse estudo, dado que foram analisados lançamentos de produtos. No restante do Brasil, existem as Fábricas, os Centros de Distribuição e as filiais comerciais. As filiais comerciais tem o papel de tomada de decisão regional em relação as vendas, são responsáveis por negociar com as redes e traçar estratégias de preço até o limite permitido pela Sede. Além disso, são também responsáveis por implementar as ações de Marketing, demandadas pela Sede.

Para a análise do histórico de venda, selecionou-se o mesmo período de tempo de 2 anos diferentes. São esses os períodos de novembro a dezembro dos anos de 2016 e de 2017. Esses períodos foram escolhidos por terem sido marcados pelo lançamento de dois produtos de inovação. Além disso, é importante ressaltar que estão presentes nesse intervalo de tempo as datas comemorativas de dia das crianças e natal. Ambas datas que influenciam na sazonalidade do mercado. Segundo Bender, Schumacher e Stein (2005), a palavra sazonalidade é originada pelo termo francês

“saison”, que é derivado do latim “satio”, significando, portanto, traduzindo para o português, a época ideal, época favorável para a sementeação. Contudo, como estarão sendo comparados períodos iguais, e ao falarmos de *market share*, todas as empresas sofrem a sazonalidade, portanto não haverá influências diferentes para os períodos na análise.

4.2 Categoria “Lasanhas”

No ano de 2017, a empresa estudada, detentora de mais de 30 marcas de produtos no mercado alimentício, lançou um produto de inovação na Categoria “Lasanhas”. Na categoria citada, a empresa possuía apenas uma marca representando o produto, e decidiu, então, colocar no mercado outra marca com o objetivo de aumentar o *market share* total da empresa, apresentando um novo posicionamento. Para analisar o impacto dessa inovação, foram estudados os valores de “soma de valor”, dado pelo faturamento no mercado gerado pelo produto nas redes de super-mercado, bem como o próprio o volume de saída, denominado “soma de quilos”. Podendo então ser analisado o preço médio, o *market share* em “valor”, faturamento, e o *market share* em “volume”, quantidade vendida.

Em um ano são realizadas 53 medições no mercado dos valores citados acima, para a análise descrita nesse trabalho serão consideradas 17 medições de cada ano, representando 32,07% do ano. Serão tratados para análise a Fabricante, empresa que possui as marcas estudadas, Marca 1 a marca do produto já presente no mercado e Marca 2 a marca do produto de inovação lançado no intervalo estudado. No período anterior ao lançamento, a empresa possuía uma única marca no mercado que representava 50% em *market share* de valor na venda da categoria “Lasanhas”, após a o lançamento do novo produto, colocando mais uma marca no mercado, a empresa chegou aos seguintes resultados descritos no gráfico da Figura 2 abaixo.

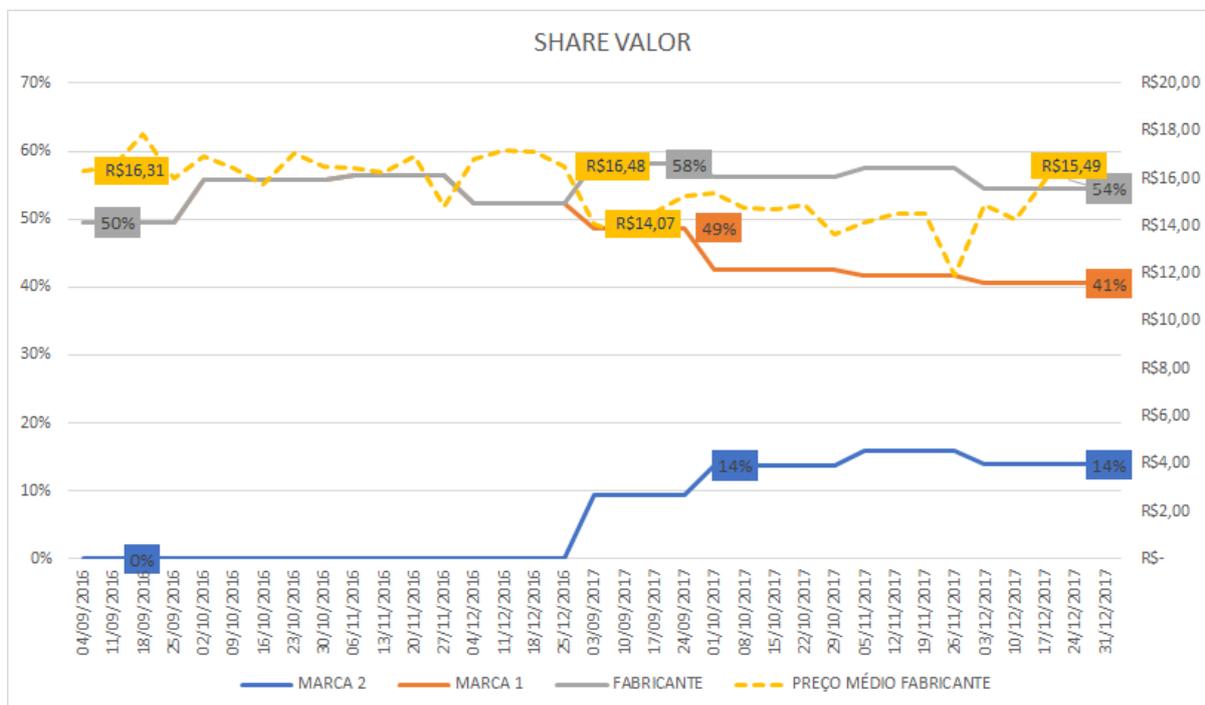


Figura 2 –Market Share Valor - Lasanhas

Fonte: a autora

No gráfico apresentado na Figura 2, pode-se observar que, apesar de a fabricante ter ganho parcela de mercado do produto estudado no total, a marca 1 perdeu significativamente seu espaço. Ao colocar um novo produto no mercado, a empresa despende de custos de implementação desde a produção, ao design de uma nova embalagem e marketing de lançamento. Deste modo, o objetivo da empresa era tomar do mercado uma nova parcela do mercado, não antes possuída, ao invés de transferir uma parcela de uma marca para outra.

Segundo Horngren et al. (2000), a maior parte dos custos dos produtos é determinada na fase de desenvolvimento do produto, com isso, no momento em que se inicia a fabricação, as oportunidades para redução de custos tornam-se escassas. Dito isso, uma vez que o produto foi lançado no mercado e não alcançou os objetivos esperados, não se pode mais reverter completamente o investimento realizado. A rapidez de resposta da empresa as mudanças do mercado é cada vez mais exigida pelo cliente e cada vez mais possível para a concorrência, uma vez que as “indústrias inteligentes”, máquinas e insumos “conversam” ao longo das operações industriais com escala e flexibilidade do processo de fabricação ocorre de forma autônoma e integrada (CNI, 2016). Vale ressaltar também que a empresa também perdeu em preço médio, não compensando seu investimento ao obter uma margem de lucro menor que a iniciada.

Analisou-se também o market share em volume de vendas da fabricante e suas duas marcas, o gráfico obtido pode ser observado na Figura 3.

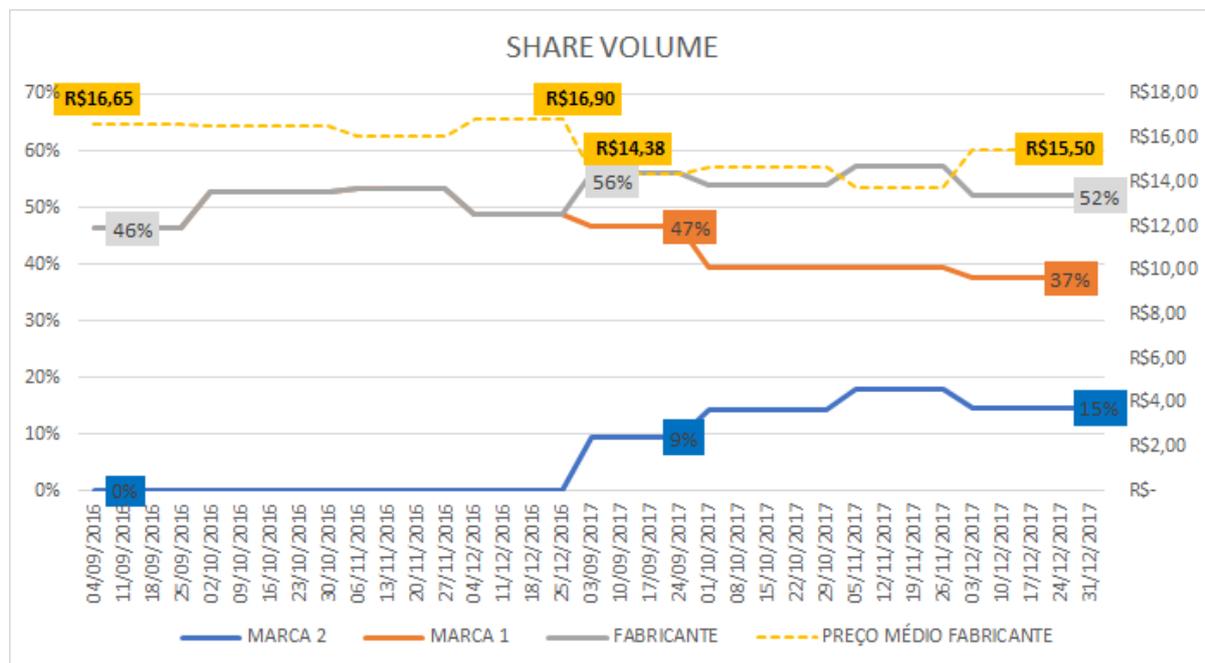


Figura 3 –Market Share Volume - Lasanhas

Fonte: a autora

Do mesmo modo, como resultado, a fabricante ganhou em parcela total de mercado na venda dessa categoria de produto, contudo, a Marca 1, previamente estabelecida nesse mercado, perdeu em 10% seu market share de volume. Nesse sentido, ao colocar a Marca 2 no mercado, esta tomou parte das vendas da Marca 1, concorrendo, portanto, entre si. Como já citado no parágrafo acima, o preço médio da fabricante diminuiu. A perda de volume poderia ter sido compensada pelo aumento do preço médio, contudo a empresa não conquistou esse resultado.

Segundo Day (1997), os melhores resultados são obtidos quando a empresa é capaz de utilizar conjuntamente dois diferentes enfoques nos seus produtos, um que apresenta desempenho superior pelo posicionamento no mercado e outro que postula vantagem competitiva derivada de recurso e capacidade da empresa. Dito isso, é importante ressaltar que as marcas são diferentemente posicionadas no mercado, a Marca 1 é vista como uma marca premium, com um preço um pouco mais elevado, oferecendo mais qualidade ao consumidor. Já a Marca 2 é posicionada com um preço mais acessível e competitivo em relação as marcas concorrentes de outros fabricantes.

Em resumo, as variações para cada marca do produto da categoria “Lasanhas” estão descritas na Tabela 3.

Tabela 3: Market Share em Valor

| Market Share em Valor | | | |
|-----------------------|------|------|----------|
| | 2016 | 2017 | Variação |
| Marca 1 | 52% | 41% | -12% |
| Marca 2 | 0% | 14% | 14% |
| Fabricante | 52% | 54% | 2% |

Fonte: a autora

Pode-se observar que no período analisado, a Marca 1, representante total da fabricante no mercado no período inicial, perdeu 12% de seu market share. Os quais podemos considerar que foram descolacados para a Marca 2, que saiu de 0% de market share para 14%. Por fim, a fabricante conquistou apenas 2% de parcela de mercado da concorrência.

4.3 Categoria “Empanados Domésticos”

No ano de 2016, a fabricante de alimentos estudada, lançou uma inovação de marketing conjugada com uma inovação de produto. A empresa colocou no mercado produtos *gourmet* assinados e promovidos por uma figura pública reconhecida por promover um estilo de vida saudável. Para o lançamento desse projeto, a empresa investiu um montante de 50 milhões de reais com objetivo de lançar um novo posicionamento no mercado, alcançando um novo segmento de clientes.

O gráfico obtido na variação de *market share* com o lançamento do produto citado está ilustrado na Figura 4. É importante ressaltar que o produto foi lançado na Marca 1 da companhia.

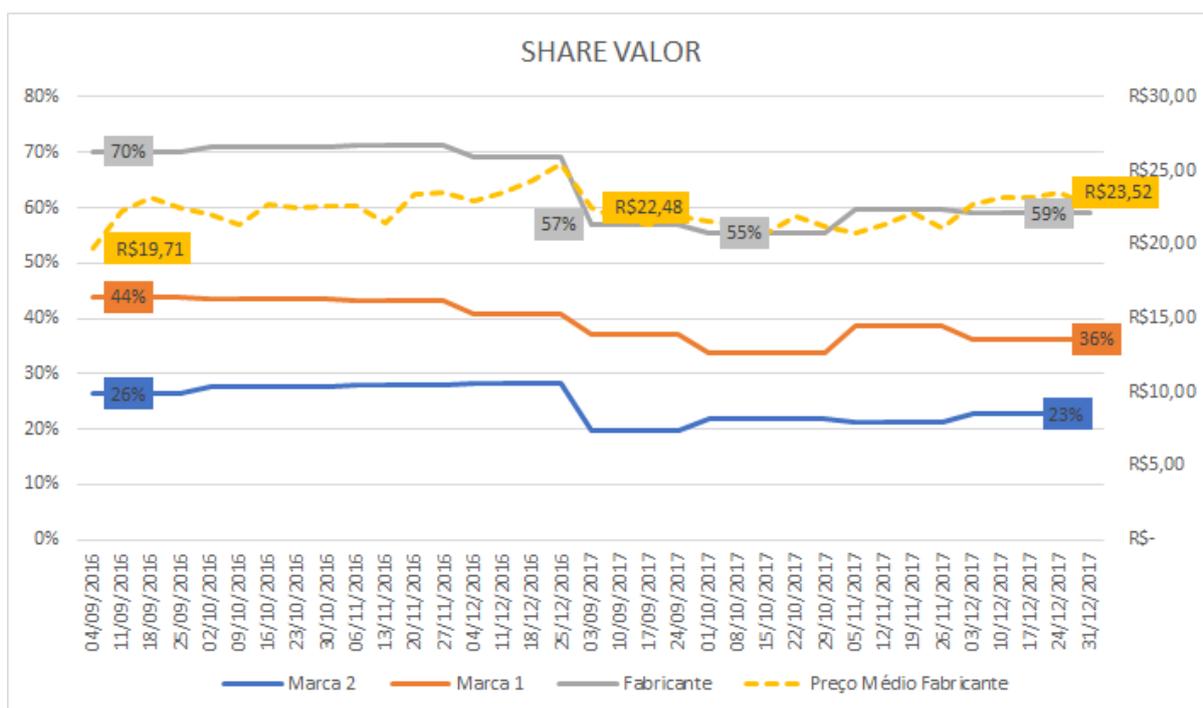


Figura 4 –Market Share Valor – Empanados Domésticos

Fonte: a autora

O período inicial é marcado pela introdução do produto no mercado, a fabricante lançou ao todo 10 SKUs (*Stock Keeping Units*), traduzindo para o português, 10 diferentes tipos de produto da mesma categoria. Ao longo do período analisado, a fabricante percebeu a queda de desempenho da categoria na marca 1 do produtoe nos últimos períodos de medição, retirou SKUs do mercado. Ao final do intervalo, a fabricante disponibilizava apenas 3 SKUS para venda.

Primeiramente, pode-se observar que a Marca 2, a qual não obteve lançamento de novos produtos obteve pouca variação de *market share* em valor, no total diminuiu 3%. Já a Marca 1, a qual lançou o produto, obteve como resultado a perda de 8% na parcela de mercado em valor.

Vale ressaltar também que o preço médio da fabricante teve um aumento de R\$3,19, o que poderia colaborar para o aumento de share valor, mas ainda assim não o ocorreu. Na Figura 5 pode-se observar a variação na parcela de vendas em volume das marcas e da fabricante.

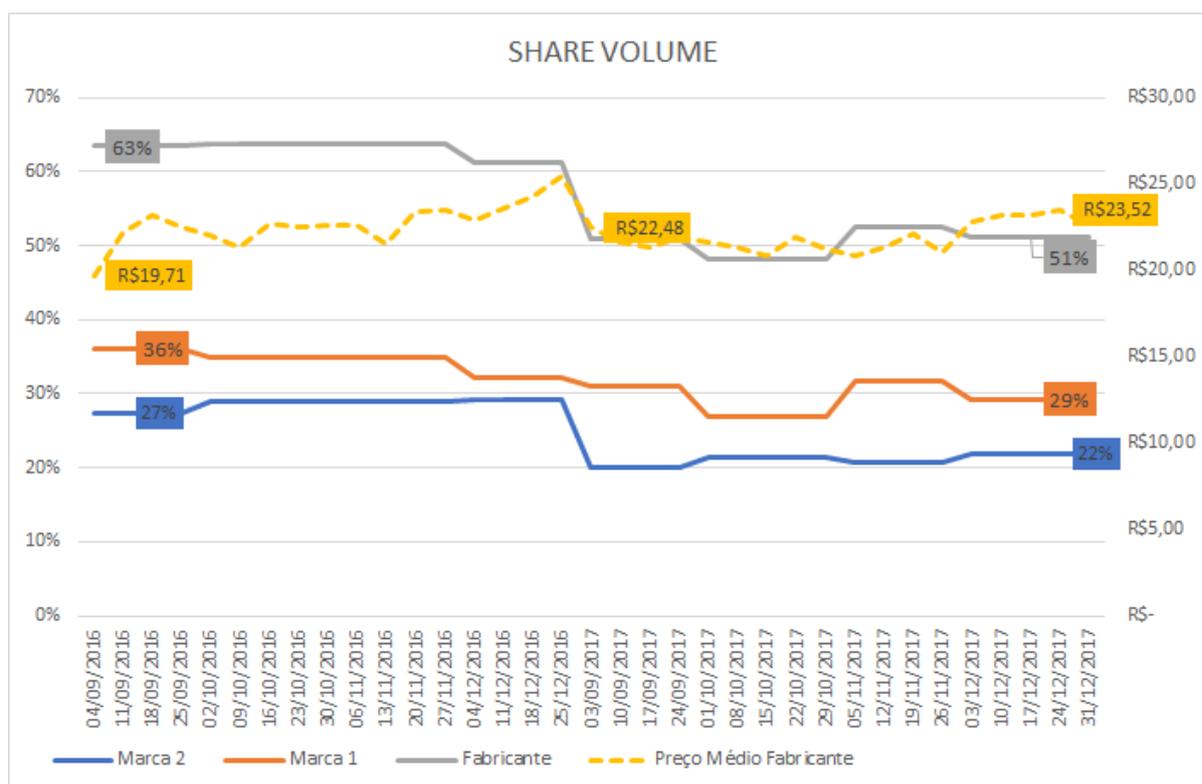


Figura 5 –Market Share Volume – Empanados Domésticos

Fonte: Própria

Neste caso, pode-se observar que a fabricante obteve uma perda de 12% na parcela de vendas do produto, em termos de volume. Contudo, a variação do share volume no intervalo analisado foi marcada por uma queda ocasionada pela Marca 2, que não lançou produtos, do ano 2016 para o ano de 2017. Segundo uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o ano de 2017 foi marcado por uma deflação de 4,6% no preço dos alimentos, contudo, a classe C e D não percebeu essa diminuição de preços no varejo, de acordo com pesquisa do instituto especializado no comportamento de consumo de famílias de baixa renda, Plano CDE. A avaliação realizada apurou um resultado semelhante ao ano de 2015, o qual foi marcado por uma queda de quase 4% no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Visto que a Marca 2 é direcionada ao público que prioriza o menor preço à qualidade, pode-se dizer que esse resultado foi influenciado pelo comportamento e ponto de vista do consumidor em relação ao momento da economia como um todo.

Ao analisar a Marca 1, individualmente, pode-se observar que esta proporcionou a companhia uma perda de 7% em parcela de volume de vendas de “Empanados ‘Domésticos’”. A Marca 1 é caracterizada por se direcionar ao público que prioriza a qualidade. E apesar da proposta da inovação lançada nessa categoria ter

sido apresentar um produto premium e mais saudável que seus outros produtos, esta não obteve resultados satisfatórios no intervalo analisado.

4.4 Discussão de Resultados

Para CNI (2016), a Indústria 4.0, representa mais que integração dos processos associados à produção e distribuição e envolve também, todas as diversas etapas da cadeia de valor, como: desenvolvimento de novos produtos, projeto, desenvolvimento, testes e até mesmo a simulação das condições de produção, até relacionamento pós-venda com o cliente. Assim, se vê tamanha a relevância de lançar um produto inovador que caminhe com as necessidades do mercado.

Na categoria “Lasanhas”, a empresa buscava alcançar volume de vendas e consequentemente market share em volume e também em valor. Seu foco principal era obter volume, dado que lançou um produto de preço mais acessível, na sua marca vista como mais popular pelo mercado. Ao lançar um produto mais barato, tinha como objetivo redirecionar as vendas de sua concorrência, a qual oferecia o mesmo produto a um preço semelhante, para o novo produto lançado. Porém, como visto nos gráficos apresentados neste estudo, o novo produto redirecionou as vendas da outra marca da empresa.

Na categoria “Empanados Domésticos”, como objetivo principal, a empresa buscava alcançar um novo posicionamento, que fizesse com que o cliente enxergasse com uma vertente mais saudável, dado que a empresa sempre foi reconhecida por oferecer produtos industrializados. Contudo, a chegada da Indústria 4.0 levanta o questionamento se oferecer como novidade uma abordagem saudável é necessário para surpreender o cliente. E não só fazer com que o cliente mude seu costume de comprar de uma marca para outra.

Até 2020, 100 milhões de consumidores estarão comprando em Realidade Aumentada (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018). A Realidade Aumentada, Inteligência artificial, entre outros avanços tecnológicos trazidos pela Indústria 4.0 possibilitam as empresas oferecer uma nova maneira de se comunicar com o cliente. Assim, essa revolução traz um direcionamento que vai além de oferecer um produto inovador em apenas 1 característica, com é o caso dos produtos citados nesse estudo, pois o cliente se torna cada vez mais exigente e busca mais de um fator que o faça decidir sua compra.

Ao se tratar da introdução do produto do ciclo de vida e seu lançamento é ideal que se busque um posicionamento bem definido, que aborde o cliente da melhor maneira, como por exemplo o uso do nudge, que se alinha com a tomada de decisão impulsiva do consumidor, as quais representam 95% das nossas escolhas. Com o aumento da comunicação em diversos canais, o nudge se faz presente de maneira sutil e influencia o comportamento do consumidor, podendo afetar emoções e pensamentos (FENNIS, 2017).

Vale ressaltar também que a adaptação trazida pela Indústria 4.0, não deve acontecer somente fora da empresa, mas principalmente na organização e em sua maneira de se comunicar. Segundo a CNI (2016), como prioridade, deve-se avançar em direção à Indústria 4.0, por além da pressão competitiva posta por concorrentes que possuem baixos custos de produção, outros países, que já estão desenvolvendo as diretrizes dessa revolução, causarão grande pressão sobre alguns setores da economia brasileira.

Portanto, a estrutura da empresa deve proporcionar que os avanços cheguem ao mercado com rapidez. Como já dito, ao falarmos de lançamento de produtos, a Sede de decisão da empresa estudada nesse projeto de graduação se concentra em uma cidade e as demais cidades são apenas executores, tendo o papel de vendê-los. Essa estrutura distancia a origem da inovação ao seu lançamento do mercado. Ao se tratar do ciclo de vida do produto, cada etapa está sendo controlada por um ator nesse caso, o que dificulta o controle de retornos e feedback do produto, e conseqüentemente as tomadas de decisão, uma vez que a comunicação se faz distante.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho tratou do estudo de caso de aplicações de estratégias de posicionamento de uma empresa fabricante de alimentos para venda no varejo. As decisões como a imagem que se quer passar para público, qual público se quer alcançar, e principalmente as características do produto que devem ser destacadas, são decisões que constroem o posicionamento de uma organização e não só influenciam, mas direcionam fortemente todos os os seus processos internos e externos.

Alcançar um novo posicionamento de mercado através da inovação, seja ela categorizada como de marketing, ou de produto (casos tratados neste trabalho) é um objetivo muito presente na estratégia das companhias nessa última década. Assim, o alinhamento da inovação com a estratégia de posicionamento da empresa tornam-se essenciais para que se alcance a imagem ideal do produto no mercado. Como visto nos resultados desse estudo os lançamentos tiveram um retorno negativo em market share de volume e de valor em ambas as categorias lançadas. Ao analisarmos a novidade lançada, vê-se o lançamento correspondente a uma única novidade. A primeira delas, categoria “Lasanhas”, lançando uma nova marca a um preço mais acessível e a segunda, categoria “Empanados Domésticos”, lançando um produto mais saudável a um preço mais elevado.

Foi analisado aproximadamente 20% do portfólio de produtos de inovação da fabricante e pôde-se observar que no intervalo estudado, a empresa obteve declínio em sua parcela de vendas no mercado de ambas as categorias estudadas. Ao observarmos esse resultado e, em paralelo, os últimos lançamentos da indústria, vê-se o mercado exige cada vez mais um produto que ofereça mais de um benefício, que seja mais que “o mais barato” ou “o de mais qualidade”. Isso se dá pelo aumento de recursos tecnológicos disponíveis para a organização, sendo possível melhorar seus processos de produção, desenvolvendo produtos melhores e em menos tempo e sendo possível conhecer melhor seu cliente e entender sua principal necessidade.

Nessa análise pode-se ver a tomada de decisão da empresa de retirar 7 SKUs de linha pelo fato dos produtos não alcançarem o retorno esperado. Na análise de ciclo de vida, a empresa impediu a entrada no produto na fase de declínio. E ao se tratar de market share, pode-se de dizer que as influências de mercado são sofridas por todas as companhias, desta maneira, pode-se analisar os resultados diretos das

decisões da empresa no posicionamento de seu produto no mercado. Assim, pode-se verificar o impacto deste trabalho para o estudo da Engenharia de Produção ao cruzarmos informações das áreas de Estratégia, Gestão da Inovação e Planejamento e Desenvolvimento de Produtos. Como resultado desse estudo, pode-se ter a visão da importância do alinhamento estratégico da empresa de ponta a ponta, para que seu cliente perceba sua imagem da maneira ideal e condizente com o objetivo levantado para o momento em relação ao mercado.

Na Engenharia de Produção, a área de Engenharia do Produto estuda o Planejamento e Desenvolvimento de Produtos, que se faz responsável pelo estudo do processo de criação e lançamento de produtos no mercado. O Processo de Desenvolvimento de Produtos se caracteriza por alto grau de incerteza no início, porém, é neste momento que são realizadas as escolhas de soluções de projeto (materiais, conceitos, processos de fabricação, etc), as quais determinam o custo final do produto. É importante fazer com que mudanças ocorram nas fases iniciais do desenvolvimento; quando o custo das alterações é menor.. Estima-se que o atraso na detecção e correção de problemas, à medida que se avança o projeto para a produção e o consumo, representa um aumento progressivo do custo de alteração.

6 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

A estratégia deve estar representada no produto e no ambiente de compra. E além disso, as novas características do mercado, que chegaram com a Indústria 4.0, exigem que as empresas estudem cada vez mais o comportamento de compra do consumidor e os fatores que o influenciam no momento de escolha do produto.

Como citado nesse projeto de graduação, o nudge, termo criado em 2008, se faz presente no ambiente de compra para ativar gatilhos que tendenciem o cliente escolher um produto ao invés de outro. E atualmente, o nudge, formas sutis de influenciar o cliente, e outras maneiras mais diretas de comunicação, devem também se fazer presente em ambientes virtuais.

O World Economic Forum de 2018 tratou das 3 diretrizes da Indústria 4.0, são elas as Tecnologias Disruptivas, Novos Modelos de Negócio e Consumidores Empoderados. Portanto, tendência do mercado caminha para um cenário no qual o cliente não tenha que sair de casa para fazer suas compras no super-mercado, assim as redes de super-mercado ofereceram aplicativos de realidade aumentada, no qual o cliente “caminhe” pelo supermercado e escolha seus produtos pelo celular, sem sair da sua residência. Desta maneira, fica a possibilidade de estudo futuro que busque entender como transmitir o posicionamento do produto para novos meios de compra, como é o caso da realidade aumentada.

No sentido de alinhar a estratégia de inovação, preço e marketing, há também possibilidades de estudo em mercados distintos, como moda ou eletrônicos, para que se verifique o tempo de retorno das inovações no mercado. Bem como, em relação ao “posicionamento percebido”, se as inovações lançadas pelas empresas realmente são reconhecidas pelos consumidores como “novidades” e, no mesmo sentido, fica o questionamento se há mercados em que o cliente reconhece “novidades” e mercados em que esse fator não é uma das prioridades no momento de decisão de compra.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Phillip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007
- ARNOLD, S.J., OUM, T.H., TIGERT, D.J., 1983. Determinant attributes in retail patronage: seasonal, temporal, regional, and international comparisons. **Journal of Marketing Research** v.20, 1983
- BENDER, O.; SCHUMACHER, K. D.; STEIN, D. Measuring seasonality in central Europe's tourism: How and for what, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- BLUNDELL, R., GRIFFITH, R. e VAN REENEN, J.: **Market Share, Market Value and Innovation in a Panel of British Manufacturing Firms**. **Review of Economic Studies**, v.66, p. 529-554, 1999
- BRITO, D. Qual o formato correto de sua loja? **SuperHiper**, v.24, 1998
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicação na calculadora HP 12C**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COLLIS, David; RUKSTAD. Can you say what strategy is? **Harvard Business Review**, v.12, 2008
- Confederação Nacional da Indústria. **Desafios para a indústria 4.0 no Brasil / Confederação Nacional da Indústria**. – Brasília: CNI, 2016. 34 p. : il.
- DAY, E. Quantitative Research Course Emphasizes Understanding Merits and Limitations. **Marketing News**, Chicago, IL, v.16, n.31, p. 9, aug. 1997
- FENNIS, B.M.: **Nudge Marketing**. University of Groningen, Faculty of Economics and Business, 2017
- FERREIRA, M.A.M; VENANCIA, M.M; ABRANTES, L.A. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, v.13 n.2, 2009.
- FUNDO MONETÁRIO NACIONAL (FMI). Brazil: financial sector reform – final progress report. Washington D.C.: **FMI**, 2008
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HERMANN, M. et. Al: Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios, **Hawaii International Conference on System Science Paper**, v. 49, 2016
- HINTERHUBER, Andreas. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29 n.4, 2008
- HORNGREN, Charles T; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. Tradução de José Luiz Paravato. Revisão Técnica de Luiz Henrique Baptista Machado. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: **instituto público da administração federal brasileira**, 1934

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M.: **The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation Implementation in a telecommunication organization**. Socialiniai Mokslai, 3^aed, 69 p., 2010

JULNES, P. D. L.; GIBSON, E. **Innovation in the Public and Nonprofit Sectors: A Public Solutions Handbook**. New York: Routledge, 2016.

KELLY, T. **The Ten Faces of Innovation, IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization**. 1^a ed. Nova Iorque: Doubleday, 2005.

KLASEN, J.; NEUMANN, D. An agent-based method for planning innovations. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 5, n. 2-3, p. 159-184, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LE BAS, C; LAUZIKAS, M.: **Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: The case of the information technology sector in Lithuania****Social Sciences Studies**, v.4 n.8, 2010

MICROSOFT Project for Windows 95, version 4.1: project planning **software**

MDIC, **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços**, 1960

NAGLE, T.T.; HOLDEN, R.K. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 6^a Ed., São Paulo, Prentice Hall, 2007. 383p.

NEVES, M. dos S. e NEVES, C. das. Interações entre Estratégias e Finanças: Uma Abordagem Exploratória. In Anais XXII **Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba** – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

NICHELE, M. e MILAN, G.S. **Fundamentos, estratégias e decisões de preço**. In: MILAN, G.S. e BRANCHI, N.V.L. (orgs.). **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**. Volume 2. Caxias do Sul: EDUCS, 2006.

NIELSEN, **Media Research**, Nova Iorque, 1923

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. OCDE, 2005; Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 21 Janeiro de 2018

PELEGRIN, I.; ANTUNES, J. A. V., Jr. : **Inovação: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor**. In A. Proença, D. P. Lacerda, J. A. V. Antunes, J. L. Tavora e M. S. Salerno (Orgs.), **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria à prática**. Porto Alegre: Bookman., 2013

- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RIEG, Denise; ALVES FILHO, Alceu: **Esforço Tecnológico e Desempenho Inovador das empresas do Setor Médico-Hospitalar Localizadas em São Carlos – SP, Gestão & Produção**, v.10 n. 3, 2003
- SCHMITT, Bernd. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** (1 ed., 1934). Tradução de Maria Sílvia Possas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**: UFSC. 2005.
- SUNSTEIN, Cass R., Nudging: A Very Short Guide, 37 J. **Consumer Pol'y** , v. 583, 2014
- THOMPSON, D.M., et al: tRNA cleavage is a conserved response to oxidative stress in eukaryotes. **RNA** 14(10):2095-103, 2008.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1.
- VANUCCI, Gustavo. **Como aumentar o market share de forma sustentável**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-aumentar-o-market-share-de-forma-sustentavel/33162/> Acesso em: 18 junho 2018
- WORLD ECONOMIC FORUM, **Independent Organization**, Genebra, 1971.