UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARISSA MARIA DA SILVA VIEIRA DOS SANTOS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARCA NO INTERIOR DE PERNAMBUCO: um estudo de caso na área comercial de uma indústria cervejeira

Caruaru
2024

LARISSA MARIA DA SILVA VIEIRA DOS SANTOS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARCA NO INTERIOR DE PERNAMBUCO: um estudo de caso na área comercial de uma indústria cervejeira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Estratégia da Produção.

Orientador (a): Marina Dantas de Oliveira Duarte

Caruaru

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santos, Larissa Maria da Silva Vieira dos.
Análise estratégica de marca no interior de Pernambuco: um estudo de caso na área comercial de uma indústria cervejeira / Larissa Maria da Silva Vieira dos Santos. - Caruaru, 2024.
48 p.

Orientador(a): Marina Dantas de Oliveira Duarte
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2024.

1. estratégia. 2. Matriz SWOT. 3. Cinco Forças de Porter. 4. Metodologia Kano. I. Duarte, Marina Dantas de Oliveira. (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

LARISSA MARIA DA SILVA VIEIRA DOS SANTOS

ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARCA NO INTERIOR DE PERNAMBUCO: um estudo de caso na área comercial de uma indústria cervejeira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 17/10/2024

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Drª. Marina Dantas de Oliveira Duarte (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profª. Msc. Bianca Sabrina de Lima Silva (Examinadora Externa)
Secretaria Municipal de Bezerros

Dedico este trabalho a Deus, em honra a todas as noites de sono perdidas e momentos de exaustão que superei.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meu agradecimento a todos que me auxiliaram na graduação.

Agradeço a Deus por me permitir superar todas as noites de sono perdidas e os momentos de exaustão.

Aos meus pais Romilson e Maria Terezinha que sempre apoiaram, acreditaram e persistiram junto comigo em toda a minha vida de estudos. Também agradeço ao meu irmão, João Lucas, por todos os momentos de descontração.

A todos meus familiares, em especial, minha tia Maria José pelo constante apoio ao meu sonho.

Aos meus amigos, Ana Cláudia, Bruno Braz, Felipe Fonteles, Maria Eduarda, Mariana Ramos e Thaynara Feitoza, que entre muitos desafios, deixaram toda a jornada mais leve.

Ao Projeto Amigos do Meio Ambiente, orientado pelo professor Gilson Lima, que possibilitou meu desenvolvimento e me acompanhou durante toda a graduação.

A minha orientadora Marina Duarte por sua paciência, atenção e empenho durante a escrita deste trabalho.

“Obstáculos são as coisas assustadoras que encontra quando desvia os olhos do seu sonho.” (Henry Ford)

RESUMO

A estratégia é um fator decisivo para a boa performance de uma empresa. Também é crucial para garantir o sucesso de suas marcas. Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de analisar o posicionamento estratégico de uma marca do portfólio de uma cervejaria no interior de Pernambuco que tem desempenho inferior em comparação às demais regiões e identificar qual o problema estratégico associado. O método adotado neste estudo utilizou a Matriz SWOT e as Cinco Forças de Porter para analisar o contexto interno e externo em que a empresa está inserida, além da Metodologia Kano para identificar as preferências do cliente. A aplicação dessas ferramentas foi realizada por meio de entrevistas com o time gerencial e questionário aberto ao público da região. Os principais resultados indicam que a alta taxa de indisponibilidade é a principal razão para as baixas vendas, além disso, a falta dos produtos é o item que reduz a satisfação segundo a Metodologia Kano. Adicionalmente, alguns pontos críticos de menor prioridade também foram encontrados, como a necessidade de promover ações de desconto e a participação em eventos da região. Dessa forma, atuar sobre os altos índices de indisponibilidade traz maior impacto positivo para a estratégia da marca.

Palavras-chave: estratégia; Matriz SWOT; Cinco Forças de Porter; Metodologia Kano.

ABSTRACT

Strategy is a decisive factor for the good performance of a company. It is also crucial for ensuring the success of its brands. In this sense, this study aims to analyze the strategic positioning of a brand in the portfolio of a brewery in the interior of Pernambuco, which is underperforming compared to other regions, and to identify the associated strategic problem. The method adopted in this study utilized the SWOT Matrix and Porter's Five Forces to analyze the internal and external context in which the company operates, as well as the Kano Methodology to identify customer preferences. The application of these tools was conducted through interviews with the management team and an open questionnaire for the local public. The main results indicate that the high rate of unavailability is the primary reason for low sales; furthermore, the lack of products is the factor that reduces satisfaction according to the Kano Methodology. Additionally, some lower-priority critical points were found, such as the need to promote discount actions and participate in regional events. Thus, addressing the high rates of unavailability has a greater positive impact on the brand's strategy.

Keywords: strategy; SWOT Matrix; Porter's Five Forces; Kano Methodology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 –	Relação de atributos	23
Quadro 1 –	Quadro de correspondências	24
Quadro 2 –	Etapas da metodologia	27
Gráfico 2 –	Relação entre o volume total e volume da marca estudada no CDD Caruaru	30
Gráfico 3 –	Relação entre o volume total e volume da marca estudada no outro CDD	30
Gráfico 4 –	Gráfico de volumes CDD Caruaru	31
Gráfico 5 –	Gráfico de indisponibilidade	32
Figura 2 –	Matriz SWOT	33
Figura 3 –	Cinco Forças de Porter	34
Quadro 2 –	Critérios e atributos	35
Gráfico 6 –	Gráfico de faixa etária	36
Gráfico 7 –	Gráfico de gênero	37
Gráfico 8 –	Gráfico de renda	37
Gráfico 9 –	Gráfico de Better-Worse	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Avaliação das frequências das respostas	38
Tabela 2 –	Avaliação das frequências das respostas	39
Tabela 3 –	Coeficientes de satisfação e insatisfação	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 OBJETIVOS 13

1.1.1 Objetivo Geral 13

1.1.1 Objetivos Específicos 13

1.2 JUSTIFICATIVA 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 16

2.1 ESTRATÉGIA 16

2.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER 16

2.3 A MATRIZ SWOT 19

2.4 ESCALA LIKERT 20

2.5 METODOLOGIA KANO 21

2.5.1 Etapas da Metodologia Kano 23

3 METODOLOGIA 26

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 29

4.1 CONTEXTO DA APLICAÇÃO 29

4.1.1 Marca estudada 29

4.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 32

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES 41

5 CONCLUSÃO 43

REFERÊNCIAS 45

APÊNDICE A – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DA METODOLOGIA KANO 47

1 INTRODUÇÃO

O mercado empresarial é cada vez mais exigente. É evidente a necessidade de entender bem as demandas do público, além de conhecer sobre estratégias para impulsionamento de marcas e empresas.

A dinamicidade do mercado torna incontestável a indispensabilidade das empresas serem de classe mundial, que segundo Kanter (1995) é uma empresa que vem da busca pela informação, feita pela sociedade, que acaba alterando e refinando seus gostos com base em novos dados que surgem diariamente.

Para Toschi (2000), a complexidade das intensas mudanças ambientais influencia no planejamento estratégico. Isso é consequência da globalização. Logo, o comportamento do consumidor sofre alterações a todo instante, o tornando mais exigente quanto a qualidade do produto ofertado, como também, referente a adequação que esse produto tem junto a necessidade do cliente.

Dessa forma, o mercado mostra-se altamente competitivo. Sendo assim, as empresas despreparadas estrategicamente são penalizadas frente à concorrência. Portanto, é fator diferencial ter estratégias bem definidas e gestores que cumpram bem o seu papel para garantir a competitividade dentro dos desafios do mercado.

Diante disso, gerentes têm buscado alternativas para alcançar as melhores práticas em vista da definição de estratégias em prol de adquirir vantagens competitivas na busca pelo sucesso organizacional. A estratégia também elabora os problemas, para assim, construir alternativas para a solução (MARKIDES, 1999).

Nesse sentido, a estratégia é um recurso capaz de alinhar toda a instituição em uma única direção. Ela deve guiar o bom posicionamento no ramo de atuação da empresa. Como também, explorar ao máximo o potencial e as oportunidades de mercado.

À vista disso, ferramentas podem auxiliar embasando a estratégia da empresa. A formulação de um plano estratégico integrado permite alinhar os meios para alcançar os objetivos da instituição (DUCOIN; KUO, 2024). Nesse contexto, as ferramentas são cruciais para permitir a objetividade e direcionamento na tomada de decisão (SILVA, 2018). Além de permitir identificar as oportunidades com base em

dados. Logo, o uso de ferramentas orienta a formulação de estratégias mais eficazes e com maiores chances de sucesso.

Todas as estratégias devem convergir para o bem-estar da empresa. Para isso, também é necessário que as estratégias considerem a satisfação do cliente. Essa ideia aponta a importância do cliente para o futuro da empresa, dado que o nível de satisfação eleva os índices de fidelidade da instituição (MALTZLER, 1998).

Portanto, a estratégia é um fator determinante do sucesso ou fracasso da instituição (CARVALHO; LAURINDO, 2010, p.2). Desse modo, um bom planejamento assegura maior competitividade e melhores resultados para a empresa. Sendo assim, a integração de ferramentas pode garantir a maior assertividade no processo de formulação de estratégias.

1.1 OBJETIVOS

Esta seção descreve os objetivos que norteiam as pesquisas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho. Aqui são definidos os eixos centrais da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem o objetivo de avaliar a estratégia competitiva de uma linha de produtos de uma das marcas do portfólio de uma cervejaria. Essa pesquisa considerará o posicionamento da marca no interior de Pernambuco, com intuito de entender os fatores que influenciam no seu desempenho inferior em comparação a outras regiões e identificar qual o problema estratégico associado.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre ferramentas que auxiliam a formação de estratégias;
- Avaliar o comportamento do volume de vendas da marca analisada;
- Investigar os dados de indisponibilidade da linha de produtos da marca;
- Analisar a estratégia da marca com o uso da Matriz SWOT e Forças de Porter;
- Aplicar a Metodologia Kano e analisar as informações obtidas;

- Desenvolver uma análise acerca dos resultados da aplicação das ferramentas estratégicas e metodologia Kano.

1.2 JUSTIFICATIVA

No Brasil, o consumo de bebidas, especialmente alcoólicas, é cultural. Drinks são comumente associados a comemorações, reuniões e festejos para os brasileiros.

Segundo a Abrasel (2023), o país está em 3° lugar no ranking dos maiores consumidores de cerveja. Muito sobre o atual comportamento é reflexo do período pandêmico, no qual também foi observado o aumento no consumo de bebidas em geral (CNN, 2022).

Conforme o Jornal Perspectiva (2021), o mercado de bebidas é constituído por poucas empresas, portanto, um oligopólio. O que evidencia a necessidade de tais empresas permanecerem minimamente competitivas.

Para além do viés alcoólico, o setor de bebidas tem sentido a crescente inserção de novos perfis consumidores. Por exemplo, a geração saúde que está predisposta a consumir bebidas de características mais próximas ao seu estilo de vida. Sendo assim, as bebidas não alcoólicas passam a competir com as opções alcoólicas (AFEBRAS, 2023).

Como constatado pelo *Euromonitor International* (2023), o consumidor passa por constantes alterações comportamentais e para as empresas o maior desafio é acompanhá-las.

As empresas também concorrem internamente. É comum o setor de bebidas seguir com uma estratégia multimarca. Para *Rockcontent* (2020), essa estratégia consiste no desenvolvimento e promoção de várias marcas no mesmo segmento.

Sendo assim, para combater a concorrência externa a criação de várias marcas pode aumentar a participação de mercado da empresa, pois, conseguirá atingir públicos diferentes, oferecendo sortimento de produtos e diferenciação das faixas de preço (Geofusion, 2024). No entanto, essas marcas podem concorrer entre si, dessa forma, a estratégia deve estar bem estruturada para que isso não ocorra de forma maléfica para a instituição.

Portanto, o contexto fortalece o quanto a estratégia é antecessora do sucesso das empresas.

Esse trabalho tem o intuito de analisar estrategicamente o posicionamento de umas das marcas do portfólio de uma empresa do setor de bebidas. Esse estudo tem

a finalidade de identificar o comportamento dessa marca no interior de Pernambuco, considerando que ela tem um desempenho inferior em relação às demais regiões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

A ideia de estratégia vem de conceitos militares e pode influenciar qual lado alcançará o sucesso. Naquela época, a estratégia era orientada para o planejamento em um horizonte de tempo maior e formulada por generais, muitos dos quais ficaram conhecidos por terem sucesso graças ao bom posicionamento, como Júlio César, de Roma (CARVALHO; LAURINDO, 2010, p.1).

A estratégia tem o intuito de mobilizar esforços em torno de um único objetivo. As lacunas existentes na estratégia são maléficas ao desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, para auxiliar na resolução de problemas empresariais de alta complexidade os níveis mais elevados das organizações precisam de meios sólidos para definição de estratégias (MANSO et al., 2024).

Para Porter (1996), a estratégia competitiva é saber discernir quais ações tomar para alcançar o melhor gerenciamento empresarial, como também, definir quais atitudes não são relevantes. Isso também implica em manter uma posição que tenha um plano de ação executável e sustentável, garantindo que a formulação estratégica seja usada na busca de resultados expressivos.

O ambiente competitivo é a consideração das demais instituições que compõem a concorrência. A dinamicidade do mercado é um indicativo das alterações que as empresas sofrem diariamente, o que torna difícil mapear as ações da concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2010, p.42).

Sendo assim, para garantir uma boa estratégia é importante haver conhecimento das estratégias que permeiam o mercado. Logo, o bom monitoramento dos movimentos do mercado, permite elaborar uma boa estratégia para visualizar as oportunidades e inutilizar as investidas dos concorrentes. E assim, reforça o posicionamento de Porter (1987), que para construir uma boa estratégia é necessário entender sobre a inserção da companhia no mercado.

2.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Segundo Porter (1979), para ter um bom posicionamento estratégico é necessário compreender 5 forças competitivas que propiciam uma análise da intensidade no setor.

Essas forças são:

- Ameaças de Novos Concorrentes;
- Produtos Substitutos;
- Poder de Barganha dos Compradores;
- Poder de Barganha dos Fornecedores;
- Rivalidade entres os Concorrentes.

Essas forças compõem a atratividade do setor e ditam o seu comportamento. As pressões realizadas por elas transmitem as perspectivas e prospecções do comportamento do mercado.

As ameaças de novos concorrentes são de suma importância para realizar a avaliação dos competidores dentro do nicho de atuação. A intensidade de concorrência pode ser guiada pelo nível de agressividade nas ações adotadas. Para Porter (1986), essa força pode ser determinante na perspectiva de lucros a longo prazo. Dado que considera, que quanto maior a dificuldade para inserir – se no mercado, menor será a concorrência nesse nicho.

Sendo assim, quanto maiores as barreiras maiores são as represálias sofridas pelas empresas. Assim, as principais barreiras de entrada para os novos concorrentes são:

- Economias de Escala: Refere-se a economia conquistada pela compra de grandes volumes de determinado produto ou serviço. Esse fator pode ser um empecilho para as novas entrantes que devido ao período inicial de vendas não tem condições de adquirir insumos em maiores quantidades.
- Diferenciação do Produto: As empresas já estabelecidas têm maior reconhecimento junto ao público. Isso pode tornar-se uma barreira para os novos concorrentes, visto que ainda não têm um relacionamento consolidado com o consumidor.
- Necessidade de Capital: A demanda por investimentos altos para custear o início das operações e inserção dentro do mercado.
- Custos de troca: Tem-se essa intercorrência caso os clientes tenham um custo adicional para que consiga realizar a troca de fornecedor.
- Acesso a Canais de Distribuição: Um novo concorrente também pode enfrentar dificuldades para estar presentes nos novos canais de distribuição, pode ser

preciso muitos recursos para se estabelecer e conseguir acesso a esses canais.

- Políticas Governamentais: Sanções, taxas e sistema tributário estabelecidas pelo estado, são fatores que podem limitar a incorporação de novas empresas dentro do mercado.

Para Wright, Kroll e Parnell (2007), os produtos substitutos são diferentes alternativas para suprir as necessidades dos clientes, porém, diferem em características particulares. Portanto, são produtos diferentes, mas que têm a mesma finalidade.

Esses produtos substitutos competem no mercado reduzindo os lucros das maiores empresas.

O poder de negociação dos compradores remete a influência que os clientes podem exercer em relação ao produto. Os compradores podem forçar a organização a baixar os preços, negociando por uma melhor qualidade ou mais produtos. Como confirma Wright, Kroll e Parnell (2007), que dizem que os compradores podem influenciar na diminuição do valor barganhando mais qualidade ou mais serviços.

Compradores têm maior poder quando:

- Compram em grandes quantidades, permitindo a negociação de preços menores;
- Os produtos que eles compram têm baixa diferenciação, facilitando a substituição do produto por outras alternativas;
- Os produtos que adquirem representam uma fração significativa das vendas daquela empresa.

O poder de negociação dos fornecedores é similar ao poder de barganha dos compradores. Para Porter (1986), os fornecedores destacam-se em poder quando:

- Não precisam resistir a concorrência de produtos substitutos;
- Oferecem produtos únicos ou que a alternativa substituta necessite de mais recursos da empresa;
- O produto do fornecedor é insumo essencial para o grupo de compradores.

Para a rivalidade entre concorrentes, quanto mais empresas estiverem inseridas em determinado setor do mercado, maior será a concorrência. Logo, essas

organizações percebem a pressão competitiva vinda das demais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Portanto, o grau de concorrência é moldado pela rivalidade existente entre as empresas competidoras.

A rivalidade entre as instituições fica mais evidente quando:

- As empresas têm altos custos;
- Fornecem um produto perecível ou de vida útil curta;
- Há um grande quantitativo de empresas na competição;
- As empresas têm cenários semelhantes em porte, recursos e tecnologias.

2.3 A MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT é uma importante ferramenta para análise estratégica de uma empresa. Ela também é uma ferramenta relevante para mapear e compreender o ambiente interno e externo da organização (FERNANDES, 2012).

Os pontos da SWOT corroboram para o diagnóstico estratégico e constata um posicionamento através da análise dos seus tópicos.

Apesar da sua origem nebulosa, a Matriz SWOT faz a observação das características essenciais da empresa de maneira interna e externa.

Os pontos intrínsecos à organização, são:

(1) Forças;

(2) Fraquezas.

As características extrínsecas analisadas são:

(3) Oportunidades;

(4) Ameaças.

As forças (1) revelam o que a empresa tem de fortaleza no seu posicionamento atual. Esse ponto depende exclusivamente da empresa, mesmo que de alguma maneira influenciam no ambiente externo.

A força é a condição que alavanca o desempenho diante de múltiplos cenários. Ela pode ser compreendida com diferentes aspectos como, o portfólio de produtos, colaboradores competentes, nível de qualidade das entregas, P&D, tecnologias, entre outros.

A fraqueza (2) é o tópico no qual a organização identifica suas fragilidades internas, que se originam na empresa. Que por sua vez, atrapalham o desenvolvimento da instituição.

Sendo assim, pode-se apontar como fragilidade a baixa qualificação profissional dos colaboradores, difícil acesso a tecnologias, a qualidade dos das entregas, entre outros.

A oportunidade (3) está inserida na ótica externa do negócio. São as chances que o mercado oferece para a empresa e seus concorrentes. Portanto, fora do controle da empresa.

Essa característica pode se apresentar envolvendo novos clientes, novos mercados, legislações e etc.

Em suma, a oportunidade contribui para o desenvolvimento da empresa, caso seja bem aproveitada.

Por fim, as ameaças (4) estão fora da autoridade da empresa, são fatores externos que têm potencial para prejudicar o desempenho do negócio que não conseguem reagir de maneira assertiva.

Essas ameaças podem apresentar-se em algumas sanções do estado, economia enfraquecida, produto substituto de grande influência, entre outros.

2.4 ESCALA LIKERT

É uma das escalas mais populares, elaborada por Rensis Likert (1932). Ele desenvolveu um conjunto de afirmações relacionadas a uma definição, permitindo que os respondentes indiquem seu grau de concordância. Essa escala é comumente usada para avaliar preferências, gostos e percepções (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020).

A Escala Likert é aplicada em cinco pontos, variando de discordância total até a concordância total (JÚNIOR; COSTA, 2014). Assim, a cada afirmação é atribuído pelos entrevistados um grau de concordância. Esse modelo é de fácil entendimento e aplicação, além de ser adaptável a diversas temáticas.

Embora considerado de simples entendimento, há controvérsias sobre a natureza da escala. Pesquisadores questionam se é uma escala de dados intervalares ou se os números são ordinais. Outra problemática associada à Escala Likert é a falta

de profundidade das respostas, no entanto, o objetivo dessa escala é medir o nível de concordância sem exigir respostas aprofundadas (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020).

Algumas vantagens da Escala Likert incluem a presença de um ponto neutro na escala, fácil interpretação por parte dos respondentes e apresenta um bom nível de confiabilidade.

2.5 METODOLOGIA KANO

O Modelo Kano se desenvolve acerca do ponto de vista que determinados atributos são mais importantes para o cliente. Assim, pode-se analisar a voz do cliente e esclarecer quais as suas reais necessidades. A finalidade é estudar o nível de satisfação dos clientes relacionado às características que são relevantes no produto ofertado (KUMAR; ROUTROY, 2015).

O Modelo Kano, idealizado pelo pesquisador Noriaki Kano, analisa aspectos relevantes para os consumidores: objetivos e subjetivos (KANO, et al., 1984). O estímulo para a criação dessa metodologia surgiu da concepção de que a melhoria dos atributos da qualidade não é garantia para o sucesso do produto ou serviço.

Esse modelo reflete a relação não linear presente entre o desempenho do produto e a satisfação do cliente (KANO, et al., 1984). A metodologia considera que diferentes atributos têm diferentes impactos sob a percepção do cliente, logo, deve influenciar de modos diferentes sobre a satisfação do cliente.

Apoiado sobre a teoria qualitativa atrativa, o Modelo Kano atende a cinco atributos, são eles (YIN; HUANG; HUANG, 2024):

(1) Atributos atrativos;
(2) Atributos Unidimensionais;
(3) Atributos Obrigatórios;
(4) Atributos Indiferentes;
(5) Atributos Reversos.

Os atributos atrativos quando atendidos promovem satisfação ao cliente, quando não realizados não provocam insatisfação.

Esse requisito não é esperado pelo cliente, assim, quando realizado proporciona um maior nível de satisfação, ultrapassando as expectativas geradas

aumentando a satisfação do cliente referente ao produto/serviço ofertado (MALTZLER, 1998).

Enquanto os atributos unidimensionais (2) quando realizados proporcionam satisfação, no entanto, quando não realizados provê insatisfação.

Nesse requisito, a satisfação é proporcional ao cumprimento do atributo. Esse atributo é visto como necessário e é exigido pelo cliente (MALTZLER, 1998).

Os atributos obrigatórios (3) quando realizados não provocam satisfação, porém quando não realizados fomentam a insatisfação.

Esse atributo obrigatório ‘must be’ é uma característica básica do produto, ele é esperado pelos clientes. Sendo assim, não promove o aumento da satisfação. No entanto, falhar nesse requisito gera insatisfação dos clientes e afeta na competitividade do produto (MALTZLER, 1998).

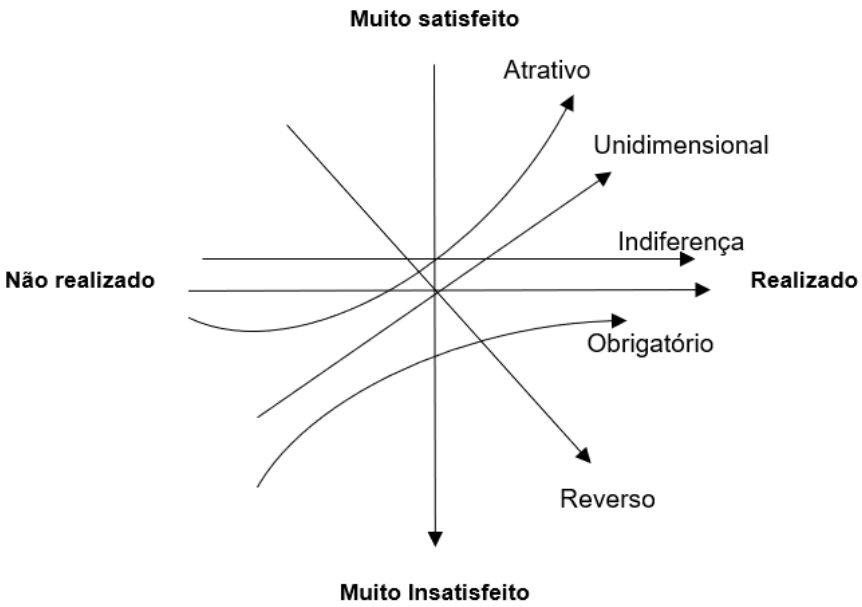
Atributos indiferentes (4) não interferem no nível de satisfação, independentemente de serem realizados ou não.

Esse requisito apresenta pouca importância, dado que a presença ou a ausência dessas características não afetam a percepção dos consumidores (GRUNWALD; KARA; SPILLAN, 2024).

Os atributos reversos (5) não são desejados pelos usuários e que proporcionam a insatisfação caso estejam presentes (LIU et al., 2024).

A relação entre todos os atributos e a satisfação do cliente pode ser relacionada graficamente, conforme o gráfico 1:

Gráfico 1 - Relação de atributos



Fonte: Adaptado de Löfgren e Witell (2005)

O eixo horizontal trata do grau de realização de cada atributo. Enquanto o eixo vertical, mostra a satisfação de cada atributo definido por Kano (LÖFGREN; WITELL, 2005).

O gráfico 1 mostra a relação entre os dois eixos, considerando o grau de realização e o nível de satisfação. Sendo assim, é possível observar que os atributos reversos têm alta insatisfação quando realizado. Da mesma forma, é possível notar que os atributos atrativos apresentam maior satisfação conforme são realizados. Os unidimensionais apresentam a satisfação proporcionalmente ao seu cumprimento.

Também pode-se observar que os atributos obrigatórios não aumentam a satisfação conforme sua realização. Por fim, a indiferença é uma constante apresentando a neutralidade quanto ao nível de satisfação.

2.5.1 Etapas da Metodologia Kano

A Metodologia Kano tem como técnica para a coleta de dados o uso de perguntas funcionais e disfuncionais (WANG, et al.,2024). Os pares de perguntas têm opções de respostas baseadas pela escala Likert.

Para Matzler (1998), a aplicação do método pode seguir os seguintes passos:

1° Identificação e atributos: Para o início da construção do questionário Kano Matzler (1998) cita entrevistas com um grupo focal para a determinação dos

requisitos. Essa definição também pode ser realizada a partir do conhecimento prévio da instituição ou uma necessidade prévia do mercado, promovendo uma análise dos problemas a serem resolvidos. Essa análise detalhada é relevante, visto que os dados podem ser muito simples ou de conhecimento prévio da instituição.

2° Construção do questionário Kano: A metodologia aplica-se com pares de perguntas funcionais e disfuncionais. Cada par é relacionado a um atributo definido nas etapas anteriores. Nas perguntas funcionais o cliente responde como se sente se o produto tiver a característica, nas perguntas disfuncionais o respondente diz sobre sua reação quando o atributo não está presente.

3° Entrevistas: Deve-se determinar o meio para encontrar os respondentes. Matzler (1998) ressalta que é importante ter um questionário padronizado a fim de maximizar a imparcialidade das respostas.

4° Interpretação dos dados: Essa etapa considera os pares de perguntas que devem ter suas respostas cruzadas. Para a interpretação seguiu-se o seguinte padrão:

Quadro 1 - Quadro de correspondências

		Pergunta disfuncional				
		Gosto	Satisfeito	Sou indiferente	Insatisfeito	Não gosto
Pergunta funcional	Gosto	Q	A	A	A	U
	Satisfeito	R	I	I	I	O
	Sou indiferente	R	I	I	I	O
	Insatisfeito	R	I	I	I	O
	Não gosto	R	R	R	R	Q

Fonte: Adaptado de Malttzer (1998)

Atrativo = A

Unidimensional = U

Obrigatório = O

Indiferente = I

Reverso = R

Questionável = Q

- Avaliação das frequências: É uma análise superficial das frequências das respostas. Os dados devem ser aglutinados em uma tabela onde serão classificados conforme sua relação percentual dentre as classificações da tabela.

- Coeficiente de satisfação dos clientes (Better – Worse): Esse fator é resultado da avaliação das respostas adquiridas nas entrevistas. Para identificar como cada atributo influencia na satisfação e insatisfação é avaliado o Better-Worse, a partir das fórmulas do coeficiente de satisfação e do coeficiente de insatisfação.

Para calcular o Coeficiente de satisfação, temos:

$$CS = \frac{A+U}{A+U+O+I} \quad \text{(Equação 1)}$$

Espera-se para o *CS* valores de 0 a 1. Quanto maior o fator, maior o impacto na satisfação do cliente

Para o cálculo do Coeficiente de Insatisfação:

$$CI = \frac{U+O}{A+U+O+I} * (-1) \quad \text{(Equação 2)}$$

O multiplicador negativo no *CI* é utilizado para frisar o impacto negativo que tais atributos têm na satisfação do cliente. Caso o coeficiente *CI* tenda a -1 significa que a insatisfação é alta caso o atributo não seja atendido.

A partir dos valores encontrados, formam-se pares de coordenadas (CS,CI) para cada atributo. Com isso, é elaborado o diagrama Better-Worse, onde o eixo horizontal é formado pelos valores do coeficiente de satisfação, enquanto o eixo vertical representa os valores do coeficiente de satisfação.

O diagrama Better-Worse é constituído por quatro regiões, são elas: atrativos, unidimensionais, neutros e obrigatórios. Com base na disposição das coordenadas, cada atributo do produto é relacionado a um atributo do modelo.

3 METODOLOGIA

De maneira geral esse trabalho enquadra-se na modalidade estudo de caso e contará com um questionário e entrevistas como metodologias de pesquisa.

O estudo de caso é para quando há uma ampla análise sobre o objeto de estudo (GIL, 2010). O objeto em estudo é uma das marcas do portfólio da cervejaria analisada e essa modalidade permite o estudo profundo sobre o tema.

A família de produtos dessa marca tem desempenho inferior no interior de Pernambuco em comparação com as demais localidades. Portanto, é essencial identificar os motivos que fomentam essa baixa performance.

Para abordar essa problemática, será necessária uma análise estratégica, através da Matriz SWOT e a análise das Cinco Forças de Porter, a fim de entender os fatores externos e internos que afetam o resultado de vendas dessa linha. Além disso, é necessário conhecer sobre as preferências do público, com esse objetivo será aplicada a Metodologia KANO.

Para a análise do cenário atual da marca haverá entrevistas com gerentes da companhia. Essas entrevistas não terão perguntas estruturadas. Seguirão o modelo de entrevista não-diretiva, com a escuta ativa e com interferências apenas para estimular o entrevistado (SEVERINO, 2007).

Além disso, será aplicado um questionário direcionado aos consumidores, com respostas previamente definidas pela autora. O questionário será montado conforme o Modelo KANO (KANO, et al.,1984), que traz um conjunto de questões para levantar informações relevantes para este estudo de caso (SEVERINO, 2007).

Assim, o desenvolvimento do trabalho seguirá as seguintes etapas:

Quadro 2 - Etapas de metodologia

PERGUNTA DE PESQUISA	
Por que essa marca apresenta desempenho inferior no interior de Pernambuco e qual a questão estratégica associada?	
ETAPAS	ETAPA 1 — Entrevistas não estruturadas com os gerentes da instituição.
	ETAPA 2 — Desenvolver a Matriz SWOT e Cinco Forças de Porter.
	ETAPA 3 — Definir os critérios e atributos do produto da Metodologia Kano.
	ETAPA 4 — Elaborar as perguntas para cada atributo e validar com gestor.
	ETAPA 5 — Realizar a rodada teste da aplicação do questionário aos consumidores.
	ETAPA 6 — Divulgar o questionário aos consumidores.
	ETAPA 7 — Tratar os dados recolhidos do questionário aos consumidores.
	ETAPA 8 — Analisar as informações encontradas.

Fonte: A autora (2024)

Na primeira fase, serão realizadas entrevistas com os gerentes da companhia. Esses encontros terão o intuito de colaborar com a elaboração da matriz SWOT e da análise das Cinco Forças de Porter. Além disso, a interação será insumo para o próximo passo. A previsão é que essas entrevistas durem 1 hora, dividida em dois momentos: A apresentação dos conceitos e um espaço para que o entrevistado fale livremente.

A segunda fase consiste na construção da Matriz SWOT e das Cinco Forças de Porter. Para essa elaboração, serão utilizadas as informações adquiridas nas entrevistas da etapa anterior. É válido salientar que para a realização deste trabalho não houve acesso a qualquer documentação interna, de modo que as análises desenvolvidas estão baseadas na percepção da autora.

Na terceira etapa, será realizado o estudo para a elaboração dos critérios e atributos do produto exigidos para a Metodologia KANO. As informações adquiridas na primeira etapa serão utilizadas para auxiliar nessa construção.

Na quarta fase, serão formuladas as perguntas do questionário com base nos critérios que serão definidos no passo anterior. As perguntas serão construídas em pares – funcional e disfuncional. Também serão adicionadas ao questionário

perguntas para definir o público respondente. As respostas serão pré-definidas e será utilizada a Escala Likert. Em seguida, a prévia do questionário será enviada para a validação do gestor.

Na quinta fase, ocorrerá a rodada teste da aplicação do questionário. Para isso, o link será enviado para uma quantidade limitada de respondentes, e serão solicitados feedbacks sobre a formulação das perguntas e a plataforma utilizada na pesquisa.

Na sexta etapa, o questionário será divulgado para a captação das respostas. A amostragem por conveniência será adotada para a seleção dos participantes. Os canais dessa divulgação serão grupos de mensagens e o compartilhamento digital. Nessa fase, será realizado o tratamento das respostas obtidas na etapa anterior, conforme passos definidos na Metodologia Kano.

Por fim, haverá a análise das respostas adquiridas ao longo do processo. Com isso, ocorrerá a compilação dos resultados encontrados para a compreensão da problemática: Por que essa marca apresenta desempenho inferior no interior de Pernambuco e qual a questão estratégica associada?

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

4.1 CONTEXTO DA APLICAÇÃO

Para este trabalho o objeto de estudo é uma das operações de uma cervejaria, localizada no Agreste Pernambucano.

Essa operação é um Centro de Distribuição (CDD), localizado em Caruaru, responsável por atender 20 cidades. O atendimento ocorre por meio dos seus representantes de negócios que realizam as negociações em formato *business to business* (B2B) e escoam *stock keeping units* (SKUs) presentes no armazém.

A empresa tem uma ampla gama de produtos no seu portfólio. Esses SKUs são categorizados como Cerveja, *Non-Alcohol Beverages* – NAB e *Marketplace*.

As cervejas são os produtos líderes de vendas e de fabricação própria. Representam a liderança da empresa no *share* frente à concorrência. A instituição possui mais de 30 marcas de cerveja, que permeiam vários públicos. Desde as bebidas mais populares até as de características regionais.

O *NAB* é constituído por produtos Não Alcóolicos que compõem o portfólio. Nesse segmento estão água, sucos, chás, energéticos e refrigerantes.

Enquanto o *marketplace* é um leque de produtos provenientes de empresas parceiras. Esse portfólio agrega os mais diversos produtos que são relevantes para o negócio do cliente. Com isso, a empresa é um canal de vendas e distribuição dessas demais marcas.

4.1.1 Marca estudada

Dentro do catálogo de marcas dessa cervejaria, foi escolhida uma das linhas centenárias. Essa marca tem uma família de produtos que são marcantes para a empresa devido a sua ampla aceitação pelo público brasileiro.

É uma das marcas mais fortes e que já teve rostos influentes associados a ela durante sua trajetória. Com essa construção significativa ao seu redor, ela tornou-se relevante para a sociedade em geral.

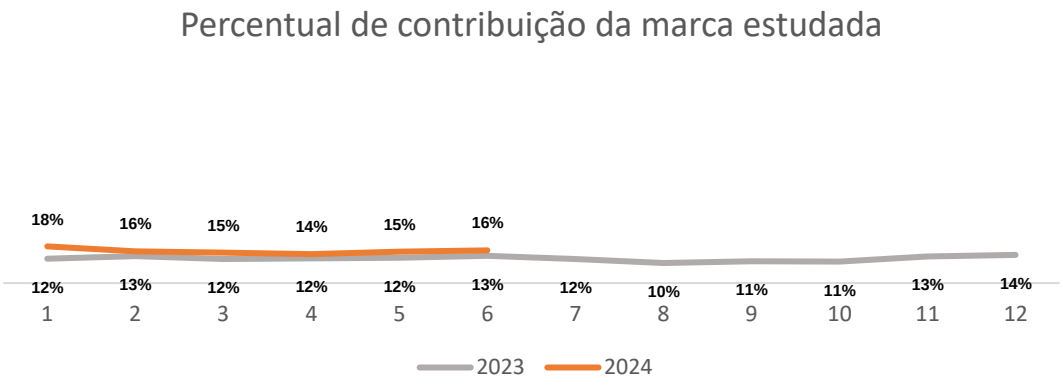
No entanto, essa aceitação não é refletida no interior de Pernambuco. Logo, outras marcas do portfólio têm maior consumo na região, indo na contramão das

demais cidades. Isso é reflexo de estratégias anteriores adotadas para outras marcas do portfólio da empresa.

É visível a discrepância dos volumes vendidos na operação estudada em comparação a outra operação, cuja unidade está situada na cidade de Cabo de Santo Agostinho e atende alguns municípios da região metropolitana e da zona da mata do estado.

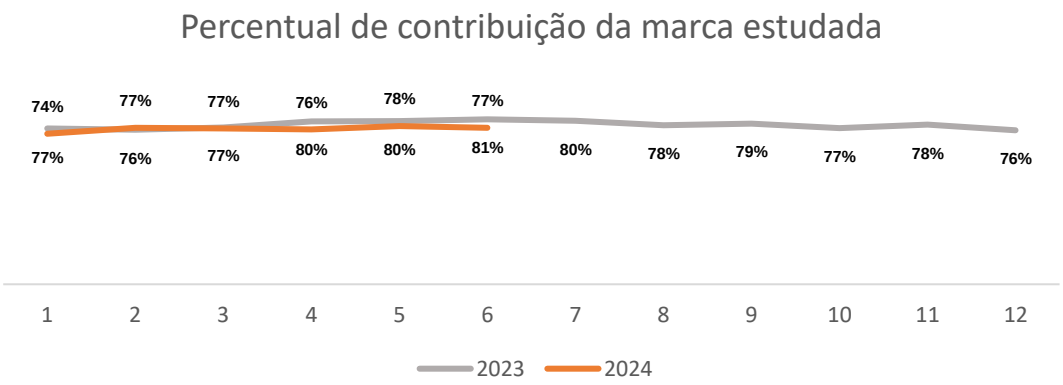
A análise a seguir considera o percentual de contribuição da marca em estudo em relação ao volume total de cerveja para as duas operações.

Gráfico 2 – Relação entre o volume total e volume da marca estudada no CDD Caruaru



Fonte: A autora (2024)

Gráfico 3 – Relação entre o volume total e volume da marca estudada no outro CDD



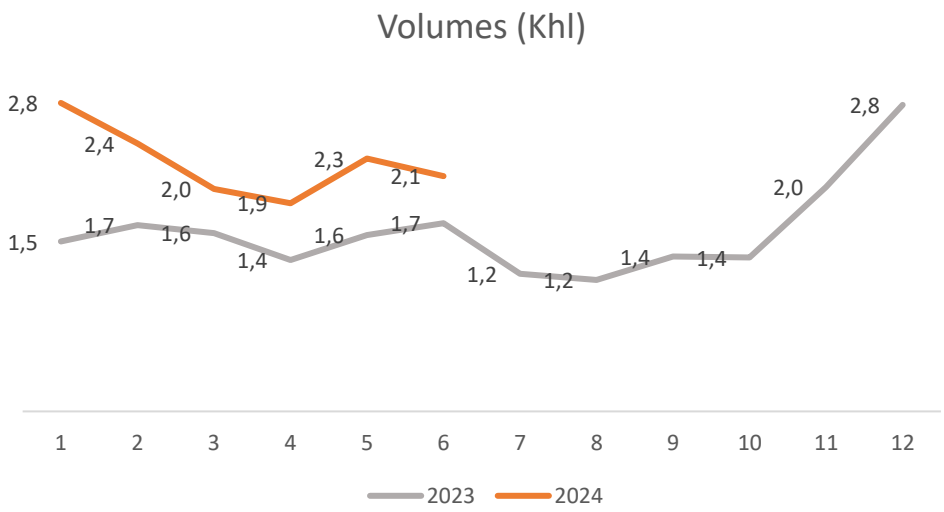
Fonte: A autora (2024)

É visível que a contribuição da marca estudada neste trabalho é menor no CDD Caruaru, em comparação ao impacto no outro CDD. O percentual de contribuição da marca nas vendas de cerveja na operação em Caruaru (gráfico 2) é em média 12%, enquanto que para o outro CDD tem a participação percentual média de 78% no volume vendido (gráfico 3). Essa diferença da relevância da marca para cada

operação enfatiza a necessidade de entender o motivo que faz essa a família de produtos dessa marca apresentar desempenho inferior no interior de Pernambuco.

Abaixo, pode-se observar o volume de vendas de janeiro de 2023 a junho de 2024 para o CDD Caruaru.

Gráfico 4 - Gráfico de volumes CDD Caruaru



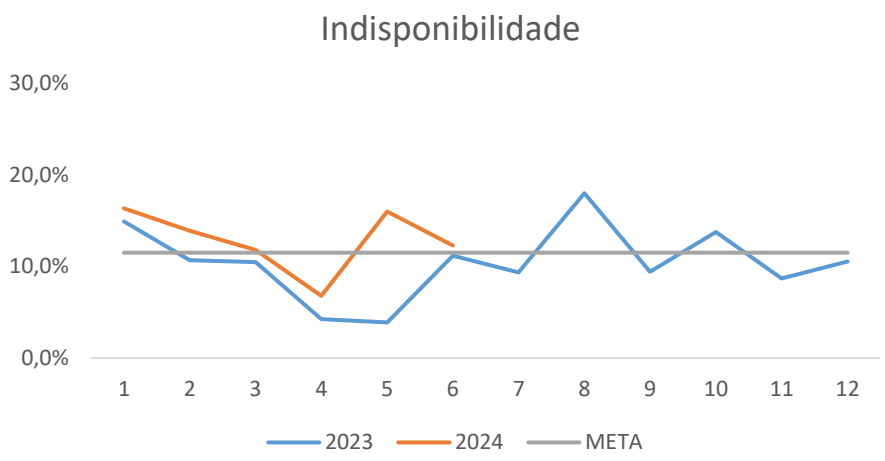
Fonte: A autora (2024)

No gráfico 4, possível observar o volume (Khl) vendido da família de produtos estudada no CDD Caruaru.

É perceptível o crescimento de 142% nas vendas dos seis primeiros meses de 2024, em comparação ao mesmo período em 2023. Contudo, os valores das vendas oscilam com frequência apresentando momentos de queda.

Para investigar quais causas que podem justificar o volume abaixo do esperado para o CDD em Caruaru também foi realizada a análise dos dados de indisponibilidade. Para isso, pode-se observar os dados da família de produtos dessa marca. O gráfico de indisponibilidade abaixo tem a meta anual, fixada em 11,5% para 2023 e 2024. Com essa consideração, é possível observar o comportamento do estoque para essa marca.

Gráfico 5 - Gráfico de indisponibilidade



Fonte: A autora (2024)

Posto isso, pode-se inferir sobre a interferência da indisponibilidade no volume vendido para esses anos.

Em 2023 a indisponibilidade esteve dentro do esperado nos meses de fevereiro a julho, mas também houve um pico da falta de produtos dessa marca em agosto com 18% de indisponibilidade.

No ano de 2024 pode-se observar que o mês de abril é o único dentro do período estudado que o nível de indisponibilidade está abaixo do esperado pela companhia, com 6,8% de indisponibilidade.

De maneira breve, não é possível concluir que os índices de indisponibilidade têm influência negativa sobre os números das vendas. No entanto, observa-se que essa indisponibilidade é um limitador para o avanço no volume vendido. Isso porque os períodos de baixa indisponibilidade coincidem com as épocas de baixo número de vendas. Portanto, pode indicar que a disponibilidade dos produtos é resultado de uma baixa procura.

4.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Foram realizadas as entrevistas com os gerentes para a identificação da atual situação estratégica da marca com a definição da matriz SWOT e das 5 Forças de Porter. Essas entrevistas tiveram duração de 1h e foram pautadas em dois momentos. O primeiro consistiu na apresentação conceitual da Matriz SWOT e dos conceitos de

forças de Porter. No segundo momento o entrevistado teve espaço para falar sobre a marca conforme os conceitos apresentados. Essa entrevista não teve perguntas pré-estruturadas e houve interferências apenas para guiar os respondentes.

Como respostas das entrevistas tivemos a formulação da matriz SWOT. A figura 2 apresenta a matriz SWOT:

Figura 2 - Matriz SWOT

MATRIZ SWOT	
Forças Alto investimento da instituição na marca; Base de clientes da empresa é ampla. Marca consolidada.	**Fraquezas** Alta indisponibilidade; Pouco material de divulgação; Concorrência com marca interna.
Oportunidades Garantir presença em eventos; Converter os pontos de vendas que ainda não comercializam a marca;	**Ameaças** Forte avanço da concorrência; Presença da concorrência em eventos

Fonte: A autora (2024)

No quadrante das forças, identificamos os pontos fortes da marca estudada. O primeiro ponto é o atual investimento em ações para fortalecer a linha de produtos da marca. Em seguida, constatou-se que a base de clientes atendida pela empresa é ampla, oferecendo uma boa capilaridade e presença no mercado da região. O último ponto forte identificado foi a consolidação da marca, que possui forte apelo emocional e está presente no mercado há muitos anos.

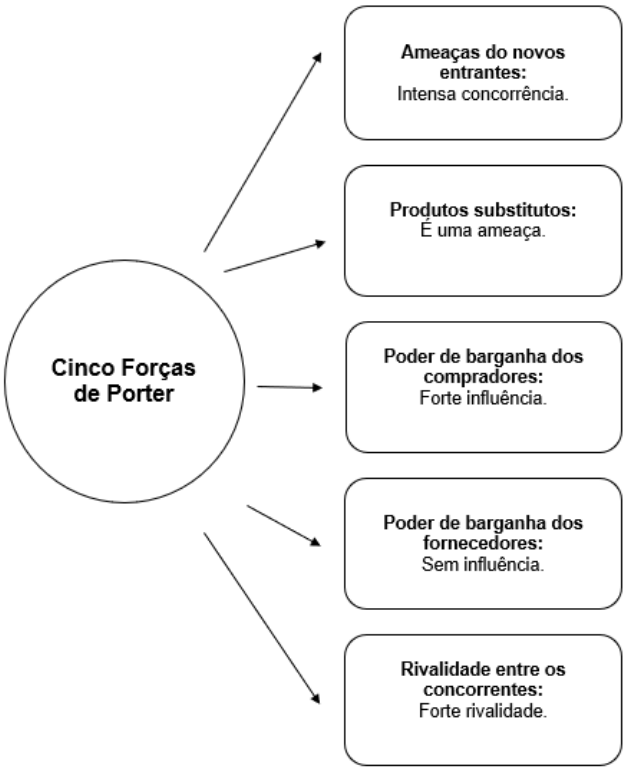
Nas fraquezas, aponta-se que a indisponibilidade é um problema interno que prejudica o posicionamento da marca, limitando o volume vendido. A ausência de material físico de divulgação no CDD, apesar do alto investimento da companhia na marca, interfere na performance das vendas e ornamentação dos clientes. Outra fraqueza é a concorrência interna com uma marca da própria empresa, que tem relevância regional e o apego do público.

Nas características extrínsecas, as principais oportunidades estão em garantir a presença da marca em eventos da região e converter os clientes que já compram da empresa, mas não consomem os produtos da marca estudada.

Para o último quadrante, referente às ameaças, a principal problemática é o avanço das empresas concorrentes e a agressividade delas no mercado. Essas empresas têm conquistado espaço em eventos e nos pontos de venda da região, adotando uma política agressiva nos preços.

Também, a partir das entrevistas com o nível gerencial da empresa, foi possível realizar a análise conforme as Cinco Forças de Porter para avaliar o mercado e o seu comportamento.

Figura 3 - Cinco forças de Porter



Fonte: A autora (2024)

Quanto à análise das ameaças de novos entrantes, que aborda a inserção de novas empresas no setor, para a instituição estudada, essa é uma ameaça evidente. Novas empresas do setor têm prejudicado o desempenho das vendas da operação analisada neste trabalho, exercendo pressão nos preços para competir por participação no mercado. Como consequência, a performance da linha de produtos da marca em questão também é afetada.

Também há a força que trata dos produtos substitutos, eles têm o poder de substituir os produtos desse estudo. Essa é uma grande ameaça para a empresa, dada a quantidade de marcas de cerveja no mercado que oferecem preço baixo. E, apesar da qualidade inferior, o valor pode ser priorizado pelos consumidores.

O poder de barganha dos consumidores tem uma forte influência do mercado devido à baixa diferenciação. Com isso, os clientes têm alto poder de negociação, colocando os competidores em disputa por menores preços.

O poder de barganha dos fornecedores não é um fator que impacte na operação, pois os produtos do CDD são fabricados internamente pela empresa em sua planta industrial.

A rivalidade entre os concorrentes é acirrada, com grandes investimentos de todas as empresas para ganhar *market share.* Esses esforços são concentrados em ações de preço e expansão das capacidades de atendimento e logística, tornando o mercado extremamente competitivo.

O próximo passo da aplicação é a estruturação da aplicação do Modelo Kano. Este estudo tem suas etapas inspiradas por Matzler (1998), conforme apresentado anteriormente, no Referencial Teórico, no tópico 2.6.6 Etapas da Metodologia KANO.

Na primeira etapa, para promover a análise do problema a ser resolvido foram definidos os critérios da pesquisa e atributos do produto a partir dos conhecimentos adquiridos nas entrevistas previstas na primeira etapa da metodologia. Com esses dados, os critérios e atributos foram definidos conforme a figura abaixo:

Quadro 3 - Critérios e atributos

Critérios	Nº do atributo	Atributos do Produto
Preferências sobre o sabor	1	Sabor suave
	2	Sabor marcante
Preço	3	Ações de descontos
	4	Ações promocionaisdo tipo compre 4, pague3
Ações de Marketing	5	Pontos ornamentados nos pontos de vendas
	6	Ações de marketing veiculadas na TV
	7	Ações de marketing veiculadas na Rede social
Facilidades de aquisição	8	Influência da indicação garçom
	9	Encontrar o produto no ponto de venda perto da casa do consumidor
	10	Encontrar o produto no bar de preferência do consumidor
Embalagem	11	Encontrar o produto na embalagem de 1L
	12	Encontrar o produto na embalagem de 473ml
	13	Encontrar o produto na embalagem de 350ml

Fonte: A autora (2024)

A segunda fase foi a formulação dos pares de perguntas. Cada par é relacionado a um dos atributos do produto é constituído por uma pergunta funcional e outra disfuncional, além das perguntas para definir o perfil do público respondente. As perguntas utilizadas estão no Apêndice A.

As respostas foram pré-definidas e estão dispostas na escala Likert, considerando a seguinte gradação: (1) Não gosto; (2) Insatisfeito; (3) Sou indiferente; (4) Satisfeito; (5) Gosto.

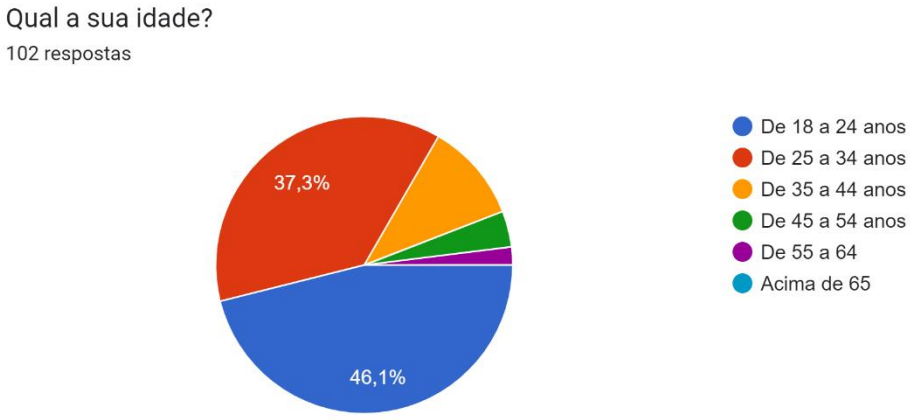
O questionário foi produzido na plataforma Google Forms e encaminhado para a validação dos gestores.

Após a validação das perguntas, atributos do produto e critérios, foi realizada uma rodada teste com cinco pessoas. Nessa ocasião, os respondentes ofereceram *feedbacks* quanto à formulação das perguntas e estruturação dos questionários. O principal ponto levantado foi a dualidade na interpretação das perguntas. Com isso, algumas delas foram reformuladas para terem conceitos mais simples para o público-alvo respondente. Para prosseguir, foi necessária mais uma validação do gestor, para enfim iniciar a aplicação do questionário.

Conforme a quinta etapa, o questionário foi amplamente divulgado de maneira digital através de grupos de mensagens e compartilhamento digital. Foram obtidas 102 respostas no período de 7 dias.

Por fim, foi realizada a interpretação dos dados. Todas as respostas obtidas foram compiladas em uma planilha e através do Excel 365 os dados foram tratados.
A priori, seguiu-se com a avaliação dos perfis dos respondentes. Com isso, 46,1% dos participantes têm de 18 a 24 anos. Logo, configura um público predominantemente jovem. O segundo maior percentual dos entrevistados é composto por adultos em estado inicial com idade de 25 a 34 anos, conforme apresentado no gráfico 5.

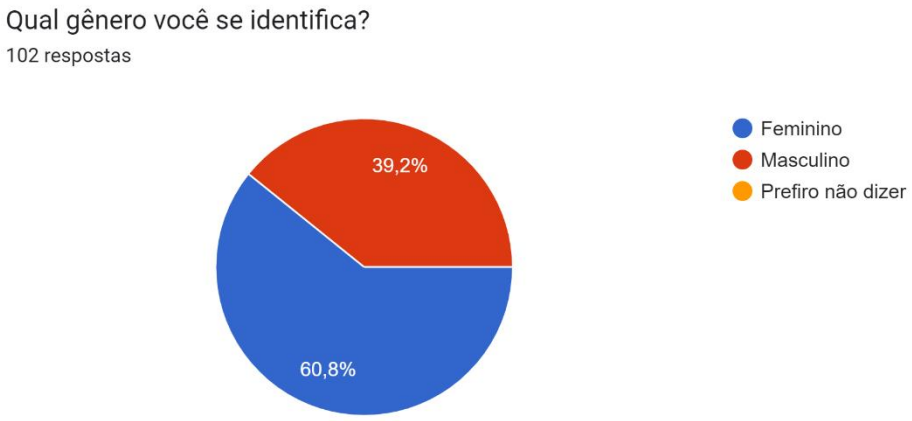
Gráfico 6 - Gráfico de faixa etária



Fonte: A autora (2024)

Outro fator relevante é a observação do gênero das pessoas respondentes. Mais de 60% dos participantes se identificam como mulher, esse valor representa 62 pessoas, conforme o gráfico 6. A partir disso, é possível concluir que a maior parte dos entrevistados dessa pesquisa fazem parte do público jovem feminino.

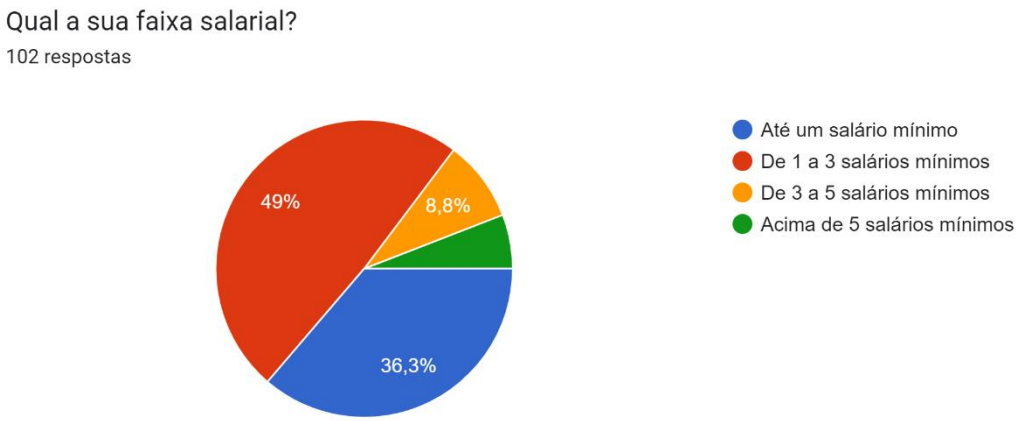
Gráfico 7 - Gráfico de gênero



Fonte: A autora (2024)

Concluindo a formação do perfil respondente, foi questionada a renda dos participantes da pesquisa. Essa informação revelou que a maioria dos respondentes têm renda de 1 a 3 salários-mínimos. Também foi possível observar que 36,3% - 37 pessoas – declararam ter renda inferior a 1 salário-mínimo. O gráfico 7 apresenta as informações relativas à renda dos respondentes.

Gráfico 8 - Gráfico de renda



Fonte: A autora (2024)

Por fim, observamos que o público atingido pela pesquisa é majoritariamente jovem, feminino e com renda entre R$1.412,00 e R$ 4.236,00. Essa informação é relevante para que a tomada de decisão e planejamento das ações seja guiada de maneira mais assertiva. No entanto, a amostragem por conveniência adotada não representa estatisticamente a população estudada.

Além do mapeamento do perfil dos participantes da pesquisa, foram analisadas as perguntas funcionais e disfuncionais do modelo.

Com isso, foram cruzadas as respostas por pares para cada atributo do produto e respondente seguindo o Quadro 1, Quadro de correspondências.

Para cada atributo foi avaliada a frequência das respostas de acordo com os atributos definidos por KANO (1984), onde A – Atrativo, U – Unidimensional, O – Obrigatório, I – Indiferente, R – Reverso e Q – Questionável. Logo, os atributos serão classificados de acordo com a moda das respostas entre seus respondentes. Os resultados encontrados para a pesquisa, foram:

Tabela 1 - Avaliação das frequências das respostas

Critérios	Nº do atributo	A	U	O	I	R	Q	Classificação
Preferências sobre o sabor	1	19	9	11	41	12	10	Indiferente
	2	18	5	3	41	25	10	Indiferente
Preço	3	26	20	4	34	7	11	Indiferente
	4	26	15	4	40	3	14	Indiferente
Ações de Marketing	5	18	10	10	53	4	7	Indiferente
	6	13	4	5	68	3	9	Indiferente
	7	13	6	6	65	4	8	Indiferente
Facilidades de aquisição	8	29	5	6	51	3	8	Indiferente
	9	22	23	6	38	3	10	Indiferente
	10	25	22	9	34	3	9	Indiferente
Embalagem	11	14	9	5	52	12	10	Indiferente
	12	15	11	8	48	11	9	Indiferente
	13	13	13	11	49	9	7	Indiferente

Fonte: A autora (2024)

Para a determinar a importância de cada atributo para o cliente, foi observada a moda das respostas por atributos na tabela acima. Com isso, pode-se notar que, para todos os critérios definidos, o público-alvo demonstra indiferença.

Na tabela abaixo, estão os dados percentuais considerando as frequências das respostas e o total de respondentes.

Tabela 2 - Avaliação das frequências das respostas

Critérios	Nº do atributo	A	U	O	I	R	Q	Classificação
Preferências sobre o sabor	1	19%	9%	11%	40%	12%	10%	Indiferente
	2	18%	5%	3%	40%	25%	10%	Indiferente
Preço	3	25%	20%	4%	33%	7%	11%	Indiferente
	4	25%	15%	4%	39%	3%	14%	Indiferente
Ações de Marketing	5	18%	10%	10%	52%	4%	7%	Indiferente
	6	13%	4%	5%	67%	3%	9%	Indiferente
	7	13%	6%	6%	64%	4%	8%	Indiferente
Facilidades de aquisição	8	28%	5%	6%	50%	3%	8%	Indiferente
	9	22%	23%	6%	37%	3%	10%	Indiferente
	10	25%	22%	9%	33%	3%	9%	Indiferente
Embalagem	11	14%	9%	5%	51%	12%	10%	Indiferente
	12	15%	11%	8%	47%	11%	9%	Indiferente
	13	13%	13%	11%	48%	9%	7%	Indiferente

Fonte: A autora (2024)

A próxima etapa foi o cálculo do coeficiente de satisfação e insatisfação dos clientes (equações 1 e 2, respectivamente), para esse cálculo serão usados os valores percentuais da tabela 2. Com esse fator podemos observar as influências dos atributos na satisfação dos clientes.

Tabela 3 - Coeficientes de satisfação e insatisfação

Critérios	Nº do atributo	Atributos do Produto	CS	CI
Preferências sobre o sabor	1	Sabor suave	0,35	-0,25
	2	Sabor marcante	0,34	-0,12
Preço	3	Ações de descontos	0,55	-0,29
	4	Ações promocionaisdo tipo compre 4, pague3	0,48	-0,22
Ações de Marketing	5	Pontos ornamentados nos pontos de vendas	0,31	-0,22
	6	Ações de marketing veiculadas na TV	0,19	-0,10
	7	Ações de marketing veiculadas na Rede social	0,21	-0,13
Facilidades de aquisição	8	Influência da indicação garçom	0,37	-0,12
	9	Encontrar o produto no ponto de venda perto da casa do consumidor	0,51	-0,33
	10	Encontrar o produto no bar de preferência do consumidor	0,52	-0,34
Embalagem	11	Encontrar o produto na embalagem de 1L	0,29	-0,18
	12	Encontrar o produto na embalagem de 473ml	0,32	-0,23
	13	Encontrar o produto na embalagem de 350ml	0,30	-0,28

Fonte: A autora (2024)

A partir da análise da tabela 3, pode-se avaliar que os atributos que proporcionam maior satisfação aos clientes são o 3, 9 e 10. Esses três pontos são: ações de descontos, encontrar o produto no bar de preferência do consumidor e encontrar o produto no ponto de venda perto da casa do consumidor.

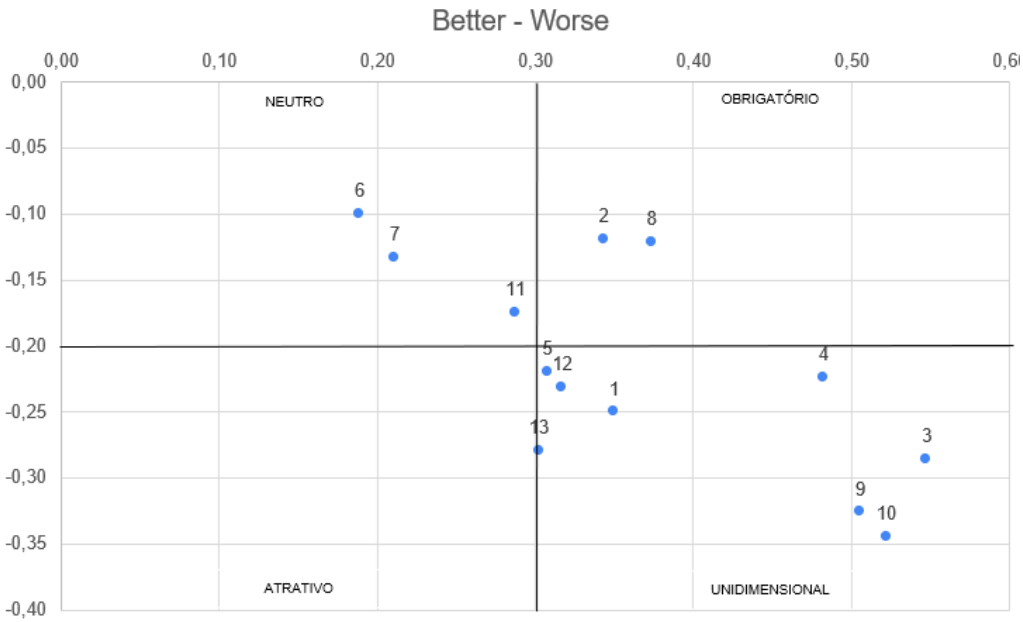
Portanto, proporcionar ações promocionais de descontos é um impulsionador da satisfação dos clientes e a ausência delas é um elemento que contribui para a insatisfação do consumidor.

Outra questão relevante identificada foi relacionada a disponibilidade dos produtos em pontos de venda da preferência do consumidor. Sendo assim, garantir a distribuição dos produtos é indispensável para elevar a satisfação dos clientes.

Com isso, garantir o atingimento desses pontos é benéfico para a operação proporcionando satisfação aos clientes.

A última análise é através do Diagrama Better-Worse, esse gráfico foi plotado usando os valores encontrados para CS (Coeficiente de Satisfação) e CI (Coeficiente de Insatisfação) como coordenadas.

Gráfico 9 - Gráfico Better-Worse



Fonte: A autora (2024)

A dispersão dos pontos no gráfico define a classificação dos atributos. A partir disso, os pontos 3, 9, 10 são expressivamente unidimensionais. Sendo assim, quanto mais esses pontos forem atendidos, maior é a satisfação percebida pelo cliente, de forma proporcional. Ainda no quadrante unidimensional estão os atributos do produto 1, 5 e 12. Embora a satisfação seja proporcional ao cumprimento desses atributos, ela não é expressiva o suficiente para ser uma prioridade da instituição. O mesmo acontece para o item 4. No entanto, para alcançar um nível de satisfação similar aos atributos 1, 5 e 12, o requisito 4 deve ter um grau de realização alto.

Pode-se observar que o atributo 13 está na fronteira entre os quadrantes atrativo e unidimensional. Se realizado, esse item pode ser considerado um atrativo ou um atributo unidimensional para alguns consumidores.

Os atributos 2 e 8 são considerados obrigatórios. Portanto, não fomentam a satisfação, mas a diminuem caso não estejam presentes.

Por fim, os itens 6, 7 e 11 têm características neutras e não afetam de forma significativa a satisfação dos consumidores.

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A marca estudada neste trabalho tem desempenho atípico no interior de Pernambuco, em comparação às demais localidades. Alguns problemas estratégicos relacionados à baixa performance do volume de vendas foram encontrados neste estudo; o principal deles é o alto índice de indisponibilidade.

Na análise interna da Matriz SWOT, uma das fraquezas identificadas foi a alta indisponibilidade. Essa informação está alinhada aos dados de volume e de indisponibilidade encontrados na fase inicial do estudo, na seção 4.1.1. Isso reforça a necessidade de agir em relação a esse problema, que afeta a companhia.

Além disso, uma das ameaças identificadas na Matriz SWOT e nas influências do mercado detectadas nas Cinco Forças de Porter, como a presença de produtos substitutos e rivalidade dos concorrentes, apontam a alta indisponibilidade como um problema em comum. Pois, para controlar o forte avanço da concorrência, é necessário garantir que os produtos cheguem às prateleiras.

Na aplicação da Metodologia Kano, as respostas indicam que a indisponibilidade também impacta a satisfação dos clientes. Dois dos maiores coeficientes de satisfação estão relacionados à presença da sua bebida favorita no ponto de venda. Assim, a disponibilidade é decisiva na elevação do nível de satisfação, além de combater a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos identificados nas Cinco Forças de Porter.

Embora este trabalho tenha apresentado diversas oportunidades de melhoria para a reversão da baixa performance da linha de produtos estudada, percebe-se que a indisponibilidade dos produtos é o fator que oferece maior impacto positivo, caso seja sanado. Portanto, garantir que a marca presente neste trabalho esteja bem dimensionada com a capacidade das vendas será crucial para o melhor posicionamento na região.

Contudo, os demais pontos críticos encontrados também devem ser explorados. Esses fatores também agregam ao baixo resultado de vendas, porém, têm menor prioridade. Promover ações de descontos, garantir a divulgação da marca e assegurar a presença nos eventos da região fortalecerão a estrutura do crescimento e a relevância da marca no Agreste pernambucano.

5 CONCLUSÃO

Ter um posicionamento estratégico eficaz é crucial para o sucesso da empresa. Entender sobre o mercado, clientes e competitividade pode garantir os melhores resultados.

Diante deste estudo de caso, foi proposto o estudo para compreender o porquê uma marca do portfólio de uma cervejaria tem desempenho inferior no volume de vendas no interior de Pernambuco e qual seria o problema estratégico associado. Para isso, foram elencadas as ferramentas que poderiam auxiliar na busca por respostas.

As ferramentas estratégicas Matriz SWOT e as Cinco Forças de Porter juntamente a ferramenta da qualidade Metodologia Kano, foram as escolhidas para identificar os possíveis problemas. A Matriz SWOT faz uma análise do ambiente interno e externo que a empresa está inserida, enquanto as Cinco Forças de Porter avaliam a competitividade do setor e a Metodologia Kano interpreta a voz do cliente.

A união das ferramentas Matriz SWOT e Cinco Forças de Porter tem um adendo: ambas fazem a análise externa das condições em que a empresa está inserida. Por este motivo, esses procedimentos podem gerar diagnósticos redundantes sobre o mercado em que a empresa está inserida.

A aplicação dessas ferramentas no CDD de Caruaru da cervejaria, mostrou-se satisfatória. Elas trouxeram bons resultados e abordaram o principal problema diagnosticado: a alta indisponibilidade dos produtos da marca. No entanto, existem também problemas adjacentes que afetam a performance das vendas. Além disso, problemáticas encontradas na Matriz SWOT, nas ameaças e fraquezas, nas questões apontadas nas Cinco Forças de Porter, para conter os avanços do mercado, assim como os fatores que agregam a satisfação segundo a Metodologia Kano, também devem ser trabalhados para a consolidação da marca na região.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação da metodologia proposta neste estudo em outras empresas cujas vendas estejam abaixo do esperado, com o objetivo de aprimorar o modelo sugerido. Além disso, é aconselhável desenvolver um plano de ação para a resolução dos problemas identificados, em complemento à metodologia aplicada neste estudo. Por fim, é recomendável o estudo de mais

ferramentas estratégicas para realizar novas análises com a finalidade de eliminar as redundâncias nas avaliações externas da organização.

REFERÊNCIAS

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Publicações. Disponível em: https://abrasel.com.br/abrasel/publicacoes/#:~:text=ABRASEL%20%2D%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira%20de%20Bares,qualidade%20de%20vida%20no%20Pa%C3%ADs. Acesso em: 14 mai. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FABRICANTES DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS – AFREBRAS. Tendências no mercado de bebidas não alcoólicas. Disponível em: https://afrebras.org.br/noticias/tendencias-no-mercado-de-bebidas-nao-alcoolicas/. Acesso em: 24 mai. 2024.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

CNN BRASIL. **Mercado de bebidas alcoólicas cresce no país durante pandemia**; entenda. CNN Brasil. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mercado-de-bebidas-alcoolicas-cresce-no-pais-durante-pandemia-entenda/. Acesso em: 14 set. 2024.

DA SILVA, Adriana Lopes. **Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, 2018.

DUCOIN, C.; KUO, P. C. **Creating an integrated strategic plan. Surgery**, v. 175, n. 4, p. 1240–1243, 2024.

EUROMONITOR. **Top five consumer trends in Latin America**. Disponível em: https://www.euromonitor.com/article/top-five-consumer-trends-in-latin-america. Acesso em: 14 mai. 2024.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. **O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

GEOFUSION. **Estratégia multimarcas**. Geofusion, 25 jun. 2024. Disponível em: https://geofusion.com.br/blog/estrategia-multimarcas/. Acesso em: 17 set. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

JORNAL PERSPECTIVA. **Oligopólio no setor de bebidas. Jornal Perspectiva**. Disponível em: https://jornalperspectiva.com.br/veiculos-e-negocios/oligopolio-no-setor-de-bebidas/. Acesso em: 14 set. 2024.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José**. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TAUJI, S. **Attractive quality and must-be quality. Journal of The Japanese Society for Quality Control**, v. 14, n. 2, p. 147-156, 1984.

Löfgren, M., & Witell, L. (2005). **Kano's Theory of Attractive Quality and Packaging. Quality Management Journal**, 12(3), 7–20.

KANTER, R. M. (1995). **World Class**. New York: Simon & Schuster.

MALTZLER, K. **How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. Elsevier**, 1998.

MARKIDES C. C. **A Dynamic view of strategy. Sloan Management Review**, Spring, p. 1999.

MENDELEY. **Virtual tourism attributes in cultural heritage: Benefits and values**. Disponível em: https://www-sciencedirect-

com.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S2211973624000588?via%3Dihub. Acesso em: 14 set. 2024.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1987.

ROCK CONTENT. **Estratégia multimarca: o que é, vantagens e desvantagens**. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/estrategia-multimarca/. Acesso em: 30 set 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

TOSCHI, José Pedro**. A empresa no contexto da globalização. *Revista Anhanguera.*** *Goiânia*, v. 1, n. 1, p. 81-94, 2000

WANG, Chih-Hsuan. Incorporating customer satisfaction into the decision-making process of product configuration: a fuzzy Kano perspective. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 22, p. 6651-6662, 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRUNWALD, G.; KARA, A.; SPILLAN, J. E. Application of the Kano model for insights into business students' sustainability transformation expectations from higher educational institutions: A cross-country study. **Journal of Cleaner Production**, v. 464, p. 142748, 2024.

KUMAR, C. V. S.; ROUTROY, S. Demystifying Manufacturer Satisfaction through Kano Model. **Materials Today: Proceedings**, v. 2, n. 4, p. 1585–1594, 2015.

LIU, Y. et al. Modelling customer requirement for mobile games based on online reviews using BW-CNN and S-Kano models. **Expert Systems with Applications**, v. 258, p. 125142, 2024.

MANSO, D. F. et al. Gaps in strategic problem-solving methods: A systematic literature review. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 31, n. 1–2, 2024.

YIN, Z.-Y.; HUANG, A.-M.; HUANG, Z.-Y. Virtual tourism attributes in cultural heritage: Benefits and values. **Tourism Management Perspectives**, v. 53, p. 101275, 2024.

APÊNDICE A – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DA METODOLOGIA KANO

As perguntas a seguir vão auxiliar a analisar o seu perfil consumidor.

1 - Qual a sua idade?

Opções de resposta:

De 18 a 24 anos	De 25 a 34 anos	De 35 a 44 anos	De 45 a 54 anos	De 55 a 64 anos	Acima de 65 anos

2 – Qual gênero você se identifica?

Opções de resposta:

Feminino	Masculino

3 – Qual a sua faixa salarial?

Até um salário mínimo	De 1 a 3 salários mínimos	De 3 a 5 salários mínimos	Acima de 5 salários mínimos

Preferências do cliente (As respostas dessa fase foram previamente definidas considerando a seguinte gradação: (1) Não gosto; (2) Insatisfeito; (3) Sou indiferente; (4) Satisfeito; (5) Gosto.)

4 – Como você se sente se a cerveja tem sabor suave?

5 – Como você se sente se a cerveja tem sabor marcante?

6 – Como você se sente ao encontrar uma cerveja com ações promocionais?

7 – Como você se sente ao encontrar promoções do tipo: Compre 4 e pague 3?

8 – Como você se sente ao encontrar pontos de venda ornamentados com a marca da sua cerveja favorita?

9 – Como você se sente ao assistir publicidade de sua cerveja favorita na televisão?

10 – Como você se sente ao assistir publicidade de sua cerveja favorita na rede social?

11 – Como você se sente quando o garçom indica uma bebida para você?

12 – Como você se sente ao encontrar facilmente sua cerveja preferida em um ponto de venda próximo a sua casa?

13 – Como você se sente ao encontrar sua cerveja preferida no bar?

14 – Como você se sente ao encontrar sua cerveja com a embalagem de 1L?

15 – Como você se sente ao encontrar sua cerveja com a embalagem 473 ml (latão)?

16 – Como você se sente ao encontrar sua cerveja com a embalagem lata 350ml (lata)?

17 – Como você se sente se a cerveja não tem sabor suave?

18 – Como você se sente se a cerveja não tem sabor marcante?

19 – Como você se sente ao não encontrar uma cerveja com ações promocionais?

20 – Como você se sente ao não encontrar promoções do tipo: Compre 4 e pague 3?

21 – Como você se sente ao não encontrar pontos de venda ornamentados com a marca da sua cerveja favorita?

22 – Como você se sente ao não assistir publicidade de sua cerveja favorita na televisão?

23 – Como você se sente ao não assistir publicidade de sua cerveja favorita na rede social?

24 – Como você se sente quando o garçom não indica uma bebida para você?

25 – Como você se sente ao não encontrar facilmente sua cerveja preferida em um ponto de venda próximo a sua casa?

26 – Como você se sente ao não encontrar sua cerveja preferida no bar?

27 – Como você se sente ao não encontrar sua cerveja com a embalagem de 1L?

28 – Como você se sente ao não encontrar sua cerveja com a embalagem 473 ml (latão)?

29 – Como você se sente ao não encontrar sua cerveja com a embalagem lata 350ml (lata)?