

ANÁLISE COMPARATIVA DO PLANEJADO VERSUS EXECUTADO DO PÓS-DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE UMA LINHA DE MAIONESES

LEANDRO MARQUES RABESQUINE

CELISE RÖDER

Resumo

O objetivo deste estudo é apresentar a análise e comparação da fase de pós-desenvolvimento de uma linha de maioneses, com as etapas de acompanhar produto/processo e descontinuar produto descritas pelo modelo de referência de Processo e Desenvolvimento de Produtos proposto por Rozenfeld et al. (2006). Fez parte da metodologia para a obtenção deste estudo: pesquisa bibliográfica, pesquisa de tendências de mercado e consumo de maioneses, estudo de caso e diagnóstico situacional da fase de pós-venda do produto de varejo em questão. Este estudo mostra-se relevante pois contribuirá com o entendimento da importância da análise do pós-venda, como meio estratégico de gerenciamento e lançamentos de novos produtos de varejo. Bem como contribuir com mais um estudo de pós-desenvolvimento de produtos, visto que a maior parte dos trabalhos desta área da engenharia de produção, são voltados para as macros fases de pré-desenvolvimento e desenvolvimento de produto.

Palavras-chave: *Desenvolvimento de Produto; Pós-Desenvolvimento; Modelo de Referência, Made In Roça.*

1. Introdução

Os principais movimentos que vêm moldando a indústria de alimento e bebidas nos últimos anos são a saudabilidade, conveniência, sustentabilidade e a busca por novas experiências (MINTEL, 2018).

Os mercados existentes estão atentos nas novas tendências de consumo de molhos e maioneses e estão adotando formas de tirar proveito dessa nova percepção, lançando novos produtos que contribuem no crescimento desse nicho, inovando e fazendo com que a categoria de molhos cresça.

O Brasil é o maior mercado para molhos e condimentos da América Latina (AGROCLUSTER RIBATEJO PORTUGAL, 2015). A maionese é um dos itens preferenciais na lista de compra dos brasileiros, na atualidade, o produto está em 86% dos lares no país. Somente a região sul do país representa 25% da importância para o volume de vendas de maionese (ADITIVOSINGREDIENTES, 2012).

Tendo em vista as tendências no consumo de molhos e maioneses e as oportunidades de negócio que envolvem este setor, uma cooperativa situada na região noroeste do estado do Paraná, decidiu inovar o seu mix de produtos e lançou em junho de 2018 uma marca de maioneses saborizadas. Essa estratégia foi validada para atender a demanda interna da cooperativa, com ela buscou-se aumento do faturamento das vendas do varejo, bem como atender as exigências do mercado, satisfazer às necessidades dos consumidores e conseqüentemente, elevar a escala de produção da fábrica de envase de molhos. Para isso é necessário acompanhar metodicamente o processo de pós-venda desta categoria.

Compreender a importância do bom gerenciamento do processo de pós-desenvolvimento de produtos ajuda qualquer organização a melhorar o seu planejamento estratégico, pois, segundo Rozenfeld *et al.* (2006), e seu modelo de Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP), o conjunto de atividades que estão envolvidas nesta fase de acompanhamento do produto/processo objetiva identificar necessidades de alterações no produto, sistematizar a visão do que significa lidar com um produto e seu ciclo de vida, bem como garantir a integridade e atualidade das informações para gerar oportunidades de melhoria do processo de desenvolvimento como um todo e, por fim, atender os requisitos dos clientes de maneira eficaz.

O trabalho tem como tema a análise do pós-venda de uma marca de maioneses recém lançada no mercado. Analisar o pós-desenvolvimento de uma linha de maioneses desenvolvida por uma cooperativa, foi motivado pois o diagnóstico encontrado na empresa era o não cumprimento total das metas planejadas para a marca evidenciada. Desde o não cumprimento do cronograma das atividades até o não atendimento da demanda planejada dos produtos. Atualmente a cooperativa não se baseia em metodologias de pesquisa e desenvolvimento de produtos para analisar os resultados obtidos com a venda de suas mercadorias, fato que está criando abertura para a não captação de informações oportunas e conseqüentemente perdendo chances de geração e melhorias de negócios.

Dentre as 10 áreas do conhecimento relacionadas à Engenharia de Produção citadas pela ABEPRO, o presente estudo se identifica com a subárea Planejamento e Projeto do Produto integrante da área de engenharia do produto, a qual, segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, consiste:

Conjunto de ferramentas e processos de projeto, planejamento, organização, decisão e execução envolvidas nas atividades estratégicas e operacionais de desenvolvimento de novos produtos, compreendendo desde a concepção até o lançamento do produto e

sua retirada do mercado com a participação das diversas áreas funcionais da empresa (ABEPRO, 2019).

Objetiva-se analisar a fase de pós-desenvolvimento do produto da cooperativa através do comparativo de metas planejadas *versus* executadas, fundamentando-se por meio das atividades propostas pelo modelo de referência para PDP de Rozenfeld *et al.* (2006). A partir do diagnóstico objetivou-se avaliar o desempenho do produto na produção, comparar os resultados obtidos com as metas de desempenho planejadas e identificar necessidades ou oportunidades de melhoria no processo de desenvolvimento de produtos da cooperativa.

2. Revisão da literatura

2.1 Desenvolvimento de produto

A engenharia do produto, segundo Valeriano (1998), é a área de conhecimento que utiliza todos os conhecimentos tecnológicos, a fim de obter as partes estruturais e funcionais do objetivo, para integrá-las e finalmente alcançar o produto final. É determinada assim, a filosofia de projeto, definição de formas, materiais e tolerâncias, relacionamentos e interfaces, estudos ergonômicos e técnicas associadas a fornecer condições de trabalho aos engenheiros de produção e processo (VALERIANO, 1998).

Segundo Baxter (2000), o processo de desenvolvimento de produto é uma atividade complexa, por requerer pesquisa, planejamento, controle, e a aplicação de um método sistemático interdisciplinar que envolve engenharia de métodos, marketing e o uso de conhecimento de estética e estilo, ou seja, diferentes habilidades e interesses devem ser considerados no processo, como: novos produtos a preços acessíveis, consumidores que esperam por novidades; vendedores que buscam diferenciação e vantagem competitiva; engenheiros de produção que buscam simplicidade na fabricação e montagem; designers que desejam experimentar novos materiais, processo e soluções formais; e os empresários que almejam fazer investimentos a preços baixos e que tragam um rápido retorno do capital investido.

De acordo com Rozenfeld *et al.* (2006), o desenvolvimento de produtos é um processo de negócio cada vez mais crítico devido a internacionalização dos mercados, o aumento da diversidade de produtos e a redução dos seus ciclos de vida, sendo assim novos produtos buscam atender segmentos específicos de mercado, incorporando novas tecnologias e se adequando a novos padrões e restrições legais. Segundo Clark e Fujimoto (1991 apud SILVA, 2002) o desenvolvimento de produtos é basicamente o esforço realizado por um conjunto de pessoas

de uma empresa na transformação de dados sobre oportunidades de mercado e possibilidades técnicas em bens e informações para a fabricação de um produto comercial.

Os procedimentos envolvidos no projeto não seguem de forma linear, eles são marcados por avanços e retornos, pois uma decisão tomada numa determinada etapa pode afetar uma alternativa anteriormente concebida. Essas reciclagens apresentam duas vantagens. Em primeiro lugar, melhoram o produto por aproximações sucessivas. A cada reciclagem, determinados detalhes podem ser resolvidos e o conceito torna-se mais claro. Segundamente, as reciclagens permitem enxergar certas oportunidades e problemas que tenham passados despercebidos. É muito tentador, quando surge alguma novidade durante o PDP, incorporá-lo de cara no projeto, sem examinar todas as suas possíveis implicações. Revisando as etapas anteriores, pode-se analisar todas as inferências dessa nova ideia, evitando-se surpresas desagradáveis quando o produto já estiver em fase de lançamento (BAXTER, 2000).

Ainda de acordo com Baxter (2000), a organização das atividades do PDP é complexa e sugere-se pelo menos três testes de mercado:

- Na fase inicial do PDP, quando se está explorando algumas ideias para um primeiro teste de mercado, o produto pode ser apresentado na forma de um simples desenho, a um pequeno número de potenciais consumidores ou vendedores. Se aprovado, deve-se passar para a segunda etapa que inclui a especificação da oportunidade, especificação do projeto e volta-se, então, para o projeto conceitual, a fim de selecionar o melhor conceito;
- O conceito selecionado é submetido a um segundo teste de mercado, que constitui a terceira etapa. Se o teste for satisfatório, deverão ser iniciadas as atividades de configuração do produto. Nesta etapa, é comum descobrir alternativas de projeto não consideradas anteriormente ou promover alguma mudança técnica, envolvendo materiais e processos de fabricação. Isso pode levar ao retrocesso de uma ou duas etapas, para se verificar as implicações dessas mudanças. O tempo gasto nessas revisões costuma ser menor que o desenvolvimento original, pois o caminho já é conhecido;
- Chegando-se novamente à configuração do produto, seleciona-se a melhor, de acordo com suas especificações, e realiza-se o terceiro teste de mercado. Sendo aprovado, detalham-se os componentes do produto e o seu processo produtivo,

e constrói-se um protótipo para aprovação. Aprovado, encerra-se o PDP e o produto pode ser produzido e lançado no mercado.

De acordo com Kaminski (2000), o PDP pode ser definido como um conjunto de atividades envolvendo quase todos os departamentos da empresa, que tem como objetivo a transformação de necessidades de mercado em produtos ou serviços economicamente viáveis, que engloba desde a fase inicial (projeto do produto), passando pela fabricação, até a avaliação do produto pelo consumidor. Atividades de projeto do produto, projeto do processo de fabricação e projeto do sistema de manufatura são imprescindíveis no desenvolvimento do produto.

A seguir, são apresentadas características gerais do processo de desenvolvimento de produto, segundo Kaminski (2000):

- Necessidade: o produto deve ser a resposta ou solução a uma necessidade individual ou coletiva;
- Exequibilidade física: o produto, assim como o processo para sua obtenção deve ser factível;
- Viabilidade econômica: sob a ótica do cliente, a utilidade do produto deve corresponder ou superar o seu preço de venda;
- Viabilidade financeira: a empresa deve ser capaz de suportar financeiramente os custos do projeto, manufatura e distribuição do produto;
- Otimização: a escolha final de um projeto deve ser a melhor entre as várias alternativas disponíveis quando da execução do mesmo;
- Critérios de projeto: dentre os vários requisitos de um projeto, em geral conflitantes, o projetista deve encontrar o equilíbrio, que se representará por um critério, através do qual se fará a otimização;
- Subprojetos: é comum o surgimento de problemas durante o desenvolvimento de um projeto, cujo andamento depende da solução destes problemas. O meio de solucionar tais problemas é o subprojeto;
- Aumento da confiança: a confiança da obtenção de sucesso deve aumentar a cada etapa do processo de desenvolvimento de produto, caso contrário,

interrompe-se o desenvolvimento, ou procura-se uma outra alternativa para a solução;

- Custo da certeza: a relação entre a certeza do sucesso e o custo das atividades destinadas à obtenção de conhecimento sobre o projeto do produto deve ser diretamente proporcional. Se as informações disponíveis indicam o fracasso do projeto, este deve ser interrompido e somente reiniciado quando as informações garantirem que os recursos necessários à próxima fase são convenientes;
- Apresentação: geralmente apresentado na forma de documentos, relatórios, maquetes e/ou protótipos.

O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) pode ser definido como um conjunto de atividades por meio das quais se busca, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo. Ainda, o desenvolvimento de produto envolve o acompanhamento do produto após o lançamento, bem como o planejamento da descontinuidade do produto no mercado incorporando estes conceitos na especificação do projeto atendendo assim, todas as necessidades do produto ao longo do seu ciclo de vida (ROZENFELD *et al.*, 2006).

Decisões e ações na Gestão do Desenvolvimento do Produto (GDP) são de responsabilidade tanto da alta administração quanto das áreas operacionais da empresa, e são dependentes do horizonte e amplitude destas. Nas pequenas e médias empresas, a responsabilidade recai sobre a alta direção ou mesmo sobre seu proprietário. O sucesso empresarial, o aumento do faturamento e lucratividade e o aumento da participação no mercado têm sido creditados a uma boa gestão do desenvolvimento de produtos (CHENG; FILHO, 2007).

De acordo com Rozenfeld *et al.* (2006), o PDP, como qualquer outro tipo de processo de negócio, pode ser demonstrado simbolicamente e formalmente por meio de um modelo de referência que relata as atividades, os resultados almejados, os responsáveis, os recursos disponíveis, as ferramentas de suporte e as informações necessárias e ou geradas no processo. O modelo do Processo de Desenvolvimento de Produto é dividido em macro fases, subdivididas em fases e atividades.

As macrofases de pré- e pós-desenvolvimento são mais genéricas e podem ser utilizadas em outros tipos de empresa com pequenas alterações. A macrofase de desenvolvimento enfatiza os aspectos tecnológicos correspondentes à definição do produto em si, suas características e forma de produção. Portanto, tais atividades são dependentes da tecnologia envolvida no produto. (ROZENFELD, *et al.*, 2006, p.43).

Conforme ilustrado na Figura 1, as três macros fases são: Pré-Desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-Desenvolvimento.

Figura 1 – Visão geral do modelo de referência do Processo de Desenvolvimento de Produto.



Fonte: Rozenfeld et al. (2006).

Segundo Rozenfeld *et al.* (2006), a fase de Pré-Desenvolvimento possui foco nos projetos prioritários, segundo a estratégia da empresa em curto, médio e longo prazo, e, ainda, que requer uso eficiente dos recursos e critérios claros para os projetos em andamento.

O pré-desenvolvimento deve garantir que o direcionamento estratégico, definido a priori pela empresa no Planejamento Estratégico da Corporação, as ideias de todos os atores internos e externos envolvidos com os produtos, e as oportunidades e restrições sejam sistematicamente mapeados e transformados em um conjunto de projetos bem definidos, isto é, o portfólio dos projetos que deverão ser desenvolvidos. (ROZENFELD, *et al.*, 2006).

Ainda segundo Rozenfeld *et al.* (2006) a fase de Desenvolvimento tem início com a minuta do projeto aprovada. Nessa macrofase, cada produto é gerenciado como um projeto, sendo destacada a importância da concepção do produto, observando-se o desempenho técnico da equipe responsável e o devido atendimento aos requisitos do mercado. Essa fase é formada

por subfases. São elas: projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação da produção e lançamento do produto.

Por conseguinte, a última fase do PDP denominada por Pós-Desenvolvimento, segundo Costa (2014), tem como objetivo predominante ascender metas de desempenho estabelecidas ainda nas fases iniciais do processo, com relação ao lucro e à participação no mercado. Para isso é indispensável que metas mínimas para o desempenho do produto lançado sejam alcançadas até o final de seu ciclo de vida. Também é substancial que a empresa saiba como interagir as possibilidades de descontinuidade do produto, caso o desempenho deste justifique tal decisão.

Para a realização dessas atividades, faz-se necessária a formação de um time de acompanhamento. Este time deve realizar análises a respeito do desempenho do produto e da satisfação do cliente logo após o lançamento do produto, para se obter informações sobre (ROZENFELD, *et al.*, 2006, p.436). Em suma, esta fase envolve o acompanhamento do produto/processo e o descontinuoamento do produto.

- Acompanhar produto e processo: o objetivo desta fase é garantir o acompanhamento do desempenho do produto e da produção, detectando-se oportunidades de melhoria e assegurando-se que a retirada cause o menor impacto possível aos consumidores, à empresa e ao meio ambiente. Auditorias são realizadas objetivando-se avaliar a satisfação do cliente e monitorando-se o desempenho do produto, tanto em termos técnicos quanto econômicos, incluindo produção, assistência técnica e aspectos ambientais. Nesta fase é importante a incorporação com atividades de gerenciamento de mudanças de engenharia. Entende-se ainda que as atividades de gerenciamento de produto e processo são baseadas no tratamento de informações vindas de diversas procedências, como produção, cliente, assistência técnica, distribuição, etc e que entre outras atividades busca tratar os problemas relacionados aos produtos (ROZENFELD *et al.*, 2006, p.436; COSTA, 2014);
- Descontinuar o produto: os resultados de análises que são realizadas durante a fase de acompanhamento podem indicar a necessidade de se acionar o fim de vida do produto já desenvolvido. As análises e decisões de descontinuidade de produtos produzidos e vendidos no mercado ocorrem a partir da primeira devolução do produto feita por um cliente. A descontinuação do produto dá-se pelo acontecimento de três eventos principais: recebimento do produto de

volta, descontinuidade da produção e finalização do suporte ao produto (ROZENFELD *et al.*, 2006, p.446; COSTA, 2014).

Esta subfase do pós-desenvolvimento é formada pelo plano de descontinuidade e pelas seguintes atividades: analisar e aprovar a descontinuidade do produto; planejar a descontinuidade do produto; preparar o recebimento do produto; acompanhar o recebimento do produto; descontinuar a produção; finalizar o suporte ao produto; avaliação geral e encerramento do projeto.

3. Metodologia

Gil (2008) define pesquisa como uma abordagem estruturada e organizada para o desenvolvimento de um método científico.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o modelo adotado neste trabalho é classificado, quanto à sua abordagem, como uma pesquisa quantitativa. Conforme os autores, as pesquisas quantitativas requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. A pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. As questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

No que tange à natureza, de acordo com a definição de Gil (2008), trata-se de uma pesquisa aplicada, visto que objetiva a solução de um problema específico. Em relação aos objetivos, conforme Gerhardt e Silveira (2009) classifica-se como uma pesquisa descritiva, dado que descreverá fatos e fenômenos da organização em que se realizará o estudo. O procedimento adotado consistiu em uma pesquisa bibliográfica sobre o pós-desenvolvimento de produtos, bem como em um estudo de caso e diagnóstico envolvendo as informações necessárias para a aplicação do modelo de desenvolvimento de produtos proposto por Rozenfeld *et al.* (2006).

As informações referentes a esse trabalho foram obtidas analisando os processos por meio de investigação de dados, entrevistas com os encarregados de desenvolvimento, lançamento e venda de produtos da cooperativa, avaliação da satisfação do cliente por meio de pesquisas e estudos de marketing. As entrevistas realizadas classificam-se como entrevistas semiestruturadas. Em concordância com Laville e Dione (1999), o modelo de entrevista semiestruturada proporciona uma flexibilidade à coleta de dados, bem como uma maior abertura ao entrevistado, tornando dessa forma as respostas mais fidedignas, a qual se configura através de uma série de perguntas que seguem a causa raiz do problema, feitas verbalmente em uma determinada ordem prevista, mas, na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de

elucidação.

O estudo em questão envolveu uma análise comparativa, planejado x realizado, do pós-desenvolvimento de uma marca própria de molhos e maioneses, a “Made In Roça”, que teve o início de sua comercialização em junho de 2018 pelo varejo, segmento adjacente dos negócios da cooperativa. Os trabalhos na cooperativa se iniciaram primeiramente com uma sondagem de informações sobre todo o processo de desenvolvimento do produto, desde sua concepção, trabalho de construção do nome da marca, bem como os princípios da marca e sua identidade, ações de lançamento e campanha, até o acompanhamento da produção, das vendas e resultados.

Para os processos de concepção de marca, construção do nome, princípios e identidade da marca, foram analisadas pesquisas aplicadas por empresas específicas direcionadas ao público consumidor de molhos. O acompanhamento de ações de lançamento e campanha, produção, desempenho de vendas e resultados, foram analisados por meio de coletas e tratamento de dados de diferentes sistemas de registros da empresa, onde foi possível comparar as metas planejadas com as realizadas, identificando o desempenho e posicionamento da marca.

4. Estudo de caso

4.1 Sobre a empresa e seu modelo de negócio

A cooperativa agroindustrial foi fundada em 27 de março de 1963, em Maringá-PR. Reuniu, inicialmente, um grupo de 46 fundadores, todos produtores de café. O objetivo era organizar a produção regional, receber e beneficiar o produto. Com o tempo, a cooperativa diversificou os negócios e cresceu. Hoje, ela está presente em vários municípios por meio de mais de 80 unidades operacionais espalhadas pelo norte do Paraná, oeste paulista e sudoeste do Mato Grosso do Sul. Conta com 15 mil associados que atuam com a produção de soja, milho, trigo, café e laranja. Sua missão é “atender o cooperado, assegurando a perpetuação da cooperativa de forma sustentável.” “Crescer com rentabilidade” é sua visão e os valores são baseados na confiabilidade, equidade, ética, pessoas, qualidade, rentabilidade, responsabilidade socioambiental, segurança e transparência. A cooperativa está comprometida com a obtenção de resultados e a satisfação de seus clientes e cooperados, através da melhoria contínua de seus processos, orientados pelos princípios da governança: liderança e governança, estratégia e resultados, riscos, relações com partes interessadas, cooperativismo, mercado, social, ambiental, qualidade e segurança do produto, processos, cadeia de suprimentos, melhoria, pessoas, saúde e segurança ocupacional e informação. Seu modelo de negócios está estruturado em praticamente duas vertentes: o core e os modelos adjacentes. O core da cooperativa é voltada para a produção, comercialização e beneficiamento de grãos e sementes. Culturas como soja,

milho, trigo, café, laranja e algodão são as envolvidas neste segmento principal. Saindo do core, a cooperativa trabalha com negócios adjacentes, que envolvem produtos de varejo, agrícolas e pecuários, bem como possui uma transportadora que presta serviços internos e terceirizados, uma linha de postos de combustíveis e uma seguradora.

4.2 Cenário planejado

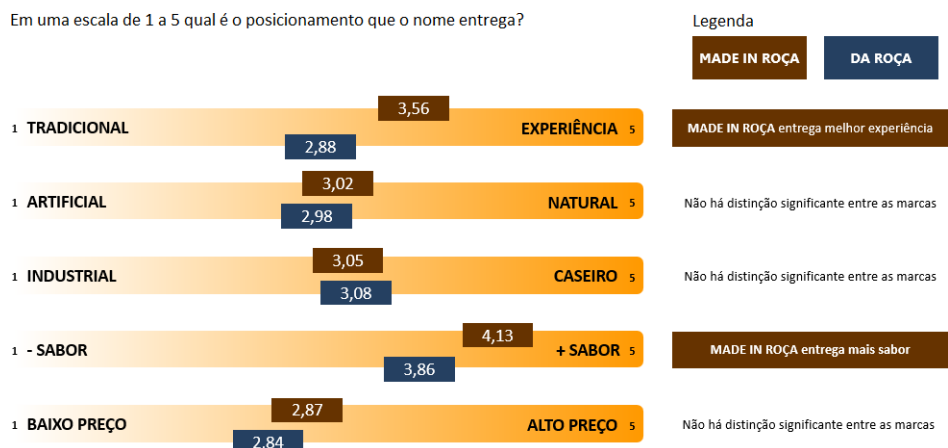
Emergindo no negócio e na marca, a Made in Roça veio para atender à necessidade de contribuir com o fortalecimento de produtos de varejo, com um produto inovador e de maior valor agregado quando comparado com o mix de produtos já existente no varejo da cooperativa. Sua proposta é de proporcionar a todos, experiências surpreendentes com boa procedência. A marca foi baseada para atingir os seguintes princípios: inovar com criatividade; garantir um produto de alto padrão; manter credibilidade com os clientes; privilegiar boa procedência; aumentar a praticidade do portfólio de produtos sempre que possível. Democrático (todo mundo merece algo bom e surpreendente), experimental (produtos excepcionais e criativos) e procedência (do campo para todos) são os pilares constituintes da marca. Sobre a construção do nome: misturar o tradicional e moderno, rural e urbano, americano e brasileiro é o diferencial. Ser um produto raiz, com identidade moderna. A ideia de trabalhar com conceitos opostos no nome, chama a atenção do público e torna a marca lembrada. E ser lembrado já aumenta a possibilidade de compra. Uma pesquisa com 597 usuários do aplicativo AiQFome foi realizada buscando validar se a identidade da marca era compatível com sua imagem e se o prefixo “MADE IN” teria algum impacto negativo. Comparando e levando em consideração características das marcas MADE IN ROÇA e DA ROÇA (Figura 2.1), nota-se que não temos impacto negativo com a construção do nome.

A figura traz um comparativo em régua, na escala de 1 a 5, de características sobre as marcas, onde 1 a marca é melhor representada pela característica localizada a esquerda da régua e 5 a marca é melhor representada pelo atributo localizado a direita da régua. Os usuários alocaram as marcas próximos as características que mais às remetiam. Notou-se que entre MADE IN ROÇA e DA ROÇA, o nome que entrega uma melhor identidade e compatibilidade com a imagem da marca é MADE IN ROÇA, e os posicionamentos que mais se remeteram foram “experiência” e “mais sabor”.

Resumindo a proposta inicial do produto: para aproveitar a estrutura atual e aumentar a escala fabril, a primeira geração das embalagens foi no formato pote de 500g, mesmo molde da outra marca de maionese já produzida pela cooperativa, porém em estilo diferente. Os

sabores (Figura 2.2) escolhidos e desenvolvidos inicialmente para a comercialização da marca foram: salsa e cebola, tradicional e bacon.

Figura 2.1 – Identificação do impacto do prefixo “MADE IN”.



Fonte: cooperativa (2018).

Os três sabores escolhidos para o lançamento da marca foram desenvolvidos pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento da cooperativa.

Figura 2.2 – Identidade inicial



Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

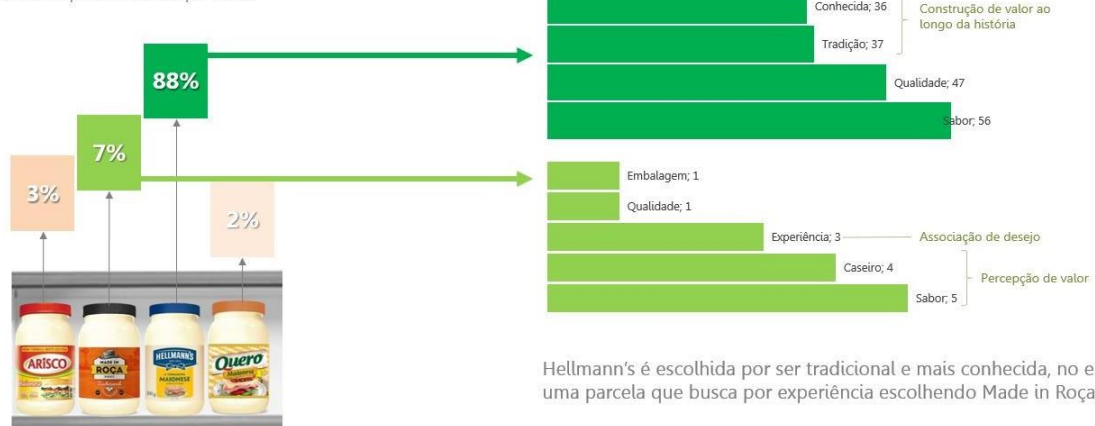
Para entender como seria o processo de compra dos consumidores quando a Made In Roça fosse posicionada no ponto de venda (PDV), dentre as outras maioneses no mercado, outra

pesquisa foi realizada por meio do aplicativo AiQFome, desta vez, o número da amostra foi de 201 usuários que envolveram regiões do Paraná e interior de São Paulo. O método utilizado foi um questionário digital escalonado (valores) entre percepções opostas para associações das marcas, teste de escolha de compra e percepção de preço. O roll de marcas participantes da pesquisa compreende a Hellmann's, Arisco, Quero e Made In Roça. Em relação ao processo de compra, a primeira pergunta (Figura 2.3 e Figura 2.4) foi a seguinte: imagine que você está em frente a uma gôndola e deve escolher três produtos diferentes, qual e em que ordem você escolheria?

Figura 2.3 – Primeira escolha.

1º Escolha

Percentual de primeira escolha por marca.



Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

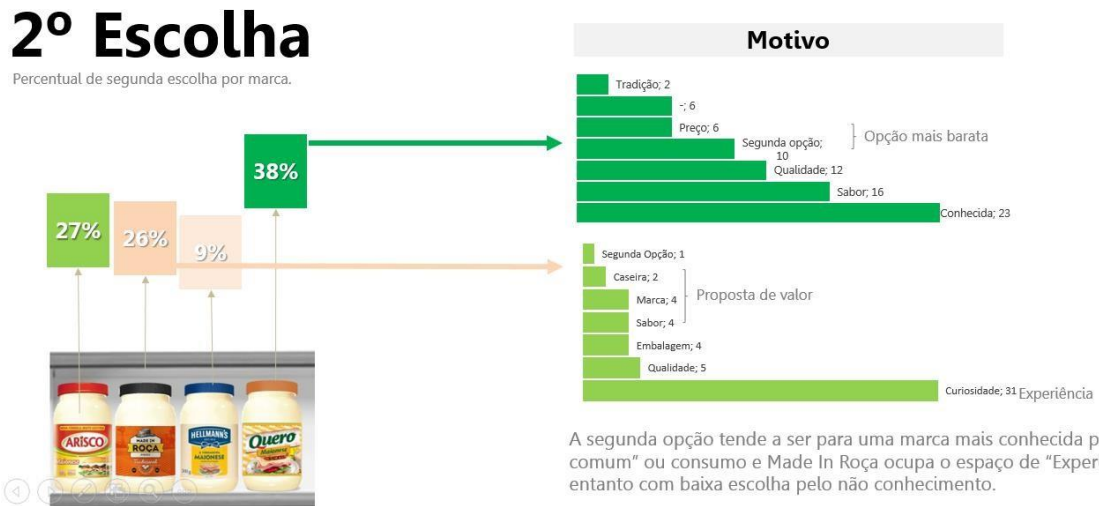
Hellmann's é escolhida por ser tradicional e mais conhecida, no entanto há uma parcela que busca por experiência escolhendo Made In Roça para tal. O percentual da escolha de segunda opção (Figura 2.4) nos mostra que a marca escolhida foi relacionada ao já conhecimento e familiaridade dos consumidores.

A segunda opção tende a ser uma marca mais conhecida por senso comum ou por consumo e analisando a Made in Roça, nota-se que a marca é mais vinculada ao atributo "Experiência".

A pergunta seguinte aplicada no questionário é referente a associação de valor e tem a seguinte instrução: para cada qualidade (tradicional/diferente, natural/artificial, caseiro/industrial, mais saboroso/menos saboroso, mais caro/mais barato) escolha uma marca que mais represente esta característica. Os resultados estão representados nas figuras de 2.5 a 2.9.

Segunda opção de escolha referente a primeira pergunta do questionário (Figura 2.4).

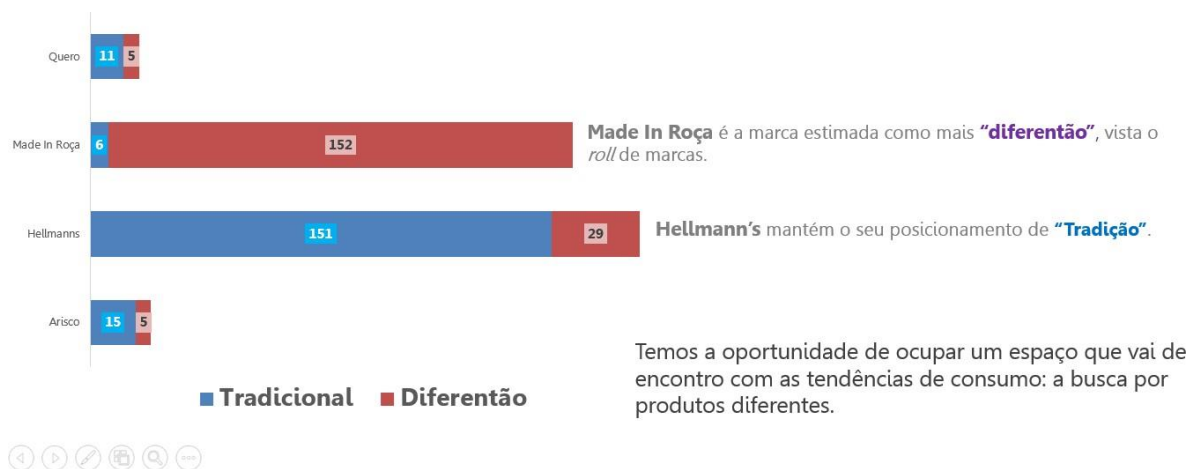
Figura 2.4 - Segunda escolha.



Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

Nota-se pela ilustração anterior que Made in Roça desperta uma grande curiosidade nos consumidores, influenciando os mesmos na hora da compra.

Figura 2.5 – Associação de valor 1.

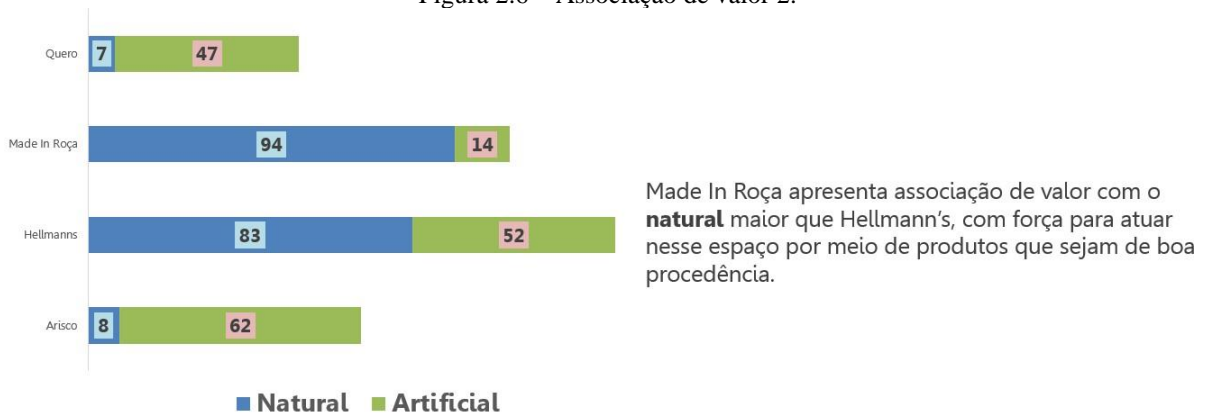


Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

Estando entre outras três marcas atuantes no mercado de maioneses, a marca Made In Roça foi a que recebeu mais atenção no requisito "ser diferente", indo de encontro com a tendência de consumo por produtos diferentes que trazem novas experiências para o consumidor (MINTEL, 2018). Entre as qualidades "Natural" e "Artificial" (Figura 2.6), a marca Made In Roça se destaca como sendo a mais representativa dentre as outras quando se pensa em um produto mais natural.

A associação de valor com o “Natural” traz credibilidade para a marca, fazendo com que a mesma se preocupe em atuar nesse espaço por meio de produtos que sejam de boa procedência.

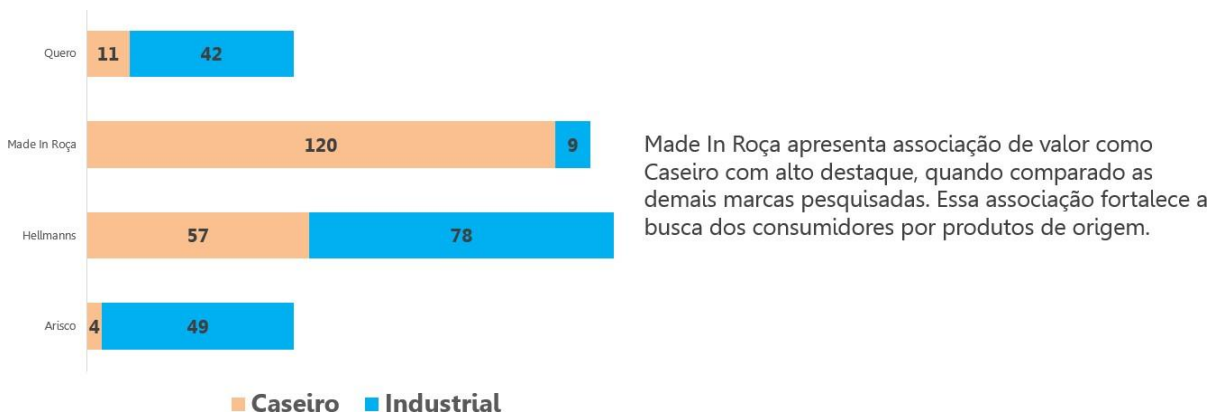
Figura 2.6 – Associação de valor 2.



Fonte: banco de imagens da empresa (2018).

Entre os requisitos “Caseiro” e “Industrial” (Figura 2.7), Made In Roça foi a marca de maionese que mais trouxe aspectos de ser caseira, remetendo a autenticidade e preocupação com o natural.

Figura 2.7 – Associação de valor 3.

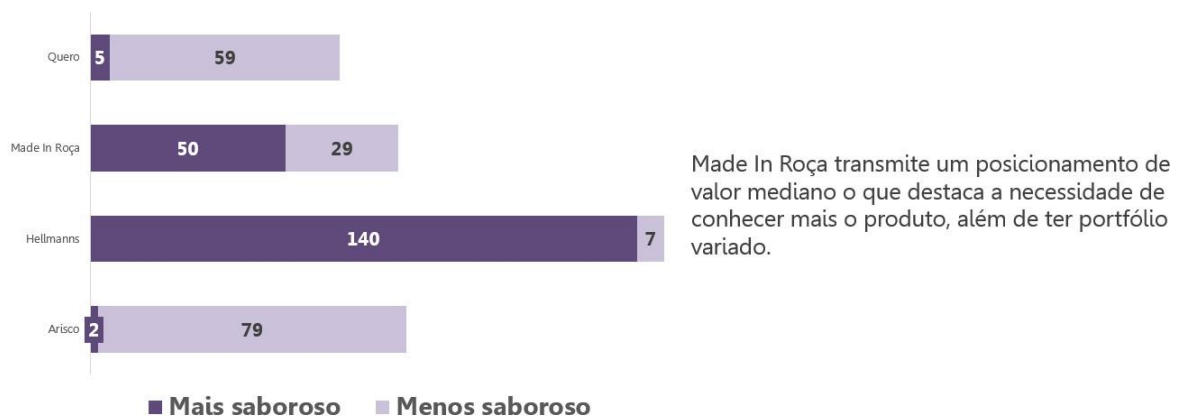


Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

Essa associação fortalece a busca dos consumidores por produtos de origem e boa procedência, desvinculando a imagem da marca como sendo industrial e sem originalidade. Quanto ao sabor (Figura 2.8), a marca em estudo é a segunda na escolha dos consumidores como sendo “Mais saboroso”.

Resultado satisfatório para a marca visto que a pesquisa foi aplicada antes da comercialização dos produtos, pois a mesma perde apenas para a líder de mercado, a Hellmann's.

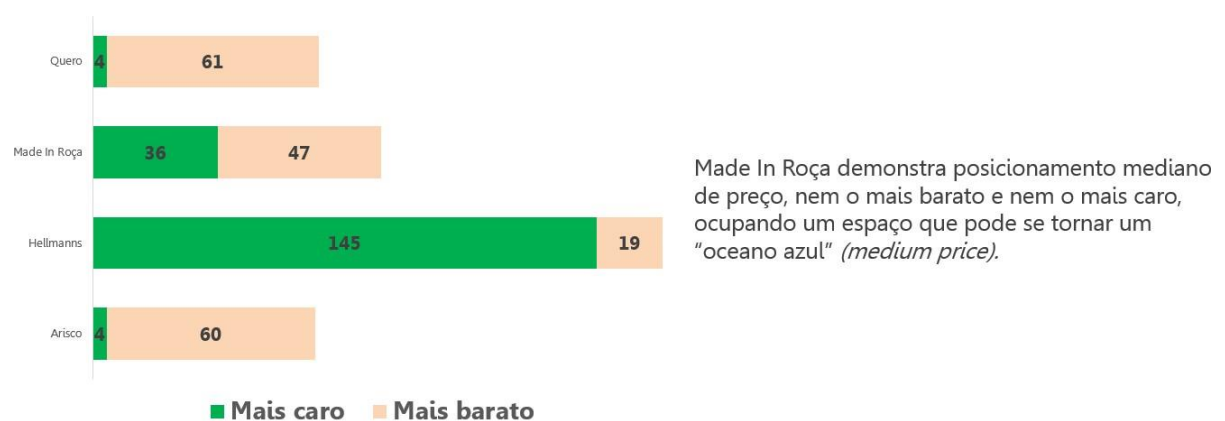
Figura 2.8 – Associação de valor 4.



Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

Quando se trata de preço (Figura 2.9), a marca em estudo divide a opinião dos respondentes.

Figura 2.9 – Associação de valor 5.



Fonte: banco de imagens da cooperativa (2018).

Made In Roça demonstra posicionamento mediano de preço, nem o mais barato e nem o mais caro, se impondo com um diferencial de sabores, garantindo vantagem competitiva dentre as maioneses que se posicionam nesta faixa de preços, pois as marcas de maioneses saborizadas costumam atuar com um preço acima do convencional.

Quanto ao posicionamento do preço, o cálculo realizado pelos gestores levou em consideração os custos de produção e o posicionamento de preço dos concorrentes: Hellmann's, Arisco e Quero. O Quadro 1 registra os preços de venda para as redes de atacado e varejo das maioneses para serem comercializadas.

Quadro 1 – Preços de atacado e varejo previstos para as maioneses Made In Roça, por sabor, segundo a cooperativa em estudo – junho de 2018.

Sabores	Atacado (R\$)	Varejo (R\$)
Tradicional	5,67	6,29
Bacon	6,67	7,41
Salsa e Cebola	6,67	7,41

Fonte: Valores obtidos dos registros da cooperativa (2019).

O volume de vendas foi estimado pelos responsáveis em 10% da previsão de vendas de outra marca de maionese de alto volume já produzida pela cooperativa, conforme referência de mercado. Volume estimado de vendas: 6.000 caixas/mês (2.000 caixas/mês por sabor), com cada caixa contendo 12 unidades. A Figura 2.10 traz uma estimativa considerada viável na época para o demonstrativo de resultados..

Figura 2.10 – DRE viável antes da produção.

VIABILIDADE (DRE)											
Descrição	Venda Mensal (cx/mês)	Preço de Venda s/ ST (R\$/kg)	Venda Prevista Mês (kg)	Venda Anual (kg)	Faturamento (R\$)	Resultado Operacional (MC)	Margem (MC)	Resultado Líquido	Margem	Formulação (R\$/kg)	Preço de Venda c/ ST (R\$/kg)
Maionese Soja Suavit PET 500g Tradicional	2.000	5,67	12.000	144.000	802.606	107.844	13,4%	56.358	7,0%	1,750	6,29
Maionese Soja Suavit PET 500g Cebola e Salsa	2.000	6,67	12.000	144.000	945.609	206.397	21,8%	152.409	16,1%	1,845	7,41
Maionese Soja Suavit PET 500g Bacon	2.000	6,67	12.000	144.000	945.609	204.326	21,6%	150.338	15,9%	1,860	7,41
Total (sem o custo promocional)	6.000	6,24	36.000	432.000	2.693.825	518.566	19,3%	359.105	13,3%	1,818	6,92

Fonte: Cooperativa em análise (2018).

Para campanha de lançamento foi proposto anunciar a marca Made In Roça fazendo uma ligação emocional com a vida no campo e comida boa. Os investimentos previstos para campanha de lançamento da marca englobariam mídias online e offline, hot site, kits para influenciadores digitais, assessoria de imprensa, festas de pré-lançamento e lançamento da marca, ações comerciais com supermercados, ações de lançamento envolvendo as forças de venda, colaboradores, cooperados, consumidores e clientes, totalizando cerca de R\$ 665.942,00

reais. A Tabela 1 os investimentos previstos por tipo de público identificado bem como totaliza o seu somatório.

Tabela 1 – Investimentos previstos para campanha de lançamento, por público, segundo a cooperativa em estudo – março de 2018.

Público	Valor do investimento (R\$)
Força de vendas	15.040,00
Cooperados	21.720,00
Colaborador	10.460,00
Consumidores	142.000,00
Clientes	24.156,00
Mídia	241.560,00
Sustentação	35.006,00
Ações comerciais	176.000,00
TOTAL	665.942,00

Fonte: Valores obtidos dos registros da cooperativa (2019).

Após a identificação das projeções do que foi planejado para a marca, foram identificadas e registradas as metas alcançadas bem como as análises comparativas do previsto *versus* realizado, respondendo questões propostas.

43 Cenário desempenhado pela cooperativa

De todos os conceitos analisados o departamento de marketing da cooperativa liberou acesso apenas às informações referente aos gastos com a campanha de divulgação e lançamento da marca e aos dados da demanda real atendida. Informações referente ao *share* de mercado conquistado e ao retorno sobre investimento não foram liberados pelo gestor responsável no período da coleta de informações.

A Tabela 2 apresenta os registros dos investimentos efetivamente utilizados com a campanha de divulgação e lançamento.

Tabela 2 – Investimentos realizados na campanha de lançamento, por público, segundo a cooperativa em estudo – março de 2018. **(CONTINUA)**

(CONCLUSÃO)

Público	Valor do investimento (R\$)
Força de vendas	8.840,00
Cooperados	11.240,00
Colaborador	4.000,00
Consumidores	142.000,00
Clientes	12.326,00
Mídia	187.920,00
Sustentação	10.070,00
Ações comerciais	50.000,00
TOTAL	426.396,00

Fonte: Valores obtidos dos registros da cooperativa (2019).

Quanto ao faturamento realizado no período de dose meses analisados, a Tabela 3 nos mostra os valores alcançados pela marca.

Tabela 3 – Quantidade líquida faturada pela Made In Roça no período analisado, segundo a cooperativa em estudo – Junho de 2018 a Maio de 2019.

Período	Valor líquido faturado (R\$)
Jun/18	151.348,00
Jul/18	51.683,00
Ago/18	202.185,00
Set/18	119.829,00
Out/18	122.091,00
Nov/18	134.882,00
Dez/18	157.736,00
Jan/19	166.428,00
Fev/19	146.613,00

(CONTINUA)

(CONCLUSÃO)

Mar/19	301.483,00
Abr/19	179.388,00
Mai/19	151.375,00
TOTAL	1.885.041,00

Fonte: Valores obtidos dos registros da cooperativa (2019).

A curva referente ao volume faturado líquido da marca está disposta na Figura 3.0. Na figura podemos visualizar o comportamento das vendas e as quantidades mensais líquidas faturadas em um período de um ano após seu lançamento.

Figura 3.0 – Volume líquido mensal faturado em reais pela Made In Roça no período analisado.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Podemos notar três pontos fora da curva referentes aos meses de julho e agosto de 2018 e março de 2019. Esses acontecimentos foram justificados pela falta de produtos acabados em estoque, promoções e lançamento de novos produtos da linha de maionese.

44 Resultados e Discussões

Após investigações, coletas de informações nos sistemas de software da empresa e organização dos dados em planilhas, gráficos e tabelas comparativas sobre o previsto e o realizado para a marca foram elaborados e dispostos para apresentação e análise.

A respeito do comparativo de resultados do valor de investimento para lançamento e campanha da marca Made In Roça, a Tabela 4 nos mostra os valores previstos, realizados e a

porcentagem atendida. Nota-se que o valor previsto de investimento não foi totalmente alcançado.

Tabela 4 – Investimento de campanha previsto *versus* realizado da marca e seu desempenho – outubro de 2019.

Investimento	Valores (R\$)
Previsto	665.942,00
Realizado	426.396,00
% Alcance do investimento em campanha	64%

Fonte: Elaboração própria (2019).

Sobre o comparativo de resultados no faturamento planejado versus o realizado: Considerando o faturamento previsto anual de R\$ 2.693.825,00 reais apresentado na DRE viável (Figura 2.10), podemos comparar com o resultado do faturamento realizado no período representado pela Tabela 3 e verificarmos na Tabela 5, o desempenho da marca em relação ao seu faturamento.

Tabela 5 – Faturamento previsto *versus* realizado da marca e seu desempenho – outubro de 2019.

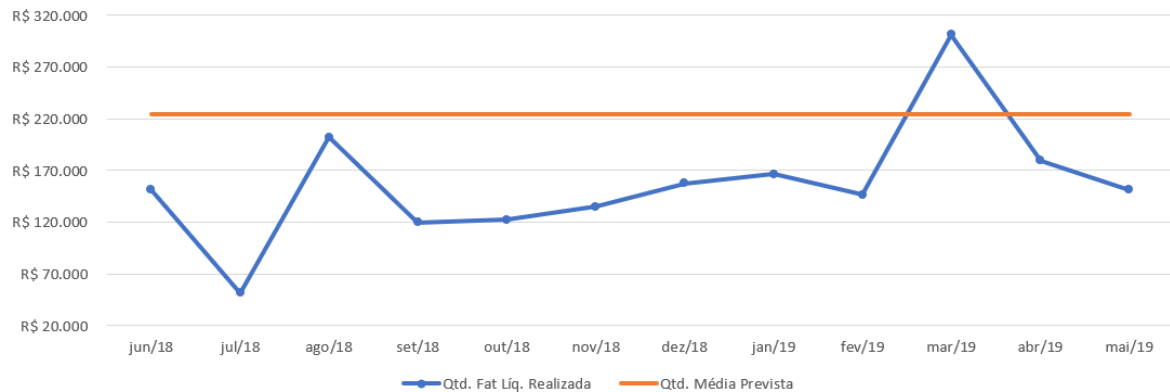
Faturamento	Valores faturados (R\$)
Previsto	2.693.825,00
Realizado	1.885.041,00
% Alcance do faturamento	70%

Fonte: Autoria própria (2019).

Uma acurácia de 70% da previsão de faturamento para a marca é uma performance aceitável, se levarmos em consideração que somente 64% dos investimentos previstos para a campanha de promoção e lançamento da marca foram utilizados. Com os dados de faturamento obtidos, podemos visualizar, agora no gráfico presente na figura 3.1, o comparativo do previsto *versus* realizado da marca no período estudado, analisando seu desempenho podemos observar que as metas de vendas previstas não foram alcançadas com êxito, sendo satisfatórias apenas em três meses do período. Dentre os doze meses do período analisado, somente nos períodos

de agosto/18, março/19 e abril/19 que a marca apresentou um desempenho acima de 80% do esperado.

Figura 3.1 – Desempenho Made In Roça no período de jun/18 a mai/19.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Seguindo as atividades requeridas na macro fase de pós-desenvolvimento de produtos proposto por Rozenfeld *et al.* (2006), acompanhar produto/processo e decisão de descontinuar produto, chegamos em determinados resultados e conclusões. Na etapa de acompanhamento do produto, este estudo conseguiu analisar o desempenho da marca comparando o previsto *versus* realizado do faturamento líquido anual e o previsto *versus* realizado com relação ao investimento de lançamento e campanha. A Made In Roça teve um desempenho de 70% relacionado a demanda de faturamento prevista e investiu 64% do valor previsto para o seu lançamento. Quanto a fase de descontinuar o produto, a cooperativa tinha em seu planejamento lançar no mercado novas embalagens e novos produtos para a marca Made In Roça, o qual a marca comercializaria, além das maioneses saborizadas em pote-500g, ketchups, molho barbecue e mostarda em embalagens topdown-380g, apostando assim na continuidade de vendas.

A metodologia (DFLSS – *Design For Lean Six Sigma*) do processo de lançamento de produtos registrado na empresa não foi realmente utilizada para esta marca, segundo o especialista comercial da empresa, a metodologia não foi seguida pois o varejo se encontra numa vertente adjacente dos negócios da empresa, e por isso, não foi dada a devida atenção e investimentos necessários para o desenvolvimento correto para o lançamento da marca, o desenvolvimento da mesma foi acompanhada pelo *feeling* e experiência de mercado dos responsáveis.

O desempenho da marca foi justificado pelo gerente de vendas/contas especiais. Segundo o gerente, o momento de lançamento não foi o melhor para a introdução da marca para os clientes, pois o período de registro nas redes mercadistas não era o ideal, bem como sofreu resistência por ser uma marca nova no mercado. Comenta que o não cumprimento dos investimentos na divulgação e campanha dos produtos, fez com que a marca perdesse valor e os mercados acabaram resistentes. Ainda sobre o gerente de contas especiais, o mesmo diz que para introduzir um produto novo nos pontos de vendas (PDV's), os supermercados acabam trabalhando com a estratégia de cobrar valores abusivos, e como o negócio core da empresa não é o varejo, ficou difícil a mobilização dos investimentos para competir com as grandes marcas concorrentes de molhos presentes no mercado atual.

Sobre o não cumprimento das demandas, o gerente de vendas justifica que a previsão foi com base no empirismo e experiências de diferentes colaboradores responsáveis. Não se tinha certeza da aceitação inicial do produto, foi previsto uma alta demanda inicial para uma marca nova, a fábrica produziu e como não houve investimento efetivo na divulgação e propaganda do produto, os representantes não tinham força de vendas e os clientes das redes mercadistas ficaram receosos em aceitar os produtos. Todos esses fatores contribuíram para ocorrer uma ociosidade de lotes em estoque, e para conseguir reduzir o prejuízo de não deixar os produtos vencerem, o comercial da empresa tomou a decisão de abaixar os preços de venda no atacado para os clientes aceitarem a introdução no mercado, corroborando para a diminuição do valor de marca que a Made In Roça tinha previsto.

5. Considerações finais

A pesquisa buscou analisar a macrofase do pós-desenvolvimento do produto na linha de maioneses da cooperativa tomando como referência principal o modelo de planejamento de desenvolvimento de produtos proposto por Rozenfeld et al. (2006), onde o mesmo propõe acompanhar o produto/processo e a descontinuação do produto no mercado.

Nota-se que as metas previstas não foram alcançadas com efetividade. O não cumprimento da metodologia de desenvolvimento de produtos e negócios da empresa e o não cumprimento dos investimentos em divulgação e campanha da marca, aliados à força de vendas da empresa estar acostumada com a comercialização de produtos de baixo valor agregado, foram as causas principais do desempenho abaixo do previsto para a marca Made In Roça.

Para uma maior assertividade no lançamento de novos produtos, a empresa deve conhecer exatamente as necessidades e expectativas dos consumidores envolvidos na cadeia de produtos de varejo. Ferramentas de análise de requisitos de qualidades puxados pelos clientes (matriz QFD), devem ser utilizadas, bem como uma pesquisa de mercado mais bem direcionada, se atentando para tendências globais, nacionais e regionais de consumo e de mercado que devem ser levadas em consideração.

Por mais que para algumas empresas de múltiplos negócios o varejo não se apresente como um core para os resultados, o cumprimento das metodologias de desenvolvimento de produtos, por parte das mesmas, deve ser respeitado, bem como a execução de todos os investimentos previstos na fase de pré-desenvolvimento do PDP, garantindo um bom desempenho do produto no mercado. Quanto mais próximo das metas planejadas para o produto for a execução do projeto, menor será o risco de o mesmo falhar.

Referências

ADITIVOSINGREDIENTES. BUNGE INAUGURA FÁBRICA COM TECNOLOGIA ALEMÃ. Aditivos Ingredientes, São Paulo, v. 92, n. 92, p.6-6, set. 2012. Mensal. Disponível em: <<https://aditivosingredientes.com.br/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

AGROCLUSTER RIBATEJO PORTUGAL (Portugal). Tendências no Mercado Alimentar do Brasil: Aspectos do consumo, produto, distribuição e comunicação. Agrocluster Ribatejo Portugal, [Santarém], v. 2, n. 1, p.70-70, set. 2015. Disponível em: <<https://agrocluster.pt/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

BAXTER, M. Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

COSTA, M.A.B. Metodologias e ferramentas para a gestão do pós-desenvolvimento de produtos: estudo de caso em multinacional fabricante de eletrodomésticos. Desafio online. Campo Grande, v.2, n.3, set/dez, 2014. Disponível em: <<http://www.desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/1162/754>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

FREITAS, Ernani Cesar; PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175p.

GLOBAL MARKET RESEARCH & MARKET INSIGHT. Tendências Globais em Alimentos & Bebidas 2018. Disponível em: <<http://brasil.mintel.com/tendencias-globais-em-alimentos-e-bebidas/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

KAMINSKI, P. C. Desenvolvendo produtos com planejamento, criatividade e qualidade. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

MINTEL. TENDÊNCIAS GLOBAIS EM ALIMENTOS & BEBIDAS 2018. São Paulo: Mintel, 2018. 24 p.

ROZENFELD et al. Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria no processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, S. L. Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica – Universidade de São Paulo,

São José dos Campos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-26092003-163308/publico/SLSilva.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

VALERIANO, D. L. Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.