

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Danieli Ferentz

Análise mercadológica e uso do Mínimo Produto Viável (MVP) para a introdução de um produto alimentício típico da Polônia no mercado consumidor brasileiro

Florianópolis

2021

Danieli Ferentz

Análise mercadológica e uso do Mínimo Produto Viável (MVP) para a introdução de um produto alimentício típico da Polônia no mercado consumidor brasileiro

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica, habilitação Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Artur Santa Catarina, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ferentz, Danieli

Análise mercadológica e uso do Mínimo Produto Viável (MVP) para a introdução de um produto alimentício típico da Polônia no mercado consumidor brasileiro / Danieli Ferentz ; orientador, Artur Santa Catarina, 2021.

105 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Mecânica. 2. Análise mercadológica. 3. Mix Estratégico. 4. MVP. I. Santa Catarina, Artur. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. III. Título.

Danieli Ferentz

Análise mercadológica e uso do Mínimo Produto Viável (MVP) para a introdução de um produto alimentício típico da Polônia no mercado consumidor brasileiro

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel Engenharia Mecânica, habilitação Produção Mecânica” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica

Florianópolis, 13 de maio de 2021.

Prof. Mônica Maria Mendes Luna Dra.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Artur Santa Catarina, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Daniel Christian Henrique, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Lizandra Garcia Lupi Vergara, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram comigo nessa jornada, família e amigos. Que seja o começo de muitas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Joanita Malinoski e Ilário Ferentz, por toda a educação e ensinamentos repassados ao longo dos anos. De apoiarem todas as minhas decisões e fazerem parte dessa jornada desde o início da minha vida, graduação e agora egresso no mercado de trabalho. A luta e dedicação de vocês foram, em muitos momentos, minha inspiração e o lugar de onde tirei forças para continuar nas situações difíceis;

Aos meus irmãos, Everton Ferentz e Marcelo Ferentz, que sempre depositaram confiança nas minhas escolhas. Estiveram presentes em momentos bons em que compartilhamos alegria e também me deram apoio e suporte nos momentos ruins, onde pude buscar auxílio na forma que cada um pôde contribuir;

Agradeço aos meus sobrinhos, Vitor Hugo Ferentz e Vitória Ferentz, que, mesmo pequenos, vivenciaram comigo essa caminhada, e sempre me deram força e demonstração de carinho nas ligações pré-prova, fim de semestre e nos diversos momentos que precisei de um “eu te amo”;

Não poderia deixar de agradecer imensamente à minha amiga da faculdade e da vida, Jullye Costa. Essa jornada se tornou tão mais fácil e feliz tendo você por perto. Grata ao eterno por proporcionar esse encontro e que daqui para frente tenhamos as lembranças boas desses anos que a faculdade nos proporcionou e que nossa caminhada seja gloriosa. Que o apoio mútuo e nossa determinação continuem para sempre;

Agradeço ainda a todos os meus amigos de infância e que a faculdade me proporcionou, que estiveram juntos diretamente ou indiretamente nessa jornada comigo: Patrícia, Giovanna, Andressa, Tainá, Rogério e meus amigos planaltinos do coração, que estavam na torcida para que o TCC de *pirogi* fosse concluído: Heloise, Camila, Gabriel e Cláudia;

Agradeço também ao meu orientador, Artur Santa Catarina, por essa longa caminhada de desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso, passando seus ensinamentos e auxílio para que esse trabalho pudesse ser concluído;

Por último, mas não menos importante, agradeço aos laboratórios que participei durante a graduação, LPMC e OrLAB, aos meus tutores, Guilherme Tortorella e Carlos Ernani, e todos os membros acadêmicos que tive a oportunidade de trocar aprendizado. Esses anos vivenciados dentro da UFSC jamais serão, por mim, esquecidos.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”
(NIETZSCHE, 1944).

RESUMO

Para que um empreendimento, que deseja lançar um novo produto no mercado obtenha êxito na sua performance, é indispensável que se desenvolva um estudo de mercado seguido de um planejamento estratégico bem definido. Desta forma, a análise mercadológica, assim como a projeção de estratégias de como competir e atuar são ferramentas potenciais para auxiliar na minimização dos riscos de abertura de um novo negócio. Seguindo nesse viés, a aplicação do conjunto de conceitos relacionados às metodologias *lean* contribuem para uma maior adaptabilidade do produto de acordo com as necessidades do cliente, alinhado diretamente com o dinamismo ao qual o negócio está inserido. Neste sentido, o presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo desenvolver estratégias de negócio para a introdução de um confeito polonês no mercado brasileiro, utilizando do estudo de mercado, desenvolvimento do Mínimo Produto Viável (MVP), por fim, construção do ciclo construir-medir-aprender do ciclo de *feedback*, como forma de minimizar os riscos e insucessos e maximizar as chances de sucesso através da identificação das oportunidades. O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada e seu método de pesquisa se enquadra como de natureza exploratória. Além disso, o procedimento técnico é pesquisa-ação com abordagem qualitativa dos dados. Para melhor adequar o produto às necessidades dos potenciais clientes, foram realizadas três iterações do ciclo *feedback* ao longo do trabalho, salientando que, a cada rodada de iteração, uma versão do produto era entregue, objetivando desenvolver a melhor configuração do MVP do confeito polonês.

Palavras-chave: Análise Mercadológica. *Mix* Estratégico. Mínimo Produto Viável.

ABSTRACT

For a project that wants to launch a new product on the market to be successful in its performance, it is essential to develop a market study followed by a well-defined strategic planning. Thus, a market analysis, as well as a strategy projection of how to compete and act, are potential tools to help in minimizing the risks of opening a new business. Following this bias, an application of the set of concepts related to lean methodologies contributes to a greater adaptability of the product according to the customer's needs, directly aligned with the dynamism to which the inserted business is inserted. In this sense, the present work of completion of course aims to develop the minimum viable product (MVP) for the launch of a Polish confectionery in the Brazilian market, using the market study, creating strategies within the strategic mix and finally the development the build-measure-learn cycle of the feedback cycle, as a way to minimize risks and failures and maximize the chances of success through the identification of opportunities. The present work stands out as an applied research and its research method is framed as exploratory in nature. In addition, the technical procedure is action research with a qualitative approach to the data. In order to better adapt the product to the needs of potential customers, three iterations of the feedback cycle were carried out throughout the work, emphasizing that each round of iteration a version of the product was delivered, aiming to develop the best configuration of the MVP of the Polish confection.

Keywords: Market Analysis. Strategic Mix. Minimum Viable Product.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de estudos de mercado e os níveis de gerência.....	26
Figura 2: Esquema definição <i>mix</i> estratégico global da UEN.....	31
Figura 3: Curva "U" relacionada às estratégias competitivas	32
Figura 4: Matriz produto/mercado	33
Figura 5: Matriz BCG.....	34
Figura 6: Processo de determinação das estratégias.....	35
Figura 7: Modelo das cinco forças de Porter.....	37
Figura 8: Ciclo de <i>feedback</i> "construir-medir-aprender"	40
Figura 9: <i>Pieróg</i>	46
Figura 10: Etapas do desenvolvimento do trabalho	49
Figura 11: Possíveis variações do <i>pierogi</i>	55
Figura 12 : Produtos concorrentes substitutos.....	65
Figura 13: Análise da concorrência.....	66
Figura 14: Métrica para mensurar poder de barganha dos clientes.....	69
Figura 15: Forças de Porter	73
Figura 16: Escolha da estratégia de desenvolvimento.....	78
Figura 17: Posicionamento do <i>pierogi</i> de acordo com a configuração	80
Figura 18: <i>Pierogi</i> congelado	84
Figura 19: <i>Pierogi</i> pré-pronto preparada para degustação na primeira rodada de iteração.....	85
Figura 20: <i>Pierogi</i> pré-pronto preparado para degustação na segunda rodada de iteração.....	91
Figura 21: Nova embalagem testada na terceira rodada de iteração	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Listagem público alvo	56
Tabela 2: Mapeamento das informações de concorrentes diretos	65
Tabela 3: Avaliação de competitividade de produtos concorrentes	66
Tabela 4: Poder de barganha dos clientes	68
Tabela 5: Listagem e caracterização dos competidores	72
Tabela 6: Definição da forma que garante diferenciação do produto	84
Tabela 7: Métrica aplicada para definição do valor econômico percebido	86
Tabela 8: Primeira rodada de iteração do ciclo <i>feedback</i>	86
Tabela 9: Variável de decisão quanto aos atributos da primeira rodada de iteração..	88
Tabela 10: Variável de decisão quanto a valor econômico percebido pelo cliente na primeira rodada de iteração	89
Tabela 11: Segunda rodada de iteração do ciclo <i>feedback</i>	92
Tabela 12: Variável de decisão quanto aos atributos da segunda rodada de iteração	93
Tabela 13: Variável de decisão quanto ao valor econômico percebido pelo cliente na segunda rodada de iteração	94
Tabela 14: Terceira rodada de iteração do ciclo <i>feedback</i>	97
Tabela 15: Variável de decisão quanto ao valor econômico percebido pelo cliente na terceira rodada de iteração	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UEN Unidade Estratégica de Negócio

BCG *Boston Consulting Group*

MVP *Minimum Viable Product*

ABIA Associação Brasileira da Indústria de Alimentação

PIB Produto Interno Bruto

VE Valor Econômico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	19
1.2	PROBLEMÁTICA	20
1.3	OBJETIVOS	21
1.3.1	Objetivo Geral	21
1.3.2	Objetivos específicos	21
1.4	JUSTIFICATIVA	22
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DO TRABALHO	23
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2	revisão da literatura	25
2.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA	25
2.1.1	Estudo de Mercado	25
2.1.1.1	<i>Análise do Produto</i>	27
2.1.1.2	<i>Análise do Segmento</i>	27
2.1.1.3	<i>Análise de Clientes</i>	28
2.1.1.4	<i>Análise de Concorrentes</i>	29
2.1.1.5	<i>Análise de Fornecedores</i>	29
2.1.2	Mix Estratégico	30
2.1.2.1	<i>Componentes do Mix Estratégico</i>	30
2.1.2.2	<i>Análises para Definição das Estratégias</i>	35
2.2	LEAN STARTUP	38
2.2.1	Metodologia Lean Startup	39
2.2.1.1	<i>Ciclo Construir-Medir-Aprender</i>	40
2.2.1.2	<i>Minimum Viable Product (MVP)</i>	42
2.3	VALOR ECONÔMICO PERCEBIDO	43
2.4	COLONIZAÇÃO POLONESA NO SUL DO BRASIL	44

2.4.1	História	44
2.4.2	Culinária Típica Polonesa no Sul do Brasil.....	45
2.4.2.1	<i>Pieróg: Alimento Típico Polonês.....</i>	<i>46</i>
3	metodologia da pesquisa	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.2.1	Análise de Mercado	50
3.2.2	Análise Estratégia	51
3.2.3	Metodologias Lean	52
4	desenvolvimento e análise dos resultados	53
4.1	ANÁLISE DE MERCADO.....	53
4.1.1	Levantamento de informações sobre os produtos	53
4.1.2	Estudo de clientes.....	55
4.1.3	Estudo de concorrentes	57
4.2	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	67
4.2.1	Análise ambiental externa.....	67
4.2.1.1	<i>Análise de competitividade</i>	<i>67</i>
4.2.1.2	<i>Análise do sistema de valor</i>	<i>74</i>
4.2.2	Formulação do mix estratégico.....	75
4.2.2.1	<i>Estratégia competitiva</i>	<i>75</i>
4.2.2.2	<i>Estratégia de desenvolvimento</i>	<i>77</i>
	<i>Fonte: Casarotto (2011).....</i>	<i>78</i>
4.2.3	Análise de segmento e posicionamento no mercado de atuação.....	79
4.3	METODOLOGIAS LEAN.....	81
4.3.1	Primeira iteração do ciclo <i>feedback</i>.....	82
4.3.1.1	<i>Construir.....</i>	<i>82</i>
4.3.1.2	<i>Medir.....</i>	<i>83</i>

4.3.1.3	<i>Aprender</i>	87
4.3.2	Segunda iteração do ciclo <i>feedback</i>	89
4.3.2.1	<i>Construir</i>	89
4.3.2.2	<i>Medir</i>	90
4.3.2.3	<i>Aprender</i>	93
4.3.3	Terceira iteração do ciclo <i>feedback</i>	94
4.3.3.1	<i>Construir</i>	94
4.3.3.2	<i>Medir</i>	96
4.3.3.3	<i>Aprender</i>	97
4.4	RESUMO DOS RESULTADOS TÉCNICOS OBTIDOS.....	99
5	conclusões	101
6	referências	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desejo de planejar a abertura de novos negócios é motivado pelas oportunidades existentes, assim como pela necessidade da busca de aumento de renda (GEM, 2009). Ainda, segundo Knudson *et al.* (2004), a motivação para um novo empreendimento é um fator chave, uma vez que os envolvidos para esta atividade apresentam satisfação em conhecer novos mercados através do lançamento de produtos.

Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2015), no ano de 2015, aproximadamente 52 milhões de brasileiros deram início ou estavam envolvidos em atividades relacionadas a criação ou manutenção de um novo negócio, resultando, ainda, em uma taxa de sobrevivência de 76,6% após dois anos da abertura de um empreendimento. Entre os fatores que influenciam o sucesso de novos negócios, destaca-se a percepção de oportunidade de mercado, observando a sua dinâmica em termos social e econômico (MACHADO *et al.*, 2003).

Nem todo empreendimento consegue alcançar o sucesso desejado, pois novas ideias são atreladas a grandes incertezas, o que prejudica a sobrevivência de novos negócios (FARIA, 2008). Os fatores mais comuns que contribuem para o insucesso dos novos empreendimentos estão fortemente associados com a falta de conhecimento do mercado, do reconhecimento das necessidades dos potenciais clientes e, ainda, o mal planejamento das necessidades financeiras do negócio (CHIAVENATO, 2004). Desta forma, fica evidente que, antes da abertura de um empreendimento, o estudo de mercado, seguido do planejamento estratégico para a elaboração de um novo modelo de negócio, são fatores que podem contribuir para o êxito na performance de uma organização.

De acordo com o autor Silva *et al.* (2017), o desenvolvimento de um plano de negócio facilita na diminuição dos erros que possam acarretar a falência da organização, assim como contribui na alavancagem das oportunidades existentes. O plano de negócio permite explorar oportunidades e ameaças, serve de auxílio na obtenção de conhecimento sobre o mercado de atuação, assim como no planejamento das estratégias que resultem em maior sucesso.

Uma ferramenta de auxílio no planejamento de políticas e estratégias, como forma de orientar as organizações, é o *mix* estratégico. Atua principalmente em apresentar informações a respeito de ações que tragam retorno ao investimento (CASAROTO, 1995). Além da definição das políticas e estratégias que o empreendimento necessita explorar no mercado, tomar conhecimento de ferramentas que possam contribuir ainda mais para o sucesso das atividades,

como as atreladas às metodologias *lean startup*, enriquece de forma significativa a execução do negócio.

Devido as rápidas mudanças de mercado, é necessário que adaptações contínuas ao produto e, conseqüentemente, ao empreendimento sejam feitas. O *lean startup* refere-se ao desenvolvimento de mercados, produtos e serviços a partir da conformidade técnica do desenvolvimento ágil (RIES, 2011). A utilização da sua metodologia aposta principalmente na criação de protótipos imediatos, que proporcionem a interpretação acelerada do comportamento do mercado no decorrer da utilização e resposta de aceitação dos clientes (SOUSA, 2016). Uma vez que o retorno de informações referentes à aceitação do negócio chega de forma mais dinâmica e imediata, possibilita um redirecionamento no aprimoramento do produto e um desenvolvimento orientado segundo as novas exigências dos consumidores, permitindo que o produto, agora com maior valor agregado, seja novamente inserido e validado.

Seguindo neste viés, o presente trabalho tem como proposta a inserção de um produto alimentício típico da Polônia, no mercado consumidor brasileiro. O alimento denominado *pierogi*, é composto por uma massa feita de ovos e farinha, que apresenta inúmeras possibilidades de recheio, podendo ser doce ou salgado.

A adversidade consiste na escolha de qual configuração do produto melhor se adequa ao mercado brasileiro, levando também como critério as tendências locais de cada região. Como forma de minimizar essas indagações, identificou-se a necessidade de explorar os possíveis segmentos de atuação do negócio, fazendo, ainda, uso de metodologias *lean startup* como forma de auxiliar no lançamento do produto e contribuir com a aceitação deste no mercado brasileiro.

1.2 PROBLEMÁTICA

Um setor que se destaca na economia do país é a indústria de alimentos, uma vez que se mostra essencial para a vida da população, além de envolver diversos outros segmentos como o agrícola, de embalagens, agrotóxico e demais. A taxa de crescimento anual do setor alimentício chega a cerca de 10%, tornando-se, assim, um segmento promissor para desenvolvimento de novas ideias e empreendimentos (GOUVEIA, 2006). No ano de 2019, a indústria de alimentos cresceu cerca de 6,7%, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA).

Muitas empresas que atuam hoje no mercado passaram por oscilações de seus negócios nos últimos anos, o que faz com que a administração estratégica seja dinâmica (BULGACOV, 1997). Este fato contribui muitas vezes para o fechamento de muitas empresas. Levando em

consideração as perspectivas de mudança, para que a inserção de um produto em um novo mercado atinja seu êxito, a geração de ideias, o posicionamento estratégico do produto e testes do protótipo, formam um conjunto de ações essenciais. Novos empreendimentos, como os que englobam a comercialização de produtos alimentícios, acabam fracassando nas fases iniciais por não explorarem precisamente o mercado no qual estão ou pretendem se inserir. Além disso, o conhecimento dos desejos dos potenciais clientes acaba não ocorrendo, ocasionando, assim, precipitações na escolha de estratégias competitivas.

De acordo com as ações mencionadas, surgem as seguintes questões de pesquisa às quais o presente trabalho de conclusão de curso pretende explorar:

- a) Quais segmentos de mercado têm maior potencial para a inserção de um produto típico da Polônia?
- b) Como desenvolver e testar configurações do produto que melhor se adeque ao mercado?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho foram desdobrados em objetivo geral e objetivos específicos. Abaixo serão descritos cada um deles.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver estratégias de negócio para gerar fatores de sucesso que contribuam com o lançamento de um confeito polonês no mercado brasileiro.

1.3.2 Objetivos específicos

Também foram estabelecidos objetivos específicos, com o intuito de que cada um contribua para a obtenção do objetivo geral esperado (CAUCHICK *et.al.*, 2011). Assim, definiu-se, então, os seguintes objetivos específicos:

- a) Definir o segmento de mercado que o produto apresenta melhor perspectiva para atuar;
- b) Definir a mais adequada estratégia competitiva para o lançamento do produto e planejar o desenvolvimento do negócio para obter expansão no mercado;

- c) Definir a configuração do produto que apresenta a melhor perspectiva de atuar no mercado consumidor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), no ano de 2020, cerca de 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país foi gerado pela indústria brasileira de alimentos e bebida. Além disso, a movimentação financeira através dos canais de distribuição da indústria da alimentação resulta em um valor aproximado de R\$573,3 bilhões no mercado interno. Esses valores mostram certa relevância para o segmento da alimentação, quando se trata de geração de saldo para o país, tornando-se, assim, um ambiente favorável a novas ideias de negócio (ABIA, 2013^a).

Em conjunto com os demais setores, a indústria de alimentos sofre com o aumento da concorrência, assim como com as exigências por parte dos consumidores. Novos empreendimentos necessitam apresentar maior agilidade, procurando a excelência na definição de estratégias para o processo de desenvolvimento de ideias e testes do produto (ROZENFELD *et. al.*, 2006). Segundo Cooper (1999), organizações que fracassam na criação e lançamento de seus produtos não conseguem manter sua lucratividade, implicando, em alguns casos, no fim de suas atividades. Ter desenvolvimento contínuo de novos produtos, que acompanhem as necessidades do mercado, proporciona crescimento e sucesso para uma organização (CLARK *et.al.*, 1991).

O aumento da expectativa por parte dos consumidores com relação a novos produtos torna o mercado de alimentos bastante competitivo. Para se adequarem aos desejos dos clientes, empresas são pressionadas a reduzirem o tempo de desenvolvimento das estratégias e forçadas a aprenderem com o envolvimento e respostas dos clientes, para permitir alterações e recolocação de seus produtos no mercado (WILLE *et. al.*, 2004).

De acordo com o autor Polignano (2001), as aplicações de análises de mercado favorecem no sucesso de produtos de novos negócios, contribuindo com o seu crescimento e amadurecimento, através da obtenção e monitoramento de dados dos consumidores quanto aos hábitos, necessidades e preferências. Assim, explorar o comportamento dos potenciais consumidores favorece na identificação de possíveis segmentos de mercado de atuação de um empreendimento, contribuindo de forma significativa para a sua potencialização.

Assim, mostra-se coerente buscar conhecimento a respeito do mercado de atuação do negócio, para embasar a formulação de uma estratégia de competitividade e de atuação que

melhor se adequa ao segmento definido, contribuindo para o lançamento do produto típico polonês no mercado brasileiro. Além disso, a aprendizagem validada pelas respostas dos clientes permite que alterações sejam feitas de forma a contribuir para o êxito do negócio.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DO TRABALHO

A pesquisa abordada visa desenvolver uma análise de mercado com base nas necessidades referentes ao lançamento de um produto alimentício típico polonês, analisando em conjunto técnicas *lean startup* para acelerar o progresso do novo negócio, assim como resultar na otimização de recursos no lançamento do produto no mercado alimentício.

O planejamento para atingir tal objetivo é composto por etapas, cada qual com seu grau de importância e trazendo resultados e levantamento de informações distintas. Entretanto, o presente trabalho tem como premissa desenvolver apenas estratégias relacionadas a como competir e desenvolver, não trazendo enfoque à estrutura do negócio.

Além disso, o trabalho será aplicado na região norte/nordeste do estado de Santa Catarina. Este local apresenta forte influência da colonização de ucranianos, poloneses, alemães, italianos e húngaros. Portanto, esta característica pode apresentar forte influência sobre os resultados obtidos, podendo se diferenciar caso o mesmo estudo fosse realizado em outras regiões do Brasil, uma vez que o produto a ser lançado é proveniente da Polônia, carregando grande influência cultural.

Após a moldagem do estudo para a formulação das estratégias, o projeto piloto não necessariamente será lançado no mercado. A resposta de viabilidade do negócio resultará de análises através do desenvolvimento e aplicação do MVP em rodadas iterativas, resultando em aprendizado validado através do ciclo de *feedback* dos clientes, ou seja, os dados levantados serão de natureza qualitativa, provenientes da experimentação direta do produto com o público alvo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Todas as etapas da pesquisa serão apresentadas em cinco capítulos, constituídas da aprendizagem inicial sobre o assunto, até as conclusões obtidas após o desenvolvimento do estudo. O primeiro capítulo relata a problematização encontrada que resultou na definição dos objetivos do trabalho.

As revisões da literatura acerca do conteúdo abordado serão apresentadas no capítulo dois. Questões quanto à estruturação e planejamento de um novo negócio, escopo necessário para levantar informações qualitativas de mercado, e técnicas de *lean startup* usuais para proporcionar aceleração e otimização de recursos no lançamento de um produto no mercado, foram assuntos selecionados para embasar o desenvolvimento do trabalho.

O terceiro capítulo é composto pelo detalhamento da metodologia da pesquisa, incluindo a sua caracterização e os métodos usados para levantamento e análise dos dados de mercado e produto.

No quarto capítulo, serão apresentados os resultados obtidos sobre levantamento de informações e a definição do segmento de atuação. Além disso, serão apresentados os resultados das iterações do ciclo *feedback* em conjunto com as estratégias desenvolvidas.

Por fim, o quinto e último capítulo traz as conclusões gerais da pesquisa, dando enfoque nos principais resultados obtidos com o desenvolvimento, assim como possíveis sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo trará os temas e conceitos necessários para o desenvolvimento do trabalho. Serão descritas definições a respeito da elaboração do plano de negócio, importante ferramenta de gestão para auxílio na tomada de decisões. Por conseguinte, os conceitos sobre *lean startup* e suas metodologias serão apresentados, abordando as ferramentas úteis para o desenvolvimento do trabalho. Conceitos relacionados ao valor econômico percebido pelo cliente serão mencionados, como forma de embasar as decisões futuras sobre o benefício percebido na ótica do consumidor E, por fim, informações a respeito de produtos alimentícios típicos, como o que será utilizado neste trabalho, serão demonstrados no presente capítulo.

2.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA

O cenário inicial de muitas organizações é composto por muitas incertezas e, para que essa barreira seja superada e uma organização seja bem-sucedida, é necessário que sejam solucionadas as inúmeras variáveis existentes. Essas incógnitas dizem respeito ao conhecimento dos clientes, como trazer interesse de compra aos consumidores, quais empresas ou investidores podem atuar como parceiros e, por fim, qual plano de negócio é mais apropriado para determinada situação. Muitas vezes, o fracasso de uma organização não está associado ao *design* do produto ou ao tamanho da fatia de mercado que o negócio engloba, entretanto, o insucesso está diretamente atrelado à dificuldade de definir de forma correta as estratégias de mercado, capaz de resultar em crescimento e escalabilidade do negócio (PERALTA, 2014).

2.1.1 Estudo de Mercado

O mercado caracteriza-se por apresentar constantes mudanças, ocasionando reconfigurações nos negócios. Por conta da volatilidade, alterações radicais no planejamento, estratégia e gestão são necessárias. Empreendimentos que desenvolvem visão das transmutações que o mercado sofre ganham destaque competitivo (PAVANI *et.al.*, 1997). Portanto, segundo o autor Kotler *et.al.* (2006), na criação de um novo negócio, ter conhecimento do mercado consumidor é primordial para se chegar ao sucesso.

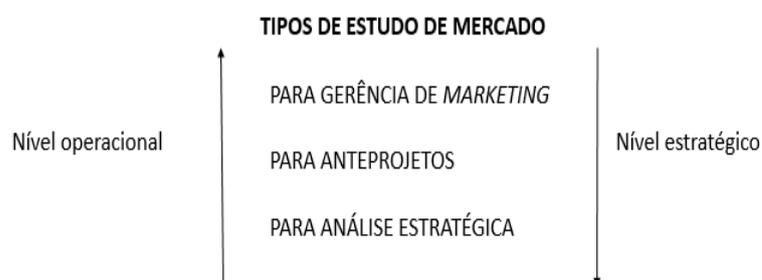
A importância da análise de mercado está na ampla visão adquirida para o negócio, através das observações do crescimento do setor, tamanho do mercado de atuação, estudo da

concorrência, clientes e fornecedores. É possível, então, definir onde o negócio está inserido e quais proporções irá tomar futuramente (REGINATO, 2012).

Para que um empreendimento decida da melhor forma por suas estratégias, é necessário que a exploração do mercado em que atua ou pretende atuar seja feita com cautela. As estratégias empresariais estão alinhadas com as ações que a empresa realiza para atender ao mercado consumidor, de que forma procura agregar maior valor ao produto para satisfazer o cliente final e qual a sua vantagem competitiva que lhe favorece perante aos concorrentes (DORNELAS, 2001).

De acordo com Casarotto (2011), existem distintas divisões e abrangências em um estudo de mercado. Com a ilustração da Figura 1, pode-se classificar três tipos de estudo de mercado com viés distintos entre si, assim como variados níveis de gerência. O estudo de mercado, voltado para a gerência de *marketing*, busca informações mais operacionais como o planejamento de vendas de um produto, por exemplo. O estudo de mercado com o viés para anteprojetos tem como objetivo desenvolver parâmetros essenciais para a criação deste. Por fim, o estudo de mercado para análise estratégica é encarregado de contribuir para a definição das estratégias de competitividade do produto no mercado.

Figura 1: Tipos de estudos de mercado e os níveis de gerência



Fonte: Casarotto (2011)

O estudo de mercado apresenta métodos quantitativos e qualitativos para ser embasado. As informações do estudo de mercado qualitativo dizem respeito à obtenção das características do ambiente interno e externo do empreendimento. Análise de dados que auxiliem o negócio na procura pelas ameaças e identificação das oportunidades, assim como forças e pontos fracos da empresa. Já a análise de mercado quantitativo é responsável por deixar o estudo mais robusto. Dentro desta análise, será definida a fatia de mercado, crescimento de oferta e demanda e a projeção de preços de venda (CASAROTTO, 2011).

Segundo Rosa (2007), a análise mercadológica necessita explorar cinco principais vertentes para obter um bom embasamento para o planejamento e tomada de decisões do empreendimento, são elas: análise e definição do produto, estudo do segmento, estudo dos clientes, estudo dos concorrentes e estudo dos fornecedores.

2.1.1.1 Análise do Produto

A oferta de um novo produto ao mercado consumidor traz uma série de riscos relacionados à aceitação e absorção por parte de potenciais clientes. Visando minimizar as incertezas, muitas empresas inserem aos seus negócios a estratégia de teste antes da comercialização final do produto com maior valor agregado. Decisões como esta, acarretam em desenvolvimento de protótipos, experimentação e busca de opiniões das partes interessadas (BULGANOV, 1999).

A base do sucesso está na definição assertiva das características oferecidas pelo produto. Uma boa decisão resulta no destaque do posicionamento da empresa no mercado, uma vez que a política construtiva do produto recai diretamente no interesse do consumidor (KOTLER, 1986).

De acordo com Dolabela (1999), a melhor estratégia consiste no bom esclarecimento das características físicas e funcionais do produto/serviço oferecido ao público, enaltecendo questões pelas quais se mostram os diferenciais competitivos.

2.1.1.2 Análise do Segmento

A definição de segmentar se dá pela divisão da população em grupos, com o intuito de identificar semelhança entre os membros. Com essa aproximação, ficam evidentes as necessidades das pessoas, contribuindo para o lançamento do bem ou serviço do empreendimento através da conquista de satisfação do público, da parcela mais significativa do negócio (COBRA, 1997).

Kotler e Armstrong (2014) afirmam que o ambiente mercadológico apresenta inúmeros clientes, cada qual com as suas peculiaridades e que estes podem ser agrupados de acordo com fatores demográficos, comportamentais e geográficos. Todo o processo que divide em grupos uma parcela da população que contém os mesmos comportamentos e características, capaz de demonstrar as mesmas necessidades para um produto, chama-se segmentação de mercado.

Um novo empreendimento necessita conhecer o ambiente que pretende atuar, assim, a segmentação de mercado contribui através de informações e ideias inovadoras para o negócio. A criação de novas oportunidades rentáveis, através do agrupamento das semelhanças de mercado, também são implicações benéficas oriundas de uma análise de segmento (WEINSTEIN, 1995).

O ganho no estudo de segmento de mercado está em se definir o mercado alvo disposto a consumir o produto ou serviço de um determinado negócio. Para Balanzá e Nadal (2003), empreendimentos que desenvolvem este tipo de atividade conseguem um conhecimento mais aprofundado acerca da demanda do mercado e sobre quais fatores despertam o desejo de compra dos consumidores.

Atividades secundárias relacionadas à abertura de novos empreendimentos são dependentes da exploração da segmentação de mercado. Portanto, para que todas as ações estejam alinhadas entre si e com os objetivos estratégicos do negócio, é de suma importância conhecer as atitudes, comportamentos e necessidades de compra do público-alvo (COBRA, 1997).

2.1.1.3 Análise de Clientes

Clientes fazem suas escolhas de acordo com as ofertas que entregam maior valor percebido para si, ou seja, diferenciam os benefícios dos custos relativos e definem suas preferências com base nessas informações. O motivo que fará o consumidor repetir a compra, ou sentir-se satisfeito, está diretamente alinhado com a oferta do negócio, se esta atende ou não a expectativa de valor desejada pelo consumidor (KOTLER, 2012).

Assim, a melhor maneira de obter êxito em um novo negócio é entender os clientes. Informações a respeito de suas necessidades colaboram para a formação do negócio e, ainda, norteiam empreendedores no momento da definição dos preços do produto, que os consumidores estarão dispostos a pagar (DEGEN; MELLO, 1989).

De acordo com Kotler (2012), toda segmentação do mercado é composta por consumidores que apresentam necessidades e desejos distintos durante a aquisição de um produto. A importância da análise de clientes está em verificar as suas características gerais, observar o motivo de estar comprando, ou seja, seus interesses e o que compra com maior frequência (DORNELAS, 2001). Assim, o público alvo do negócio é definido corretamente com a análise das necessidades dos clientes.

2.1.1.4 Análise de Concorrentes

Possíveis concorrentes não estão restritos aos concorrentes diretos, ou seja, empreendimentos que oferecem serviços e produtos similares, mas sim qualquer negócio que ofereça soluções que possam substituir a oferta principal do negócio, desencadeando ainda interesse por parte dos consumidores (DORNELAS, 2001).

Como forma de ganhar o mercado competitivo, o empreendimento necessita atender as necessidades e desejos dos clientes de forma a se destacar com relação ao que é oferecido pelos concorrentes. Só assim o negócio conquista liderança competitiva (KOTLER, 1996). Para que se consiga obter essa diferenciação, segundo Rosa (2007), as características necessárias de serem analisadas frente aos concorrentes diz respeito ao produto, como qualidade do material fornecido, garantia entregue e preço cobrado; e ao negócio, como serviço prestado, localização e atendimento vigente.

Assim, como é necessário explorar as tendências do mercado, a postura dos concorrentes precisa ser avaliada como forma de identificar a frequência com que fornecem o serviço e se a oferta se assemelha exatamente com o que é entregue ou desejado para o seu negócio (BARROS, 2005). O intuito da análise de concorrentes está na possibilidade de verificar os pontos fortes e fracos de todos os concorrentes que atuam no segmento, observando as técnicas que utilizam para atrair clientes.

Por fim, após a coleta das informações a respeito do mercado e dos concorrentes, é possível realizar um comparativo com o seu negócio, necessitando identificar se o empreendimento apresenta potencialidade para competir com as organizações que já estão inseridas no mercado e se, neste segmento, há espaço para todos os empreendimentos terem sucesso (ROSA, 2007).

2.1.1.5 Análise de Fornecedores

Outro ambiente mercadológico que necessita de análise dentro de um estudo de mercado são os fornecedores, organizações ou pessoas que contribuem com os insumos necessários para transformar bens e serviços durante os processos, com o intuito de entregar o que o consumidor final deseja (KOTLER, 1986).

Pesquisar sobre os fornecedores contribui para a melhor escolha, sendo necessário detalhar todos os requisitos que envolvem essa parceria como custos, qualidade, prazo de entrega e sistema de garantia (REGINATO; TROVATI, 2012). Uma vez que esta etapa é feita

de forma detalhada, toda a cadeia produtiva do empreendimento acaba sendo beneficiada, com o intuito final de garantir a satisfação do cliente.

A análise deve inicialmente começar com um levantamento de quais fornecedores o empreendimento necessita. Após, todas as características relacionadas com o que o fornecedor tem a oferecer devem ser exploradas. Essas informações contribuem para a projeção de despesas iniciais do negócio (ROSA, 2007). Segundo o autor Las Casas (1992), os fornecedores, que apresentarem as melhores condições e que proporcionarem custos reduzidos, deverão ser os escolhidos para compor a cadeia do empreendimento.

De acordo com Degen e Mello (1989), o empreendedor consegue estratificar grandes benefícios através da criação de alianças com seus fornecedores, pois apresentam grande interesse do sucesso da organização, uma vez que são beneficiados economicamente. Também, por atuarem em negócios semelhantes, são exemplos de como obter sucesso no ramo.

2.1.2 Mix Estratégico

Qualquer empreendimento que deseja oferecer bens ou serviço para o mercado consumidor pode ser caracterizado como uma UEN (Unidade Estratégica de Negócio). Para que seu sucesso seja alcançado, há a necessidade de desenvolver um conjunto distinto de estratégias capaz de auxiliar na sustentação e sobrevivência do empreendimento em um mercado acirrado e competitivo (CASAROTTO, 2011).

Para que os objetivos de um negócio possam ser alcançados, é necessário definir estratégias e colocá-las em prática. Além disso, estas devem ser adaptadas com frequência, acompanhando as mudanças e novas condições do ambiente interno e externo. Vale ressaltar que a contribuição do *mix* estratégico está na identificação das oportunidades, como forma de auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas para o negócio (FAVA, 2002).

2.1.2.1 Componentes do Mix Estratégico

O modelo de *mix* estratégico global caracteriza-se por ser uma ferramenta de gestão para auxílio na elaboração de estratégias e políticas empresarias, como forma de orientá-las em seus investimentos (CASAROTTO, 2011). O modelo é composto pela formulação de várias estratégias (Figura 2) que auxiliam o empreendimento a solucionar questões do negócio. São relacionadas com a competitividade, produto/mercado, utilização dos meios e, por fim, definição de políticas de negócio e gestão.

Figura 2: Esquema definição *mix* estratégico global da UEN

Fonte: Adaptado de Casarotto (2011)

O modelo proposto por Casarotto (2011) exige inicialmente que as Unidades Estratégicas de Negócio sejam definidas para que, posteriormente, possa ocorrer a identificação dos diferentes tipos de estratégia. Pode-se definir UEN como uma organização que apresenta uma estratégia de negócio bem definida, acompanhada de uma gerência responsável em promover as vendas para obtenção de lucro (AACKER, 1984).

Segundo Casarotto (2011), a divisão das UENs dever ser feita de acordo com a “similaridade de negócios e produtos”, assim como o “tamanho dos negócios e produtos”, pois essas diferenças exigem estratégias diferentes. Empresas de pequeno porte são representadas apenas por uma única UEN, uma vez que o negócio, como um todo, utiliza das mesmas estratégias (KALNIN, 1999).

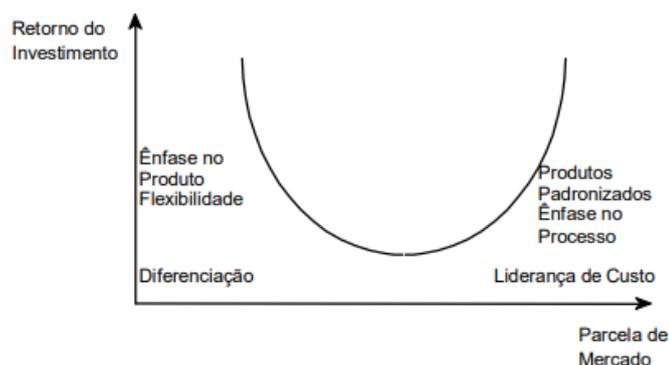
Em seguida, é necessário definir as estratégias globais para determinar o *mix* estratégico global. A primeira refere-se à competitividade, ou seja, como a organização deve competir. Toda empresa inserida no mercado apresenta cinco possíveis estratégias de atuar, sendo elas (CASAROTTO, 2011):

- Lideranças de custo;
- Liderança de custo/foco no mercado;
- Diferenciação de produto;
- Diferenciação de produto/foco no mercado;
- Redes com flexibilidade/custo.

Inicialmente, Porter (1986) havia definido três principais modelos estratégicos para uma organização: liderança de custo, diferenciação e foco. A liderança de custo caracteriza-se por apresentar enfoque no processo, onde produtos são fabricadas em grande escala como forma de reduzir custos. A estratégia de diferenciação apresenta ênfase no produto, onde se procura

diferenciar o produto com flexibilidade de produção. Além disso, atendimento sob medida é uma característica deste tipo de estratégia. Por fim, a estratégia voltada para o foco no mercado deve priorizar apenas um segmento do mercado, caracterizando, assim, uma especialização.

Figura 3: Curva "U" relacionada às estratégias competitivas



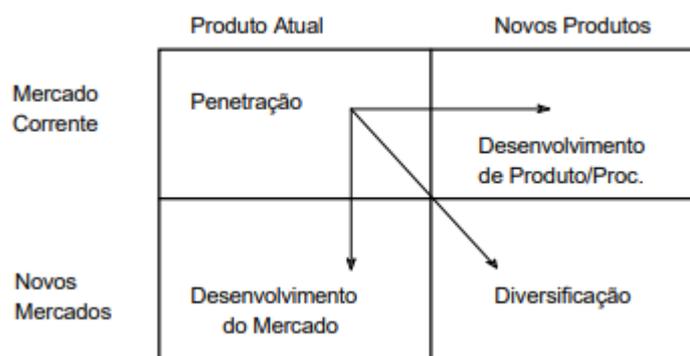
Fonte: Porter (1986)

De acordo com a curva “U” desenvolvida por Porter, que relaciona as variáveis “parcela de mercado” e “retorno ao investimento”, à utilização de estratégias, que ficam no meio-termo entre diferenciação e liderança de custo, não são as mais adequadas. Segundo o gráfico da Figura 3, é evidente observar que as organizações poderiam optar apenas em serem grandes e apresentar baixos custos de produção, ou serem de pequeno porte e competirem pela diferenciação do produto (KALNIN, 1999).

Entretanto, com a globalização, outras estratégias passaram a atuar no mercado. Uma delas refere-se a redes *topdown*, pequenas empresas que participam como fornecedores de empresas maiores e normalmente competem por liderança de custos. Ainda, as redes flexíveis de pequenas empresas também passaram a fazer parte do conjunto de estratégias mercadológicas. Sua atribuição se dá por representarem aglomerados de empresas que buscam alcançar vantagem de escala, através da boa relação entre flexibilidade e custo (CASAROTTO, 2011).

A segunda estratégia global diz respeito ao produto/mercado, onde se define como a UEN irá desenvolver seu negócio. Como forma de explorar as estratégias que podem ser selecionadas para uma UEN com relação a como desenvolver, Ansoff (1990) potencializou uma matriz que relaciona produto/mercado (Figura 4), apontando quatro possíveis estratégias.

Figura 4: Matriz produto/mercado



Fonte: Ansoff (1990)

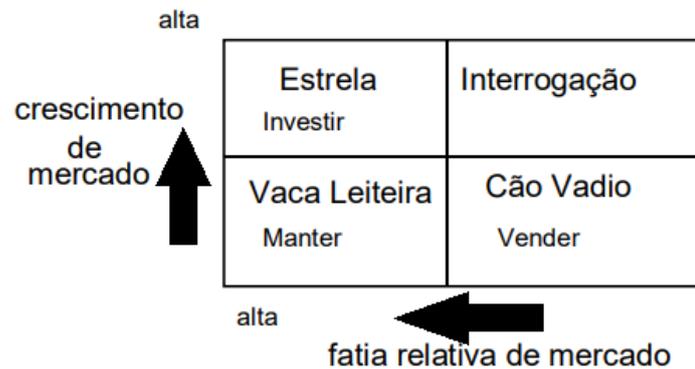
A estratégia de penetração acontece com os mesmos produtos nos mesmos mercados, e sua alavancagem desenvolve-se por meio de melhorias na produtividade recorrente a novos processos. A estratégia de desenvolvimento de produto ocorre por meio de novos produtos no mesmo mercado, sendo desenvolvida através de novos processos. A estratégia de desenvolvimento de mercado designa a expansão de novos mercados, mas com a oferta dos mesmos produtos. Por fim, a estratégia de diversificação é definida como mista, combinando o desenvolvimento de produtos e mercados (CASAROTTO, 2011).

Ainda, o aumento da participação do negócio em um mercado pode ocorrer através da verticalização, produzindo os próprios itens que eram comprados, ou horizontalização onde prefere-se ampliar a atuação do empreendimento em menos etapas da cadeia produtiva, necessitando, assim, maiores aquisições. Vale salientar que, para pequenos negócios, a exploração de estratégias de novos produtos, análises quanto a diversificação e verticalização são de suma importância para o alcance dos objetivos (KALNIN, 1999).

A última estratégia que compõe o conjunto de estratégias globais refere-se à utilização dos meios, procurando responder o quanto é necessária uma UEN investir. Para Casarotto (2011), nesta etapa, há três possibilidades estratégicas para uma UEN: investir, realizar manutenção ou pivotar investimento.

A classificação que contribuiu para estas decisões estratégicas foi desenvolvida segundo o modelo de portfólio de mercado *Boston Consulting Group* (BCG), comumente mencionado por Porter (1986) e Aacker (1984). Sua interpretação baseia-se sobre duas variáveis, crescimento de mercado x fatia relativa de mercado. Através dessa relação, é possível definir qual estratégia o negócio deve assumir. A Figura 5 esquematiza as variáveis envolvidas no modelo de portfólio de mercado BCG.

Figura 5: Matriz BCG



Fonte: Porter (1986)

Segundo o modelo de mercado de portfólio BCG, os quatro campos de atuação do negócio são (PORTER, 1896) e (AACKER, 1984):

- Estrela: o produto que atua neste quadrante apresenta alta fatia e crescimento de mercado, assim precisa ainda de investimentos para consolidar a manutenção da sua fatia relativa;
- Vaca leiteira: o produto apresenta baixo crescimento de mercado, entretanto sua fatia de mercado é alta, o que implica em manutenção para manter-se neste estado. Produtos deste quadrante necessitam de baixo investimento e normalmente são responsáveis por sustentar os demais itens do portfólio;
- Interrogação: são produtos com alto crescimento de mercado, mas baixa fatia relativa. Caso seja possível realizar altos investimentos, o produto pode receber melhorias nos processos e tornar-se estrela;
- Cão vadio: são produtos com baixa fatia e crescimento de mercado. Neste caso, a melhor decisão é pivotar o investimento. Assim, os recursos que seriam utilizados nestes produtos podem ser atribuídos aos quadrantes interrogação e/ou estrela.

De acordo com Casarotto (2011), o melhor percurso para um produto seguir é a passagem do quadrante interrogação para o “estrela” e, por fim, estabelecer-se no campo “vaca leiteira”. Vale ressaltar que a posição “cão vadio” deve ser evitada, uma vez que representa um investimento mal feito para o empreendimento.

Por fim, a última definição necessária para o desenvolvimento do *mix* estratégico global, desenvolvido por Casarotto e representado pelo esquema da Figura 2, refere-se às políticas de gestão e de negócio. As políticas de gestão são responsáveis pela definição dos sistemas de produção, assim como os processos de gestão envolvidos. Já as políticas de negócio

compreendem as regras relacionadas à estrutura de capital, retorno ao investimento, escolha de insumos baseada nos fornecedores, análise de mercado baseada na relação com clientes e demais restrições do negócio (CASAROTTO, 2011).

2.1.2.2 Análises para Definição das Estratégias

A obtenção das informações necessárias para a definição das estratégias componentes do *mix* estratégico dá-se por meio das análises ambientais (Figura 6). Após a determinação das UENs, as análises ambientais externas e internas são cabíveis de serem feitas, uma vez que é possível praticar uma reanálise antes da implementação das estratégias do negócio. Segundo Casarotto (2011), a função da análise ambiental externa está em reconhecer as oportunidades e ameaças do ambiente para o negócio. Já a análise ambiental interna consiste em identificar as forças do empreendimento, assim como as fraquezas, que devem ser sanadas.

As variáveis responsáveis por informar e prever mudanças no ambiente, muitas vezes estão fora do alcance dos responsáveis pelo empreendimento. Esse fator acaba influenciando na vulnerabilidade do negócio, obrigando-os a realizarem constantes adaptações para conseguirem permanecer competitivos no mercado (REGINATO, 2010).

Para Jones (1995), o ambiente externo empresarial é composto por ações mutáveis que afetam de forma direta as operações do negócio, quando não são percebidas. Essas ações são compostas por grandes incertezas, sendo essencial um bom planejamento e rápidas adaptações gerenciais, como forma de garantir satisfação dos clientes e consumidores através da adequação da produção de bens e serviços.

O ambiente interno empresarial compreende todos os bens tangíveis e intangíveis responsáveis por auxiliar nas operações da empresa. Suas responsabilidades são: a tecnologia desenvolvida para gestão de tomada de decisões, os colaboradores, a instalação e toda a estrutura organizacional vigente (DAFT, 2004; HITT *et.al.*,2008). A importância do ambiente interno está na responsabilidade oferecida aos responsáveis, que são capazes de desenvolver de forma eficiente o funcionamento do sistema (REGINATO, 2010).

Figura 6: Processo de determinação das estratégias



Fonte: Adaptado de Casarotto (2011)

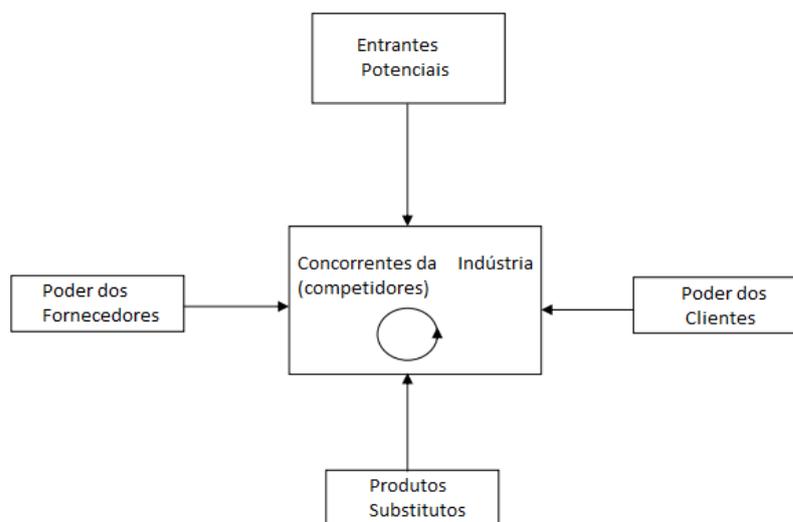
A principal atribuição no desenvolvimento da *análise ambiental externa* é a exploração das oportunidades e ameaças, auxiliando ainda na definição das estratégias globais mencionadas anteriormente. Esta análise consiste de duas principais etapas: análise de competitividade, contribuindo na identificação das ameaças e a análise do sistema de valor integrando dados da indústria e do mercado, como forma de qualificar as oportunidades (CASAROTTO, 2011).

A análise de competitividade inclui o uso de uma ferramenta estratégica denominada “Modelo das Cinco Forças de Porter” (Figura 7). Sua função está em explorar as atratividades de um determinado negócio através do acompanhamento de cinco principais variáveis, responsáveis por influenciar o interesse do mercado (PORTER, 1980). A ferramenta estratégica auxilia também no desenvolvimento da gestão empresarial, identificando questões que contribuem para a vantagem competitiva da organização, fazendo com que ganhe destaque perante os concorrentes (VARGAS *et.al.*, 2013).

Para Porter (2004), o que define o potencial lucrativo de uma organização são as cinco forças existentes em seu modelo. A ameaça de potenciais entrantes diz respeito a novas empresas que apresentam novas capacidades, e poderão vir a concorrer com as empresas atuais no mercado. Existe também os produtos substitutos, que reduzem o retorno lucrativo do negócio, trazendo novos produtos que concorrem para uma mesma necessidade.

O poder dos fornecedores é capaz de influenciar na cobrança da qualidade de bens e serviços ofertados, assim como na negociação de preços e aumento de custos, influenciando de forma direta a margem de lucratividade da organização. Já o poder dos clientes inviabiliza a rentabilidade do setor, de acordo com o desejo por menores preços, maior variedade de produtos e maior qualidade na entrega. Por fim, a concorrência na indústria condiz com a disputa por posição no mercado, através do destaque competitivo por meio de preços, inovações e demais fatores (PORTER, 2004).

Figura 7: Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1980)

Entretanto, Casarotto (2011) propôs uma complementação ao modelo definido por Porter, o qual além de identificar as ameaças também auxiliaria na exploração das oportunidades para o negócio. Assim, a análise do sistema de valor busca potencializar as estratégias necessárias para as ações tomadas com os demais participantes como: tecnologia, mercado, economia, governo, cultura e todo o vínculo regional e estrutural no qual o negócio pretende inserir-se, ou seja, estaria atribuindo ao modelo informações adicionais a respeito da indústria e do mercado.

Portanto, os fatores de competitividade podem ser classificados em três principais tipos: fatores diretos (entrantes potenciais, produtos substitutos, poder dos fornecedores e clientes, competidores), fatores indiretos (governo, tecnologia, mercado/economia, cultura) e fatores de suporte (infraestrutura e vínculos regionais) (CASAROTTO, 2011).

Após a verificação da análise ambiental externa, para que seja possível definir as estratégias do *mix* estratégico global, é necessário que uma segunda análise ambiental seja feita. Portanto, segundo o autor Casarotto (2011), a *análise ambiental interna* objetiva-se em identificar forças necessárias para combater as ameaças e aproveitar as oportunidades, além de explorar as fraquezas essenciais de serem prevenidas.

Ainda segundo o mesmo autor, a análise ambiental interna é completamente dependente das informações obtidas na análise ambiental externa, servindo, assim, como fonte de informações. Além disso, é ideal que para todos os fatores sejam elencados pontos fortes e fracos. Por conseguinte, devem ser elaboradas as estratégias que confrontem cada um dos

fatores. Vale salientar que o estudo da análise ambiental interna é usualmente realizado em empreendimentos que já atuam no mercado (CASAROTTO, 2011).

2.2 LEAN STARTUP

De acordo com Nardes e Miranda (2014), a metodologia *lean startup* originou-se da manufatura enxuta (*lean manufacturing*) inspirada no Japão e desenvolvida pela empresa de automóveis Toyota. De acordo com os métodos até então desenvolvidos, foi onde Ries encontrou estruturas fundamentais que, associadas à inovação, trouxeram como consequência as metodologias *lean startup* hoje conhecidas (WOMACK *et al.*, 1993).

Segundo Ries (2011), a definição de *startup* é dada por uma organização que compõem membros a qual está estruturada para desenvolver novos produtos e serviços em ambientes repletos de grandes incertezas. O conceito de *startup* é abrangente, consistindo de todo processo inovador utilizado para desenvolver. Logo, todo negócio que apresenta uma ideia inovadora composta por incertezas, que objetiva redução de custos e diminuição de desperdícios de recursos, pode ser classificado como a concepção de uma nova *startup* (RIES, 2012).

O modelo *lean startup* oferece ferramentas, conceitos e teorias para entregar o valor máximo aos clientes, usando o mínimo de recursos para desenvolver novos produtos, serviços, modelo de negócios ou até mesmo uma nova empresa (WOMACK *et al.*, 1993). A abertura de um novo negócio, seguindo a metodologia *lean startup*, torna-se um processo menos arriscado, porém a sua utilização não garante o sucesso de uma empresa (BLANK, 2013).

Inicialmente, uma *lean startup* se caracteriza por ser um negócio repleto de premissas e ideias. Começam com um portfólio de hipóteses e suposições possivelmente equivocadas. Surge, então, a importância da validação destas hipóteses por meio da execução do produto para com os clientes, como forma de barrar o fracasso. Essa resposta retorna rapidamente, objetivando atender as lamentações dos clientes e aprimorar o negócio (BLANK *et al.*, 2012).

A metodologia *lean startup* prioriza que ajustes no produto possam ser realizadas constantemente, por meio do desenvolvimento do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender (RIES, 2012). Enfatiza que há necessidade de se obter o aprendizado contínuo, derivado da validação com o cliente através da sua experimentação direta com o produto. Vale salientar a importância de desenvolver curtos ciclos de respostas, como forma de eliminar qualquer atividade que não agrega valor e seja transformado em benefício ao cliente (RIES, 2011).

Para Ries (2012), existe a necessidade de mudar os paradigmas quanto ao método tradicional de gestão, havendo a necessidade de identificar um plano de negócio bem-sucedido.

Assim, o uso de processos baseados em *lean startup* tornam-se viáveis, uma vez que sua aplicação auxilia na descoberta de soluções para problemas específicos.

2.2.1 Metodologia *Lean Startup*

Segundo Ries (2011), a metodologia de uma *lean startup* é dividida em três principais segmentos, orientados para proporcionar maior probabilidade de sucesso: A “Visão” é responsável por criar o princípio de uma nova disciplina de administração empresarial. Há necessidade de se identificar o empreendedor, definir a *startup* e encadear uma maneira adequada de mensurar seu crescimento.

A visão de um negócio em fase inicial é composta por um conjunto de hipóteses que devem ser testadas e validadas por meio do aprendizado validado (NIGRI; MONTEIRO, 2014). Para Ries (2012), a aprendizagem validada apresenta informações concretas, exatas e mais rápidas através de verdades descobertas do negócio com relação ao presente e ao futuro. Vale ressaltar que a visão inicial deve permitir encontrar formas eficientes de interação com o cliente, garantindo, assim, aprendizados cada vez mais consolidados com relação às necessidades existentes.

O segundo segmento representado por “Direção” é o núcleo central da metodologia *lean startup* (RIES, 2012), onde o foco do estudo encontra-se no circuito criar-medir-aprender. O princípio fornece a criação do produto, medição dos resultados e aprendizados consequentes das análises. Pode ser referenciado de forma mais objetiva como um método frequente em transformar ideias em produtos, medir a reação e tendências dos consumidores com relação ao artefato e, por fim, obter aprendizado das características preservadas e transformadas de forma dinâmica.

É de acordo com a direção que o empreendimento demonstra a existência de um projeto bem definido, capaz de solucionar o problema de mercado existente. Todos os atributos correspondentes à avaliação, medição e execução que permitem a busca por um negócio escalável, são desenvolvidos neste segmento da metodologia *lean startup* (SARMENTO; COSTA, 2016).

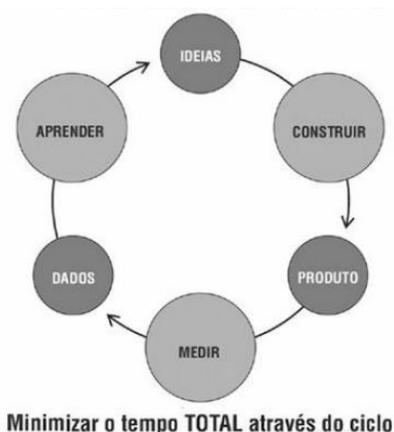
Por fim, o terceiro e último segmento é nomeado pela “Aceleração” onde há a aplicação de técnicas que permitem a *startup* enxuta acelerar o mais rápido possível mesmo em tempos de expansão. Momento em que se busca o alcance dos objetivos como forma de revertê-los em sustentabilidade financeira (RIES, 2012). De acordo com Sarmento e Costa (2016), a

fase de aceleração representa um avanço de maturidade para a empresa, sendo que esta é possibilitada de conquistar com crescimento contínuo através do ganho de escalabilidade.

2.2.1.1 Ciclo Construir-Medir-Aprender

O cenário dos negócios está repleto de incertezas, sendo que a presença dessas incertezas acarreta o crescimento e potencialização do desperdício de recursos e tempo. Como forma de mitigar este problema, o objetivo da *startup* enxuta é descobrir a coisa certa a criar, pela qual os clientes pagarão o mais rápido possível (RIES, 2012). E, assim, o ciclo de *feedback* (Figura 8) “construir-medir-aprender” é fundamental para conduzir o negócio visando às estratégias de mudança.

Figura 8: Ciclo de *feedback* "construir-medir-aprender"



Fonte: Ries (2011)

Segundo Cavalcante (2015), a primeira fase denominada “Construir” é responsável pelo desenvolvimento do modelo da ideia inicial dos produtos/serviços oferecidos pela *startup*. O modelo deve ser embasado por um conjunto de hipóteses cabíveis de validação, com o intuito de investigar a aceitação ou não por parte dos clientes. Estas hipóteses devem ser elaboradas de acordo com um prévio conhecimento a respeito do mercado que se deseja alcançar, e, quando possível, é ideal adquirir embasamento através de iterações passadas do ciclo “construir-medir-aprender” (RIES, 2012).

Segundo o autor Ries (2012), é ideal que na fase de construção seja desenvolvido um *Minimum Viable Product* (MVP), traduzido para o português como Mínimo Produto Viável. Seu desenvolvimento é baseado nas hipóteses iniciais existentes, permitindo que uma análise minuciosa sobre a aceitação do produto aconteça antes mesmo deste ser lançado através da sua

configuração final. Como consequência, tem-se a redução do tempo de resposta por parte dos clientes e rápida ação necessária para atender as correções exigidas.

A segunda etapa “Medir” caracteriza a recepção dos *feedbacks* por parte dos clientes de acordo com as suas reações e sugestões do que foi oferecido através do produto/serviço. Estas respostas devem ser medidas, interpretadas e agrupadas como dados. Assim, o passo inicial desta fase do ciclo está na identificação do público alvo, seguido da validação das hipóteses definidas por meio da construção do MVP, como forma de auxiliar na observação sobre a aceitação por parte dos clientes. É necessário identificar as características que devem ser mantidas ou eliminadas por não agregarem valor ao produto (RIES, 2012).

Os experimentos desenvolvidos nesta fase do ciclo de *feedback* devem ser rápidos, baseados em informações concretas e aplicados sobre um número significativo de respondentes (FURR; DYER, 2014). É relevante que as métricas obtidas sejam úteis na condução sobre tomada de decisões relacionadas aos produtos da empresa (RIES, 2012).

Ainda, de acordo com o autor Ries (2012), a fase de medição do ciclo está associada a uma forte dificuldade de identificar se os esforços que foram desenvolvidos até então, serão responsáveis por proporcionar sucesso ao negócio. Logo, com as respostas obtidas pelos clientes, juntamente com estatísticas e dados selecionados, é necessário averiguar se as hipóteses definidas correspondem ou não com o objetivo desejado.

Então, o ciclo se encerra e possibilita um novo início com a terceira fase, onde a técnica “Aprender” enaltece as mudanças necessárias para o aperfeiçoamento do produto, onde será possível observar a necessidade de pivotação ou continuação do negócio (RIES, 2012).

Em conjunto com as reações a respeito da aceitação por parte dos clientes, concedida da fase “medir” do circuito, é possível explorar quais funcionalidades e características necessitam ser acrescentadas, eliminadas ou mantidas no produto ou serviço proposto (BEHRENS, 2015).

Para Ries (2011), o planejamento do trajeto a se fazer no ciclo “Construir-Medir-Aprender” deve ser feito na ordem inversa. Assim, primeiramente deve focar no aprendizado o qual o experimento está procurando. Em seguida, é necessário definir as formas de medir, identificando se houve de fato uma aprendizagem validada. E só assim é possível desenvolver o produto com a intenção de executar o experimento e adquirir tais medições.

As primeiras unidades de um produto oferecido por uma *startup* não necessitam atender os requisitos da sua fatia de mercado como um todo. A situação financeira da organização não permite que esta desenvolva seus produtos contendo o maior valor agregado desde o início do primeiro lançamento, assim, esses primeiros esforços são associados a uma

pequena parcela dos consumidores, denominados pioneiros. São os clientes dispostos a adotar o produto/serviço nas fases iniciais, podendo assim ser classificados como clientes visionários com certo grau de interesse no produto (ROGERS, 2003).

2.2.1.2 *Minimum Viable Product (MVP)*

A ideia inicial do MVP é oriunda dos conceitos de manufatura enxuta, popularizados pelos métodos da Toyota (WOMACK, 1993). Como mencionado, na fase “Construir” do ciclo de *feedback*, o conceito de *Minimum Viable Product* (MVP) é empregado no método de uma *lean startup* (UMEKI *et. al.* 2016). O MVP tem por princípio auxiliar o processo de aprendizagem, fazendo os testes das hipóteses fundamentais para o negócio (RIES, 2011).

O ensinamento tirado através do MVP é que todo o esforço adicional necessário para iniciar o aprendizado com o teste das hipóteses é titulado como desperdício. É importante ressaltar que mesmo um MPV de pouco valor agregado pode servir para auxílio no desenvolvimento de um produto final de alta qualidade. Estabelece, então, a necessidade de se conhecer o cliente do produto/serviço para assim definir o nível de qualidade pretendido (RIES, 2011).

De acordo com Gitahy (2014), a representatividade de um MVP não está inteiramente associada em entregar um produto com suas funcionalidades simplificadas. Seu princípio está na entrega de valor ao cliente, utilizando o mínimo de recursos possíveis em um curto período de tempo, sendo que a configuração inicial entregue deve se assemelhar a um produto e não em um conjunto abstrato de informações sobre funcionalidades de uso. Ainda, a ênfase no desenvolvimento do Mínimo Produto Viável é permitir que haja um progresso gradual e contínuo no decorrer da elaboração do produto (CAROLI, 2015).

Segundo o autor Ries (2012), o MVP pode ser desenvolvido sobre a ótica de diferentes técnicas referentes as *startups enxutas*. As mais comuns e usuais citadas pelo autor são o “MVP em vídeo” e o “MVP com *consierge*”. A primeira técnica mencionada “MVP em vídeo” representa aos seus clientes todas as funcionalidades do produto em formato de vídeo, sem que o produto de fato seja criado. Já para o desenvolvimento de um “MVP com *consierge*”, é necessário que o produto seja fabricado e lançado para um pequeno grupo de potenciais clientes. A ênfase está na coleta de informações essenciais para colaborar com a adaptação do produto, conforme as necessidades mencionadas pelo público-alvo.

A importância dos experimentos de viabilidade é justificada pela necessidade de se conhecer a viabilidade antes de se construir o produto, desenvolvendo projetos inovadores e

transformadores para o mercado. Sua formulação não segue um único modelo. O objetivo é que o MVP traga como resposta a viabilidade do negócio (COOPER *et. al.*, 2014).

2.3 VALOR ECONÔMICO PERCEBIDO

O valor econômico percebido pela ótica do consumidor resulta em um importante indicador para medir a oferta de um produto no mercado. Seu uso remete à identificação do valor agregado entregue ao consumidor e que foi percebido por ele. Sua definição resulta em informar o valor atribuído pelos potenciais clientes sobre o produto ou serviço oferecido, baseado nos benefícios que este oferece e os seus custos de aquisição percebido (KOTLER, 1998).

Seguindo neste viés, para Woodruff (1997), quando os clientes compram e usam determinado produto, estes desenvolvem certa preferência e identificação por alguns atributos que refletem em boas experiências nas situações de uso, proporcionando garantia de satisfação e cumprimento dos objetivos através do valor percebido. Sendo assim, a conceptualização de valor econômico percebido para o autor remete à percepção e preferência do cliente por atributos específicos.

Entre as definições já citadas existem dois pontos de convergência que trazem a conceituação de valor econômico percebido para o consumidor sendo à sua percepção quanto ao produto, que relaciona diretamente o conceito de comportamento, e o uso do produto referindo-se à sua utilidade (JAYANTI; GHOSH, 1996).

Nem sempre metrificar as medidas do valor econômico percebido pelo consumidor é uma tarefa trivial. Uma das formas de embasar de forma quantitativa o valor percebido é atribuir medidas de desempenho do produto em diferentes fases e situações. Após esse levantamento, seria, então, possível concluir diferentes percepções do valor percebido pelo consumidor nos variados tipos de contexto (WOODRUFF, 1997).

A medida do valor percebido pode ser realizada tanto por método qualitativo quanto por método quantitativo. Embora o mais comum de se encontrar sejam análises de valor percebido na forma qualitativa, é crescente o número de métodos quantitativos que começaram a ser usados para metrificar esta variável (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

Medir o valor percebido pelo cliente torna-se uma ação benéfica para as atividades empresariais mercadológicas. O fator de sucesso está em traduzir a lealdade do consumidor dentro de um ambiente de intensa competição. Portanto, atribuir o levantamento desta variável

de negócio contribuiu de forma estratégica para os empresários (CRONIN *et.al*, 2000; HOLBROOK, 1999; WOODRUFF, 1997).

2.4 COLONIZAÇÃO POLONESA NO SUL DO BRASIL

2.4.1 História

No contexto da história imigratória polonesa, o grande fluxo de imigrantes para o Brasil teve início no período em que a Polônia ainda estava sobre a soberania da Áustria, Alemanha e Rússia. Nesta época, grande parte dos nacionalistas do país defendiam ideais sobre independência, e camponeses sentiam-se explorados. Portanto, esses fatores fortaleceram o estímulo das atividades imigratórias de poloneses para o sul do Brasil e outros países (WEBER; TRINDADE, 2016).

A população polonesa, que saiu de seu país com destino ao Brasil entre os séculos XIX e XX, foi movida a problemas políticos e econômicos que a Europa enfrentava na época (GRITTI, 2004). Parte da população polonesa era na realidade compostas por ucranianos, descendentes das regiões orientais da antiga Galícia (GLUCHOWSKI, 2005).

No início dos anos 1870, os poloneses começaram a intensificar seu processo imigratório nas regiões do Paraná, principalmente na cidade de Curitiba, entretanto, a partir da década de 1890, pôde-se observar maior entrada desses imigrantes na região. Diferente da região sudoeste, onde os imigrantes eram usados para substituir a mão de obra escrava nas lavouras de café, no Sul a população polonesa era destinada para pequenas propriedades rurais, as quais praticavam trabalhos voltados a produção de alimentos (TELEGINSKI, 2014).

A intensificação da imigração polonesa, entre os anos de 1890 e 1914 na região do Sul do Brasil, propiciou mudanças sociais e econômicas. O estado do Paraná foi o local que recebeu o maior número de imigrantes poloneses no país. Na época, havia a priorização em deslocar-se para o interior dos estados na procura das novas ferrovias, distanciando-se, assim, dos limites da capital (TEGELINSKI, 2014).

A imigração polonesa para o Sul do Brasil contribuiu de forma significativa para a formação das regiões as quais se instalaram, seja através de legados econômicos, assim como sociais. De acordo com a cultura instalada pelos imigrantes, é possível identificar a influência do grupo na culinária, agricultura, iniciativas industriais e demais atividades (REIS; SILVEIRA, 2012).

2.4.2 Culinária Típica Polonesa no Sul do Brasil

A identidade alimentar na América do Sul está fortemente atrelada às populações de imigrantes que se deslocaram de seus pontos de origem até os estados dessa região. A influência alimentar se dá pelos hábitos, costumes, crenças, receitas e variedades de alimentos que foram trazidos por portugueses, indígenas e negros. Portanto, é notório observar que, em âmbito nacional, o Brasil apresenta grande diversidade cultural, proveniente dos imigrantes europeus que aqui se instalaram, sendo eles: alemães, japoneses, poloneses, ucranianos, italianos entre outros povos (SONATI; VILARTA; SILVA, 2009).

Tratando-se da imigração polonesa, de acordo com a historiografia desenvolvida, acredita-se que as práticas alimentares provenientes dessa população pouco se disseminaram no território brasileiro, mesmo fato ocorrido para outras culturas. Entretanto, quando a análise parte para as regiões do Sul e Sudeste do Brasil, a realidade torna-se diferente. Nestas regiões, existem muita influência por parte dos imigrantes poloneses, ainda mais tratando-se da culinária étnica. Os alimentos descendentes da Polônia não aparecem apenas no cotidiano das pessoas, mas também no comércio local, restaurantes e demais estabelecimentos (TELEGELINSKI, 2014).

Segundo a autora Andrezza (1999), na chegada dos poloneses ao Brasil entre os séculos XIX e XX, alguns alimentos eram indispensáveis nas refeições diárias desta população. Era recorrente a utilização de banha, torresmo e carne de porco. Alimentos como *kubasá* (linguiça feita de pernil de porco), *perohê* (pastel cozido) e *holuptzi* (chucrute de repolho), que eram base da alimentação dos poloneses na época, continuam presentes no cotidiano dos descendentes ainda hoje.

A culinária é um fator cultural de grande importância nas regiões que receberam imigrantes Europeus. Os pratos originais provenientes destes povos se instalaram no cotidiano da população local, sendo que, em cada região, os alimentos se diferenciam e modificam-se em virtude da influência da imigração. Cada prato típico carrega consigo informações regionais históricas daquele povo, contribuindo, assim, na comunicação e identificação cultural das diferentes localidades (LORENCI, 2009).

Para muitos, a influência da culinária se sobressai sobre a importância da língua local. Famílias fortalecem seus laços diante de festas natalinas e pascais, onde a comida típica representa uma simbologia que, para eles, não pode ser esquecida. Assim, os alimentos descendentes apresentam grande importância para que as tradições de antepassados sejam mantidas nas gerações futuras (TELEGELINSKI, 2014).

Segundo Carneiro *et.al.* (2004), os princípios da culinária trazidas pelos imigrantes poloneses para as regiões Sul do Brasil ainda são utilizadas nas preparações dos alimentos típicos. Entretanto, adaptações devido as necessidades entre as diferentes sociedades aconteceram com o passar dos anos, influenciando, assim, na mudança das origens culturais.

2.4.2.1 Pieróg: Alimento Típico Polonês

O *pieróg* ou *pierogi*, forma mais usual de se encontrar no dicionário, é um prato típico da Polônia, alimento o qual remete a um pastel em forma de meia lua que recebe diferentes tipos de recheios e é servido cozido (DLUGOSZ, 2011). Na Ucrânia, o prato típico também é consumido chamado, portanto de *perohê* ou *varéneke* (FILIPAK, 2002). Segundo Costenaro (2013), o *perohê* distribuiu-se pela Ucrânia sendo conhecido por pastel cozido, entretanto sua configuração inicial representa uma variação do pastel que é servido assado. O modo de preparo do prato *pehorê* ucraniano não se difere da forma de preparação do *pierogi* na Polônia.

O *pieróg* (Figura 9) é um produto alimentício que tem como base uma massa produzida com batatas. Após ser amassada, é aberta e cortada em pequenos círculos. Assim, o recheio é adicionado, podendo ser doce ou salgado. Seu fechamento, semelhante ao de um pastel, se dá pelo formato em meia-lua, pré-cozido em água fervente e servido ao acompanhamento de molhos. Outro modo de preparar e servir o alimento é da forma frita ou assada (TELEGELINSKI, 2014).

Figura 9: *Pieróg*



Fonte: Picasa (2014)

Os *pieróg* são consumidos da Polônia desde a Idade Média, sendo um dos pratos mais populares do país e existentes em livros de receitas desde o século XVII. Nas tradições polonesas, os recheios salgados mais usuais levam repolho azedo, carne e cogumelos. Já as

configurações doces são recheadas com frutas vermelhas e requeijão adocicado. Existe também a versão do prato conhecida como *pierogi ruskie*, que tem como ingredientes batata cozida, cebola e queijo branco. Suas receitas espalham-se pelo território polonês, sendo também encontrados em bares e restaurantes da região (TELEGELINSKI, 2014).

Com a imigração dos poloneses para o Brasil entre os séculos XIX e XX, as tradições e culturas alimentares disseminaram-se nas regiões onde a população foi acolhida. De acordo com a autora Telegelinski (2014), os pratos típicos poloneses tornaram-se hábito da sociedade, difundindo-se nas áreas da imigração polonesa de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

De acordo com as receitas do produto encontradas no Brasil, significativas modificações ocorreram na sua fabricação. A massa é feita com a mistura de gordura, água, farinha e sal, algumas receitas ainda adicionam na massa leite, ovos e batatas cozidas para agregar maior sabor. O modo de preparo consiste em amassar e cortar pequenas circunferências de aproximadamente oito centímetros de diâmetro. Os recheios ganharam maior variedade se comparados aos poloneses, sendo feitos de requeijão artesanal, ricota, mistura de requeijão e batata, frango, bacon e outras possibilidades de recheio, dependendo da disponibilidade dos produtos. Para finalizar a fabricação e conseguir o formato final de meia lua, as extremidades devem ser fechadas com as mãos (TEGELINSKI, 2014).

Considerando as várias modificações que o *pieróg* sofreu com a sua transição dos costumes poloneses para o Brasil, ainda existem características que permaneceram. O prato típico tem grande importância no âmbito da disseminação da identidade cultural polonesa no país (MONTANARI, 2009).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo apresentará os procedimentos definidos e utilizados, além das metodologias que serviram para fundamentar o desenvolvimento do trabalho abordado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A classificação de uma pesquisa científica acontece de acordo com a sua natureza, objetivos e procedimentos. De acordo com a classificação quanto a sua natureza, o presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, uma vez que apresenta como intuito desenvolver conhecimentos práticos relacionados a soluções de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Do ponto de vista de seus objetivos, o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória. O método exploratório tem por objetivo levantamento de dados de forma geral, como forma de proporcionar maior familiaridade com o problema. Sua aplicação é mais comumente encontrada em casos onde há necessidade de uma investigação profunda acerca do conteúdo (GIL, 2008).

De acordo com os procedimentos técnicos do referido trabalho, este pode ser enquadrado como uma pesquisa-ação. Segundo Thiollent (1988), o método da pesquisa-ação implica na participação direta do pesquisador no problema ou situação analisada no trabalho. A participação do pesquisador implica na geração de conhecimento que servirá de embasamento para análise das situações. A vivência prática auxilia na evolução e transformação do conhecimento do pesquisador frente à problemática estudada (FONSECA, 2002).

Pelo fato de o levantamento de informações resultar em muitos dados que não conseguem ser mensuráveis, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa. Sendo assim, o intuito é elaborar informações aprofundadas, capaz de transmitir sempre novas informações (DESLAURIERS, 1991).

Após o enquadramento da pesquisa, as etapas necessárias de serem desenvolvidas para que seja possível atingir os objetivos, são ilustradas e estratificadas no esquema da Figura 10 abaixo:

Figura 10: Etapas do desenvolvimento do trabalho

1. ANÁLISE DE MERCADO

- Obtenção de dados do produto, clientes e concorrentes
- Levantamento e definição dos possíveis segmentos

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

- Análise ambiental externa: forças de Porter
- Formulação das estratégias competitivas e de desenvolvimento para o negócio

3. METODOLOGIAS *LEAN*

- Desenvolvimento do MVP
- Reconfiguração do produto através do ciclo *feedback*
- Levantamento dos indicadores de desempenho e definição da configuração com melhor prospecção de atuar no mercado

Fonte: Autora

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho abordado objetiva desenvolver estratégias de negócio, com embasamento em técnicas de estudo mercadológico e uso da metodologia *lean* como o Mínimo Produto Viável de um confeito polonês, como forma de facilitar a exploração das oportunidades e ameaças que um negócio possa vir a enfrentar. As primeiras etapas de pesquisa trazem grande aprendizado para a aplicação da ferramenta MVP e ciclo *feedback*, que apresenta foco em auxiliar nas configurações do produto que melhor se adequem às necessidades dos potenciais clientes. Com o conjunto destas técnicas de estudo, é possível mitigar as chances de fracasso e potencializar as chances de sucesso do lançamento do produto em questão.

A primeira definição para o desenvolvimento do trabalho realizou-se com a escolha da região a qual as técnicas de estudo seriam aplicadas. Assim, definiu-se Jaraguá do Sul como local para execução das etapas previstas. A cidade, localizada no norte/nordeste do estado de Santa Catarina, conta com uma população estimada de 177.697 habitantes, segundo dados do IBGE (2020). A população apresenta forte descendência cultural alemã, húngara, italiana e demais povos europeus. O principal critério de escolha da região para aplicação do estudo se deu pelo fato de ser a cidade a qual a autora residia, além disso outros dois motivos também foram levados em consideração e são relatados a seguir

A finalidade da pesquisa consiste no lançamento do confeito polonês em um novo mercado que o desconhece, como forma de analisar as principais barreiras e formular as estratégias embasadas nas condições deste cenário. Essa característica, portanto, é encontrada em Jaraguá do Sul de acordo com levantamento inicial realizado. Além disso, ter o conhecimento de que a região apresenta forte contribuição cultural de europeus torna-se uma característica vista como positiva. Mesmo que a cultura polonesa não seja a de maior parcela, uma região habitada por povos europeus desperta a possibilidade de interesse na experiência de conhecer o confeito polonês, uma vez que pode remeter às lembranças e despertar certo interesse de compra.

O levantamento e tratamento dos dados são etapas cruciais para qualquer desenvolvimento de trabalho e estão presentes na maior parte das macro atividades, para que seja possível atingir o objetivo final de pesquisa. Dados são transformados em informações capazes de auxiliar no entendimento do problema de pesquisa, assim como validar possíveis hipóteses inicialmente criadas. Os dados coletados para este trabalho apresentam tanto origem primária como pesquisa *in loco* nos restaurantes, padarias e supermercados, assim como secundária através de pesquisas em plataformas *online* como SEBRAE, IBGE entre outros.

3.2.1 Análise de Mercado

O principal ganho atingido com o desenvolvimento da análise de mercado na presente pesquisa consiste na oportunidade de proporcionar a identificação e descrição dos possíveis segmentos de mercado de atuação para o lançamento do produto culinário polonês na região de Jaraguá do Sul.

Com o intuito de atingir os ganhos esperados, foi imprescindível tomar conhecimento das variáveis que compõem uma análise de mercado e seu grau de importância de acordo com o objetivo da referente pesquisa, descrevendo os três principais achados: produto, clientes e concorrentes. A primeira definição consistiu no levantamento de informações do produto que será oferecido, identificação de quais características poderiam ser mantidas de acordo com a forma original do produto e quais necessitavam ser alteradas por questões de disponibilidade de matéria-prima, clima da região e costumes locais. Além das características do produto, observou-se a importância de esclarecer os benefícios e ganhos que este tem a oferecer aos seus clientes.

Seguindo com o levantamento de informações qualitativas do mercado, uma análise a respeito dos possíveis clientes regionais foi necessária de ser realizada. Os dados levantados

consistiram de informações a respeito das necessidades dos clientes alvos e quais as formas mais viáveis de atendê-las. As principais perguntas a serem respondidas nesta etapa referem-se a “quem é o consumidor para o meu produto? Quais seus costumes? Qual o grau de interesse pelo produto? ”. Para isso, foi necessário fazer visitas e observações a campo, onde se escolheu um único estabelecimento dos possíveis nichos de atuação para o negócio, além de obter dados de fontes secundárias de pesquisa como canais de venda dos estabelecimentos e busca no *google* identificando tais clientes alvo e adquirindo maior gama possível de informações.

Uma última variável necessitou ser avaliada para enriquecer a análise de mercado, a concorrência. Tais agentes fazem parte do segmento alimentício. Foi essencial levantar informações a respeito do que e como oferecem seus produtos, avaliando suas estratégias e utilizando como embasamento para definições dos meios competitivos. As coletas ocorreram por meio de observações de como competiam, se posicionavam e o que ofereciam ao mercado.

Por fim, todas as informações de mercado levantadas foram cruciais para possibilitar a definição dos possíveis segmentos de atuação do negócio. Assim, uma posterior análise comparativa entre eles poderá ser realizada, identificando o segmento que representa maior margem de oportunidade, caracterizando-se como foco de estudo para as próximas macro etapas da pesquisa.

3.2.2 Análise Estratégica

A definição pela forma a qual determinado negócio pretende competir dita a possibilidade de sucesso ou fracasso do empreendimento. A formulação de estratégias concisas, que permitam destaque competitivo frente aos concorrentes, é o intuito da referida macro etapa de pesquisa.

Após a realização da análise de mercado, foi possível listar possíveis segmentos de atuação para o lançamento do confeito polonês no setor alimentício de Jaraguá do Sul. Visando maior enfoque para o desenvolvimento das estratégias de como competir e desenvolver, fez-se o uso do modelo das cinco forças de Porter, como forma de explorar ainda mais as possíveis oportunidades e ameaças do segmento em questão.

Tendo como embasamento as informações qualitativas já levantadas sobre os clientes e concorrentes, foi dada maior atenção quanto às ameaças que os presentes agentes podem trazer ao negócio, ou ainda os novos agentes entrantes. Além disso, foi necessário explorar informações a respeito do poder de barganha dos fornecedores, assim como as análises de produtos que possam substituir ou concorrer com o *pierogi*.

A ferramenta de gestão das cinco forças de Porter apresenta maior enfoque nas ameaças as quais o negócio está exposto. Entretanto, para que fosse também possível identificar as oportunidades, utilizou-se da análise da influência de fatores indiretos do segmento em questão como: participação governamental, tecnologias existentes, mercado e economia local.

Por fim, após a pesquisa alcançar maior número de dados qualitativos referente ao segmento de atuação definido, foi possível então caracterizar as estratégias quanto ao negócio. Tanto os aspectos diretos e indiretos necessitaram ser analisadas simultaneamente na escolha da estratégia competitiva e de desenvolvimento, como forma de mitigar qualquer equívoco.

3.2.3 Metodologias *Lean*

A presente pesquisa traz como principal objetivo o desenvolvimento do MVP de um produto alimentício polonês, que tem como participantes os estabelecimentos do segmento alimentício: restaurantes, supermercados, franquias e demais agentes propícios a comprar ou revender o produto ofertado.

A coleta de dados necessária para identificar as necessidades dos clientes e transformar em modificações eficientes no produto foi conduzida por meio de entrevistas e questionamentos junto ao público alvo da pesquisa. Os testes foram realizados nas rodadas de iteração do produto com o cliente, por meio da experimentação direta.

Como premissa inicial, definiu-se a primeira versão do produto a ser ofertada com base na matéria-prima disponível, configurações que não necessitem de investimentos iniciais elevados para recursos, assim como análise superficial do que poderia estar sendo atrativo para o cenário atual. A partir desta configuração inicial, juntamente com as novas iterações do produto no mercado, as modificações e melhorias foram conseguidas a partir do critério de escolha de indicadores e análise dos mesmos, visando atender as necessidades do potencial público alvo.

Os dados obtidos, assim como a estruturação de cada iteração de acordo com os resultados e as práticas redefinidas, para que fosse possível executar com êxito o MVP do produto alimentício polonês, foram descritos e exemplificados no próximo capítulo da presente pesquisa.

4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentadas as etapas desenvolvidas para levantamento de dados que serviram de suporte na definição de estratégias competitivas e de desenvolvimento, contribuindo para a oferta do produto alimentício polonês. Além disso, serão descritos os passos do desenvolvimento do MVP, com a utilização de ferramentas, como o ciclo construir-medir-aprender, objetivando a aceleração da resposta da aceitação do confeito da culinária polonesa na região de Jaraguá do Sul.

A seção 4.1 mostra informações levantadas que nortearam o embasamento da definição de possíveis segmentos de atuação do negócio, mostrando a importância da aplicabilidade do estudo de mercado na colocação de um produto em um novo mercado. Na seção 4.2, será apresentada a forma de utilização dos dados qualitativos obtidos a respeito do mercado, que resultou na estruturação das estratégias de competitividade e de desenvolvimento do negócio, visando à obtenção da aceitação do produto. A seção 4.3 detalhará todas as alterações realizadas na forma construtiva do *pierogi* através do desenvolvimento do MVP, mostrando a importância da agilidade e rapidez na adaptabilidade do produto frente a novas demandas e exigências do mercado. Por fim, a seção 4.4 relata resumidamente os ganhos técnicos obtidos com a utilização de análise mercadológica, desenvolvimento de estratégias e uso da metodologia *lean* como auxílio na oferta de um confeito polonês em um mercado que o desconhece.

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

4.1.1 Levantamento de informações sobre os produtos

O *pierogi* é um prato que compõe a mistura de massa e diferentes possibilidades de recheio. A forma de preparo originalmente é servir o prato cozido, ou, então, na forma frita ao óleo. É um prato que serve como acompanhamento de uma determinada refeição, assim como prato principal junto de seus complementos, dependendo exclusivamente da escolha de como prepará-lo. Por ser um alimento que apresenta facilidade de preparo e versatilidade, descendentes de poloneses, ucranianos, eslavos e demais culturas, optam com frequência em adicionar o *pierogi* ao seu cardápio, substituindo outros tipos de massa nas suas refeições.

Como mencionado, o *pierogi* tem origem polonesa e a base do confeito está na preparação da massa onde consiste dos seguintes ingredientes: farinha de trigo, ovos, água, óleo

e sal. Ao fazer uma breve pesquisa através de um comparativo entre estes ingredientes primários poloneses e o que se tem aqui no Brasil, conclui-se que não há variação significativa entre eles, exceto à utilização de trigo sarraceno (feito de sementes) que acontece na Polônia em regiões específicas e em apenas determinadas estações do ano. Tal ingrediente é substituto da farinha de trigo.

Ao referir-se aos recheios os quais são uma das peças fundamentais da produção de um *pierogi* de qualidade, é compreensível descrever grande variedade de recheios existentes entre a Polônia e o Brasil. Durante muito tempo, o *pierogi* era considerado uma iguaria na mesa dos poloneses. Tal motivo se explica pela grande diversificação de recheios salgados que eram utilizados para a fabricação do alimento. Carnes nobres de carneiro, pato, ganso, queijos de cabra, cogumelos secos e vegetais da época como aspargos, favas e espinafre, misturados com algum queijo local, são alguns dos recheios exóticos encontrados na Polônia e que não obtiveram tanta utilização após começarem a ser produzidos no Brasil. Além disso, *pierogis* recheados com sabores doces são comuns de serem encontrados no território europeu, diferente do Brasil, que comumente serve o confeito nos sabores salgados: batata com ricota, chucrute, purê com linguiça Blumenau, entre outros.

A cobertura responsável por oferecer um toque especial no sabor do prato polonês tem por tradição ser simples, levando em sua composição cebola frita, bacon e manteiga derretida, que são as formas utilizadas pelos poloneses e que também se disseminaram no preparo do prato no Brasil. Entretanto, para que o confeito polonês apresente maior diferencial no sabor, a cobertura pode receber incremento de alguns molhos, tornando-se, assim, diferenciado.

Como forma de fundamentar o desenvolvimento de um MVP do *pierogi* no mercado da região de Jaraguá do Sul, é necessário que uma primeira configuração do protótipo seja definida. Portanto, é de suma importância que sejam descritos e aprofundados o conjunto de configurações e ingredientes do confeito polonês existentes. As posteriores análises, que seguem nas próximas seções, serão fundamentais para filtragens e direcionamentos da escolha da melhor configuração do produto, assim como quais ingredientes e insumos podem ser mantidos de acordo com a forma original, e quais necessitam ser alterados devido a restrições de disponibilidade, logística e preço.

De acordo com o esquema da Figura 11, é possível visualizar as possíveis variações que o *pierogi* pode apresentar com relação a sua forma de apresentação, recheios e coberturas. Vale salientar que essas características foram formadas através da combinação das informações referentes ao confeito e suas configurações predominantes hoje na Polônia e no Brasil, considerando ainda a viabilidade de cada uma delas.

Figura 11: Possíveis variações do *pierogi*

	<p>Recheios salgados</p> <ul style="list-style-type: none"> •Batata e ricota •Chucrute •Batata e linguiça blumenau •Carner: frango, porco,peixe •Vegetais e queijo: espinafre, ervilha, brócolis e aspargos
	<p>Recheios doces</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mirtilo •Maça •Damasco •Morango •Cereja
	<p>Coberturas</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cebola frita e tempero verde •Bacon •Molho de tomate e ervas •Molho branco •Molho a bolonhesa

Fonte: Autora

4.1.2 Estudo de clientes

Para a definição do público alvo, foram listados possíveis clientes e/ou consumidores na região de Jaraguá do Sul. A cidade, por apresentar grandes empresas instaladas em seu território é atrativa no que diz respeito ao crescimento populacional. Por esse motivo, todos os bairros da cidade apresentam boa estruturação e oferecem serviços para atendimento e melhor comodidade dos habitantes.

A priori, a listagem dos possíveis clientes dividiu-se em clientes indiretos, ou seja, aqueles os quais são possíveis de adquirirem o *pierogi* para revendê-lo, como supermercados, padarias e restaurantes. Já o segmento de clientes diretos é aquele que poderia adquirir o produto diretamente para o consumo. Uma hipótese para atrair clientes diretos consiste na criação de um ponto físico de vendas ou o uso de aplicativos como o *ifood*, sendo o canal de entrega do produto ao consumidor final na forma de *delivery*.

Como forma de fomentar a decisão na escolha do público alvo para o negócio, iniciou-se uma pesquisa a respeito dos diferentes estabelecimentos que apresentariam probabilidade de se caracterizarem como os clientes indiretos, atuando como revendedores do *pierogi* ao mercado consumidor. Para identificá-los, utilizou-se o *Google* como ferramenta de busca, sendo

que, dos possíveis clientes listados, estes foram contatados em uma próxima etapa como forma de identificar os estabelecimentos que mostraram interesse em participar da pesquisa.

Tabela 1: Listagem público alvo

Estabelecimento	Segmento
Hiper Condor	Supermercado
Rancho Bom Supermercados	
Cooper	
Giassi Supermercados	
Brasão	
Angeloni Supermercados	
Fort Atacadista	
Tecnopan	Padaria
Padocca	
Panificadora e Confeitaria Pront Pani	
Padaria Biribas	
Pão Brasil	
Kuchen Haus	
Manah	
Petit Jardim Bistrô	Restaurante
Compota Gastronomia Catarinense	
Bodega do Richter	
Meu Boteco	
Ponto 10 Restaurante	
Samuara	
Restaurante Água Doce Cachaçaria	
Armazén da Massa	

Fonte: Autora

O critério de escolha dos supermercados se deu pela posição que estes se encontram na cidade de Jaraguá do Sul, assim como por possuírem maior fluxo de pessoas, uma vez que podem ser considerados redes de grande porte. A hipótese na definição de supermercados como público alvo está em utilizar as gôndolas de comida refrigerada como vitrine para o *pierogi*, alocando em um lugar estratégico ao lado de produtos congelados semelhantes. A forma de atrair os clientes consiste em uma estratégia completamente visual, onde informações a respeito de ingredientes e modo de preparo deverão ganhar destaque para este cenário.

Os estabelecimentos listados no segmento de padarias tiveram como critério de escolha locais de maior visibilidade por parte da população da cidade, ou seja, estabelecimentos mais conhecidos e bem avaliados foram os escolhidos para compor os possíveis clientes do estudo. Desta forma, semelhante aos supermercados, a forma em que o produto seria oferecido

aos consumidores seria nas câmaras refrigeradas, sendo que informações básicas deveriam ser repassadas aos clientes por meio da embalagem.

O último segmento elencado como possíveis clientes indiretos foram os restaurantes, sendo que estes apresentavam diferentes variações de atuação: tradicionais, bistrô, *buffet*, populares e típicos. A estratégia pré-estabelecida para estes tipos de estabelecimentos é revender o produto, sendo que este tenha possibilidade de ser servido cozido e acompanhado de molhos, ou na forma de petisco, quando for frito ao óleo. Um dos ganhos em obter restaurantes como público alvo é que as informações podem ser passadas diretamente, tendo a possibilidade de dar suporte a qualquer momento. O tempo de resposta às mudanças necessárias seria de forma mais rápida.

A hipótese inicialmente levantada de desenvolver um ponto físico de venda para atrair clientes de forma direta na compra do produto, ou investir na utilização de *delivery*, foi descartada. Como argumento está a desvantagem de atribuir essa estratégia ao estudo, uma vez que acarretaria em um investimento inicial considerável, além do tempo de resposta dos clientes ser de um ciclo mais longo, pois a necessidade da utilização de comunicação para atrair um público, que desconhece totalmente o produto oferecido, apresenta um grau maior de dificuldade de implantação.

Após análise das respostas obtidas através do contato direto com alguns estabelecimentos, um estudo mais detalhado será realizado na seção 4.2 com auxílio da ferramenta das Forças de Potter para definir qual ou quais serão os segmentos de atuação do negócio. Vale salientar que os segmentos mapeados nesta etapa seguiram uma análise conjunta de três indicadores responsáveis pela formação de uma boa estratégia de negócio: investimento inicial, maior contato direto com o cliente e tempo de resposta como forma de mensurar o nível de serviço de entrega.

4.1.3 Estudo de concorrentes

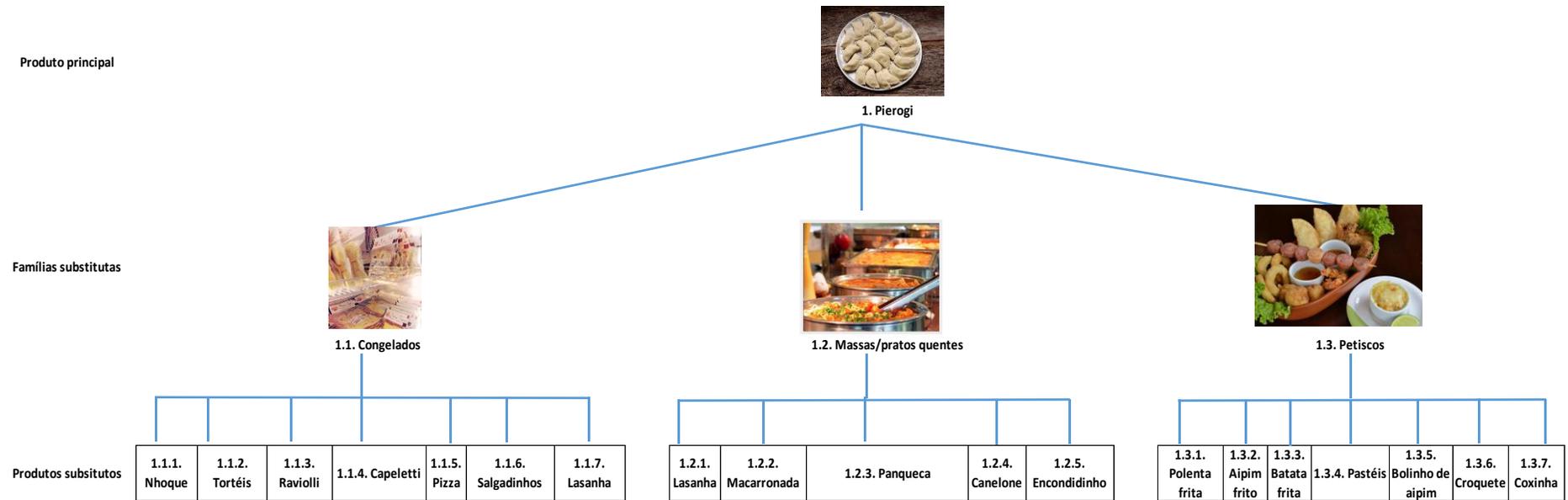
De acordo com informações levantadas até o momento, a gama de possíveis produtos concorrentes ao *pierogi* é grande. Neste contexto, conclui-se que a maior parcela de concorrência está relacionada a produtos substitutos, ou seja, que não necessariamente encontram-se no mesmo mercado, mas entregam funções semelhantes aos clientes.

Levando em consideração os critérios de praticidade, sabor e tipo de nutriente, alguns grandes grupos de produtos que pertencem a distintos mercados conseguem atender as mesmas

necessidades do consumidor, podendo, assim, serem classificados como substitutos do *pierogi* pelo fato de substituí-lo em determinado cenário de compra.

Como forma de mapear o maior número possível de produtos substitutos, foi desenvolvida uma árvore de amostragem que contém o agrupamento destes produtos em famílias. Vale salientar que o critério de agrupamento para uma mesma família se deu por características como preço, semelhança de ingredientes, modo de preparado, etc. A Figura 12 ilustra o levantamento resultante dos possíveis produtos substitutos.

Figura 12 : Produtos concorrentes substitutos



Fonte: Autora

Após serem levantados os produtos substitutos que representam a maior parcela da concorrência, mostrou-se necessário estudar e mapear a forma de atuação de concorrentes diretos, ou seja, aqueles que oferecem o mesmo produto com os mesmos benefícios ao consumidor. Mesmo que na região de Jaraguá do Sul, foco do estudo, não haja nenhum concorrente direto pelo motivo de desconhecerem o produto de origem polonesa, a realização de uma pesquisa sobre a venda do *pierogi* no Brasil constatou-se como importante para entender algum aspecto estratégico de negócio cabível de ser considerado no presente estudo.

A região Sul do Brasil foi o território mais colonizado pelos poloneses no movimento da imigração, por esse motivo muitas heranças culinárias permanecem até os dias de hoje. Sendo assim, as cidades que apresentam a cultura da culinária polonesa enraizada são responsáveis por movimentar as receitas e feitiço do *pierogi*. Em cidades menores, é comum que a grande maioria das famílias saibam produzir o alimento, acarretando em muitos casos como negócio familiar onde o produto é produzido e revendido no comércio local.

O fato do produto não ser conhecido em todo o território brasileiro, grandes organizações produtoras de alimentos não apresentam em seu portfólio a produção do *pierogi*. Entretanto, na região Sul do Brasil, o número de pequenas empresas é considerável, principalmente do estado do Paraná, onde o alimento é bem mais comum de ser encontrado. Tendo essas questões em vista, realizou-se uma pesquisa com a ferramenta *Google* para identificar e elencar concorrentes diretos existentes hoje na região.

Através da busca pelas informações, dois principais estabelecimentos foram identificados, sendo ambos atuantes na cidade de Curitiba-PR. Nas situações, procurou-se levantar informações dos canais de atuação, variedade de como o produto é oferecido e o porte das as empresas identificadas. Para demonstrar as informações mapeadas, desenvolveu-se a construção da Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Mapeamento das informações de concorrentes diretos

Nome	Localização	Canais de atuação	Variedade da oferta do produto	Porte
Pierogi do Miro	Curitiba-PR	Pontos físicos: food trucks alocados nos bairros da cidade	Produto congelado	Médio
		Canais digitais: Rappi, Uber Eats, Ifood	Produto pré-preparado	
Casa do Pirogue	Curitiba-PR	Canal digital	Produto congelado	Médio

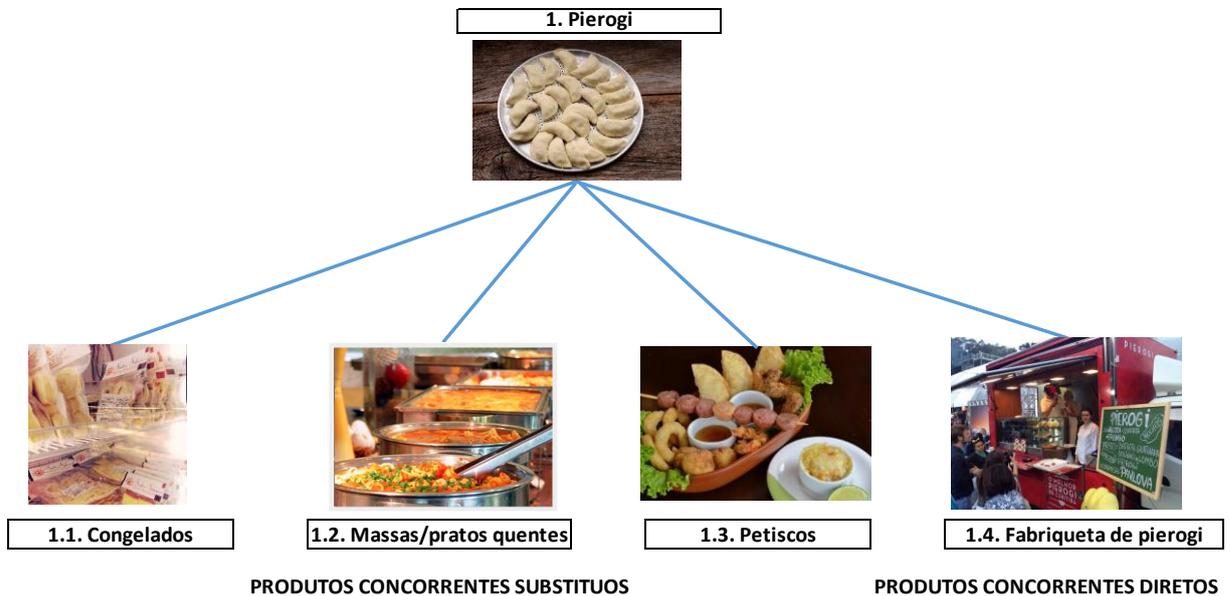
Fonte: Autora

De acordo com as informações obtidas, foi possível identificar que não há concorrência direta por parte de grandes organizações na região. Entretanto, o mais comum de se encontrar são pequenos negócios que revendem seus produtos a supermercados e mercearias, ou apresentam pontos físicos de vendas em casas, pequenas lojas, etc. A forma mais comum do produto ser revendido é no formato congelado, onde fica proposto a responsabilidade ao cliente em preparar o produto para o consumo.

Vale salientar que estas informações são importantes de serem colocadas em pauta, mesmo que o cenário do presente trabalho em desenvolvimento seja diferente, uma vez que o desafio está em criar uma estratégia na colocação de um produto em um novo mercado que o desconheça. Entretanto, toda visão é cabível de ser moldada para diferentes cenários de demandas.

Portanto, após esse levantamento qualitativo a respeito dos produtos concorrentes, foi possível definir o agrupamento das principais famílias (Figura 13). Nesta análise, após a listagem e identificação de toda a concorrência sejam produtos, organizações, serviços, etc., é válido avaliar a forma em que todos competem. Assim, visando aprofundar em questões como diferenciais e fraquezas dos concorrentes, desenvolveu-se a Tabela 3, como forma de mapear e avaliar a relação do *pierogi* com as famílias de produtos substitutos.

Figura 13: Análise da concorrência



Fonte: Autora

Tabela 3: Avaliação de competitividade de produtos concorrentes

FAMÍLIA	TIPO DE PRODUTO	DIFERENCIAL (PRÓS)	FRAQUEZAS (CONTRAS)
Congelados	Nhoque	* Grande redes produtoras de congelados; * Grande variedade de produtos e marcas; * Segmento com boa maturidade no mercado de atuação.	* Contato com o consumidor nem sempre é de forma direta; * Dificuldade em modificar o produto conforme necessidade dos clientes.
	Trotéis		
	Ravioli		
	Capeletti		
	Pizza		
	Salgadinhos		
Massas/pratos quentes	Lasanha	* Adaptabilidade de acordo com o público alvo; * Menor burocracia de vendas; * Contato mais direto com os consumidores finais.	* Menor volume de vendas; * Possibilidade de haver maior desperdício do produto; * Mais perecível.
	Macarronada		
	Panqueca		
	Canelone		
	Escondidinho		
Petiscos	Polenta frita	* Menor burocracia de vendas; * Contato mais direto com os consumidores finais; * Possível de maior inovação, como foram de atrair maior interesse dos clientes.	* Faz parte da restrição alimentar de algumas pessoas; * Mais perecível; * Menor margem de lucro pelo baixo preço de compra.
	Aipim frito		
	Batata frita		
	Pastéis		
	Bolinho de aipim		
	Croquete		
Coxinha			

Fonte: Autora

Após aprofundar nas análises de possíveis diferenciais e fraquezas dos concorrentes listados para o *pirogi*, tem-se como saída importantes aspectos que devem ser levados em consideração no momento da escolha de qual mercado e segmento o negócio apresenta mais chances de sucesso como entrante. Vale salientar que todos os dados qualitativos relacionados aos concorrentes, e que foram mapeados nesta seção, são de suma importância para posterior escolha de segmentação alvo.

4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.2.1 Análise ambiental externa

Para fomentar o desenvolvimento do *mix* estratégico, é imprescindível a realização de análises ambientais externas e internas para o negócio. O presente trabalho limitou-se ao desenvolvimento da análise ambiental externa, capaz de mapear as ameaças e oportunidades que o empreendimento venha a enfrentar de acordo com o nicho de atuação. Vale salientar que a análise ambiental interna é capaz de trazer informações relevantes aos empreendimentos já atuantes, fugindo, portanto, do escopo deste trabalho.

4.2.1.1 Análise de competitividade

Para que se tenha uma visão mais ampla das ameaças possíveis de serem enfrentadas ao proposto negócio da colocação de um confeito polonês em um novo mercado, mostrou-se importante a compreensão das forças externas existentes sobre os possíveis segmentos de atuação. Para que fosse possível levantar as informações referentes às ameaças, utilizou-se um modelo proposto por Michel Porter (1980), que permite considerar fatores diretos e indiretos, o modelo das forças de Porter.

Segundo o autor, essas forças viriam principalmente de cinco critérios: poder dos clientes, poder dos fornecedores, perigo dos produtos substitutos, perigo dos entrantes potenciais e, por fim, a rivalidade entre competidores. Vale salientar que, do estudo de mercado realizado no tópico anterior, teve-se uma predefinição de possíveis segmentos alvos. Estes mesmos cenários serão melhores avaliados e detalhados com a utilização da ferramenta das

cinco forças competitivas de Porter, com o intuito de obter melhor direcionamento na escolha do segmento alvo, que ofereça melhores oportunidades ao sucesso do negócio.

A primeira força analisada diz respeito ao “Poder de barganha dos clientes”. Nesta etapa, buscou-se listar características sobre os possíveis nichos de atuação como forma de identificar quais poderiam ser mais arriscados ou mais propícios de atuação. A Tabela 4 mostra as informações levantadas relacionadas ao poder de barganha dos clientes.

Tabela 4: Poder de barganha dos clientes

Cientes	Condições propícias	Condições arriscadas
Supermercados	* Maior volume de consumidores finais tendo contato com o produto;	* Maior burocracia para revender o produto (NF, CNPJ, etc.);
	* Rápida disseminação do produto nas redes de supermercados;	* Grande volume de vendas, dificultando o atendimento da demanda;
	* Melhor aceitação no caso de variabilidade de preços de venda do produto.	* Desperdício do produto devido a data de validade, etc..
Padarias	* Maior proximidade de negociação nas vendas;	* Burocracia para revenda do produto (NF, CNPJ, etc.);
	* Volume de vendas mais controlado, possibilitando melhor entrega no nível de serviço;	* Menor portfólio de produtos que se assemelham ao confeito polonês;
Restaurantes	* Maior customização no atendimento, de acordo com necessidades dos consumidores finais;	* Disseminação da marca e do produto de forma mais lenta;
	* Maior controle no volume de vendas, facilitando a entrega do nível de serviço;	* Custos mais elevados para atender a customização de distintos clientes;
	* Contato direto com cliente;	
	* Variação no preço de vendas acarreta maior aceitação.	
Ponto físico próprio	* Baixa burocracia na revenda dos produtos;	* Investimento inicial elevado;
	* Melhor adaptabilidade ao produto, devido a proximidade com o cliente final;	* Incertezas quanto a projeção da demanda;
	* Melhor preço de venda, devido a autonomia nas modificações da produção.	* Taxa de crescimento inicial mais tardia;
		* Maior investimento em marketing para divulgação do produto.

Fonte: Autora

Após serem listadas condições favoráveis e pontos críticos dos possíveis nichos de atuação, optou-se em gerar uma avaliação multicritério a respeito do nível de sucesso para cada nicho do mercado. Para isso, criou-se dois indicadores, sendo que estes foram avaliados de

acordo com uma métrica criada: 1-RUIM, 2-BOM e 3-ÓTIMO, com o intuito de avaliar qual nicho apresentaria menor poder de barganha. Portanto, além das considerações feitas na Tabela 4, obteve-se uma análise com essa métrica para, em conjunto, auxiliar na decisão estratégica do melhor segmento de atuação. A Figura 14 a seguir ilustra o resultado obtido através da criação dos indicadores.

Figura 14: Métrica para mensurar poder de barganha dos clientes

Nichos de atuação	Indicador	Menor poder de barganha		
		RUIM	BOM	ÓTIMO
Supermercados	Maior volume de clientes, como forma de inibir a dificuldade no reajuste dos preços?			5
Padarias			3	
Restaurantes			3	
Ponto físico próprio		1		
Supermercados	Melhor parceria, com forma de proporcionar um atendimento mais customizado?	1		
Padarias		1		
Restaurantes				5
Ponto físico próprio				5

	PONTUAÇÃO FINAL
Supermercados	6
Padarias	4
Restaurantes	8
Ponto físico próprio	6

Fonte: Autora

Importante salientar que a metrificação desenvolvida anteriormente apresenta algumas limitações em seu uso. Para uma melhor tratativa seria essencial que dados reais da fatia de mercado de cada segmento fosse levantada, entretanto, a busca por essas informações da região em fontes secundárias foram difíceis de serem encontradas, o que ocasionou a necessidade de uma avaliação mais subjetiva. Porém, mesmo com as limitações existentes o resultado obtido com a métrica desenvolvida foi satisfatório, uma vez que auxiliou na análise do poder de barganha dos possíveis segmentos de atuação, norteador de forma mais objetiva os critérios de avaliação.

A segunda força abordada, seguindo o Modelo de Porter, refere-se ao “ Poder de barganha dos fornecedores”. Com a definição de que a configuração inicial do produto utilizará

de matérias primas de fácil obtenção e que a variação da configuração do produto ofertado terá como premissa a análise da disposição desses insumos, acredita-se que o poder de barganha dos fornecedores é limitado, não sendo uma ameaça para o sucesso do negócio.

Conforme levantamento do comparativo de condimentos usuais entre poloneses e brasileiros, verificou-se grande semelhança dos ingredientes primários e coberturas entre as duas culturas. Vale salientar que as diferenças maiores estão na diversidade de recheios, entretanto, aspectos externos como hábitos de alimentação e costumes culinários locais influenciam a minimizar o poder de barganha dos fornecedores, uma vez que é habitual a procura e oferta dos componentes demandados para as configurações do confeito polonês produzido no Brasil.

A análise de que encontrar fornecedores para o produto é um cenário favorável, tem como embasamento que os insumos necessários para a produção do *pierogi* é oferecido por um grande grupo de fornecedores. Além disso, vale salientar que, de acordo com o tempo, as parcerias e fidelizações com um grupo principal de fornecedores pode acontecer, possibilitando negociações de prazos de pagamento com produtores rurais para determinados tipos de insumos, sendo um indicador positivo para o cenário do empreendimento.

A terceira abordagem das forças de competitividade de Porter avaliada foi o “Perigo dos produtos substitutos”. Conforme a análise de mercado realizada no capítulo anterior, foi observado que o maior volume da concorrência é representado por produtos substitutos. O hábito do consumidor influencia, de certa forma, a visão dessa concorrência. Um consumidor que esteja procurando exclusivamente por uma refeição polonesa enxerga o *pierogi* como um nicho de atuação mais restrito, sem muitos produtos substitutos existentes. Entretanto, caso o consumidor procure apenas por uma refeição, o nicho de atuação do *pierogi* pode ser observado como o mesmo dos seus produtos substitutos concorrentes, entregando e atendendo as mesmas necessidades de potenciais clientes.

De acordo com este levantamento, percebe-se que a ameaça de produtos substitutos é significativa. Diante do exposto, é necessário estruturar uma estratégia onde haja maior valor agregado ao produto e que os clientes estejam dispostos a pagar pelo benefício entregue. Vale salientar que, diante deste cenário, será necessário a priorização da qualidade e variedade do confeito polonês, demonstrando ainda boa relação com cliente dando importância ao pós-venda.

“Perigo dos entrantes potenciais” também se caracteriza como uma das forças abordadas no modelo proposto por Porter. Para avaliar as ameaças que os potenciais entrantes podem ocasionar ao negócio, procurou-se responder alguns principais questionamentos:

- Qual as principais dificuldades e/ou facilidades existentes para a entrada de novas empresas no mercado da região de Jaraguá do Sul?
- Como a proposta de negócio do confeito polonês deve se preparar diante da possibilidade da entrada de novas empresas?
- Qual nicho de atuação apresenta maior probabilidade de novos entrantes?

De modo geral, a região de Jaraguá do Sul é bastante atrativa para a entrada de novos negócios, uma vez que compõe um importante polo industrial, além de apresentar bons indicadores relacionados ao desenvolvimento e economia. Entretanto, a região apresenta uma forte cultura alemã enraizada nos seus costumes e modo de vida, refletindo também no consumo de alimentos específicos.

Por esse fator, qualquer novo empreendimento do segmento alimentício necessita do desenvolvimento de uma boa estratégia de colocação do produto, pois, mesmo que a cidade seja atrativa nos critérios de volume populacional, economia, etc., quebrar alguns costumes locais acaba sendo um dos critérios que mais dificulta a entrada de novas empresas no mercado da região.

Como forma de se preparar diante da entrada de novos concorrentes, o empreendimento planejado do *pierogi* necessita buscar um constante aperfeiçoamento do *mix* do produto, priorizar a melhoria constante do bem físico e do serviço oferecido ao cliente e entregar um produto de qualidade, apostando na excelência do preparo do prato, trazendo todos os traços culturais que o confeito apresenta. Todos esses critérios são essenciais para atender ao nível de serviço e suprir as exigências do consumidor de acordo com as suas necessidades.

De acordo com os nichos alvo para atuação da colocação do confeito polonês, acredita-se que supermercados e padarias são cenários mais possíveis de se encontrar uma alta taxa de potenciais entrantes. Essa afirmação se dá pelo conhecimento de que grandes redes produtoras de alimentos já estão muito bem consolidadas no mercado e oferecem grande variedade de produtos a estes estabelecimentos. A experiência no ramo e o olhar visionário possibilita mais facilidade no desenvolvimento de produtos que venham competir com o *pierogi*.

Por fim, a última força abordada através do modelo de Porter refere-se à “Rivalidade entre competidores”. Nesta etapa, foi importante entender se existe algum nicho que apresenta competidores muito fortes. A intenção consiste em buscar um mercado diferenciado para tentar evitar tais competidores. Visando o mapeamento destas informações, foi desenvolvida a Tabela 5, com o objetivo de listá-los e caracterizá-los.

Tabela 5: Listagem e caracterização dos competidores

Marca/ Organizações	Tipos de produtos ofertados	Atuação do Negócio	Forma de competitividade
Brasil Foods (Sadia/Perdigão)	Congelados	Nacional	Liderança de custo
Seara	Congelados	Nacional	Liderança de custo
Aurora	Congelados	Nacional	Liderança de custo
Mezzani	Congelados	Regional	Diferenciação/qualidade nos produtos
Massa leve	Congelados	Regional	Liderança de custo/qualidade
Pequenos produtores artesaniais	Pierogi/congelados	Local/Regional	Diferenciação/qualidade nos produtos
Restaurantes e bares locais	Massas prontas/pratos quentes/petiscos	Local/Regional	Diferenciação/customização/qualidade

Fonte: Autora

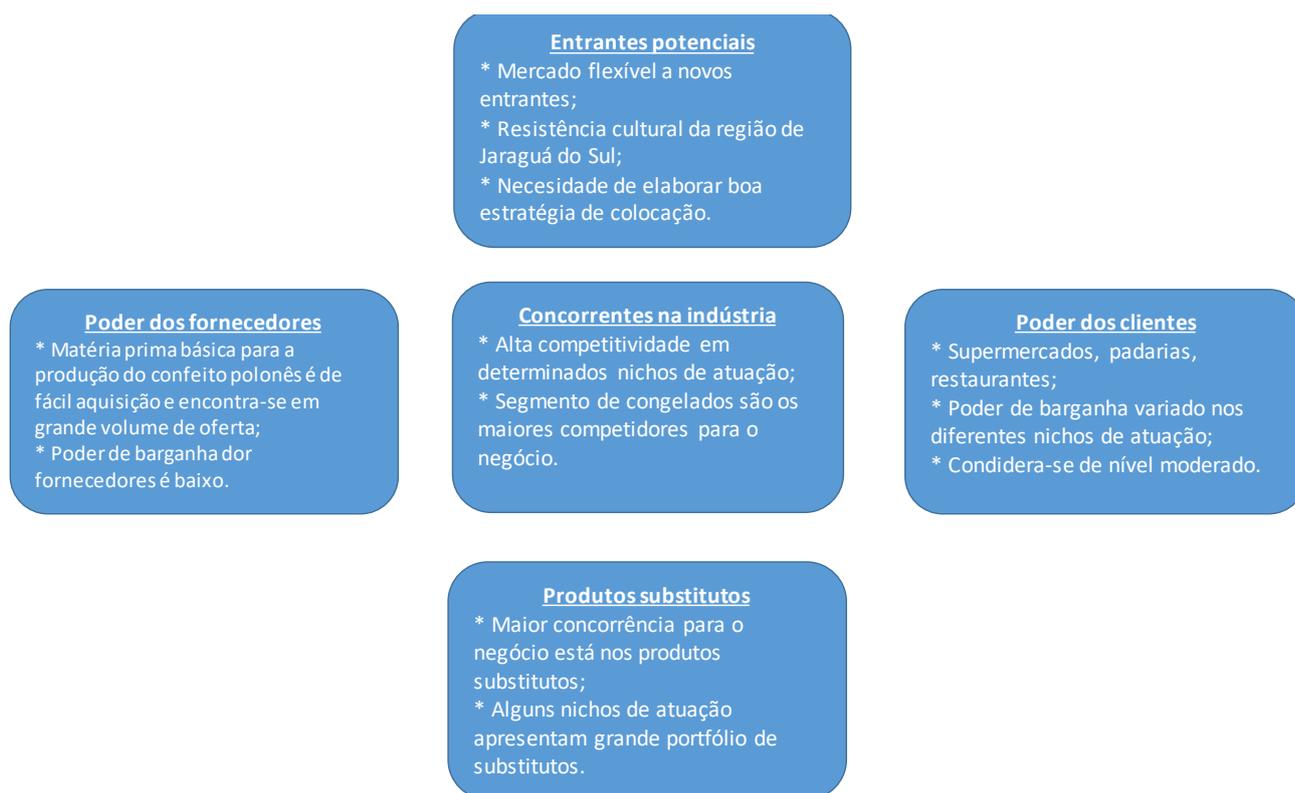
De todas as marcas e organizações listadas como competidoras, mostrou-se importante avaliar aspectos de diferenciais que o empreendimento do *pierogi* apresenta em relação aos concorrentes. Fazendo esta análise, constatou-se que a melhor estratégia está em aproximar a relação com o cliente, fornecendo um produto mais customizado, que sofra as modificações e melhorias necessárias para melhor atender ao cliente. Uma vez que se trata de um confeito não conhecido na região de Jaraguá do Sul, é importante enaltecer estes aspectos estratégicos como forma de ganhar diferencial competitivo no mercado e ser líder da fatia em que o negócio pretende atuar.

Vale salientar que a maior rivalidade para o negócio proposto está nas marcas e organizações fornecedores de produtos substitutos ao *pierogi* para supermercados e padarias, mais precisamente na parcela de congelados, tornando a rivalidade intensa. Além da vasta quantidade de grandes marcas consolidadas no mercado oferecerem estes produtos substitutos, outro fator competitivo deve ser considerado. A maioria das grandes marcas apresentam como forma de competitividade no mercado a liderança de custos. Para um pequeno negócio entrante em um novo mercado, essa estratégia de competitividade não apresenta grande viabilidade,

torna-se uma barreira para o negócio, portanto, competir com organizações que apresentam este aspecto na gestão estratégica aparece como um fator negativo.

Da mesma forma que os demais competidores listados, é válido apostar na diferenciação do produto como forma de atingir e firmar negócio com a fatia de mercado de atuação. Portanto, para se destacar entre estabelecimentos locais que oferecem produtos substitutos e produtores artesanais, é necessária maior familiaridade com cliente, apostando na customização dos produtos através de suas exigências. Perante ao exposto e segundo Porter (1980), enfrentar uma grande rivalidade impacta na limitação da lucratividade do setor. Por conta deste critério avaliado, fica evidenciada a necessidade da escolha em ofertar o confeito polonês de forma diferenciada aos produtos congelados. A Figura 15 ilustra as cinco forças abordadas por Porter.

Figura 15: Forças de Porter



Fonte: Autora

4.2.1.2 Análise do sistema de valor

A etapa de análise do sistema de valor tem por objetivo agregar indicadores de oportunidades para o negócio, mapeando fatores indiretos que venham a favorecer ao empreendimento. Vale salientar que, além das oportunidades, é válido levantar ações estratégicas para serem executadas com participantes indiretos. Para o desenvolvimento desta análise teve como premissa o escopo e avaliação de três critérios:

- **Fornecedores de matérias-primas principais:** Por uma das estratégias iniciais do negócio ser a formulação do produto com insumos básicos, o fornecimento da matéria-prima será de fácil solução. O mercado oferece hoje agentes como fornecedores que apresentam insumos de qualidade, como forma de trazer maior valor ao confeito polonês. Além disso, com a fidelização de parcerias a um longo prazo, é possível realizar maiores negociações com os fornecedores, incluindo prazos de pagamentos e demais quesitos. Diante desta abordagem, é possível mencionar os seguintes principais fornecedores: grandes redes de supermercado, feiras, produtores agrícolas, etc.
- **Distribuidores:** É essencial que se tenha a priorização na qualidade e satisfação de entrega aos clientes, uma vez que esse serviço externo ao produto entregue correlaciona diretamente o estímulo ao desejo de compra. No mercado existem variadas opções para prestação desse tipo de serviço, como *delivery* terceirizado, frota própria da empresa ou até mesmo instigar que os clientes sejam os responsáveis pela logística. Vale salientar que o meio de locomoção deverá apresentar adequações para proporcionar qualidade na entrega do *pierogi*.
- **Fornecedores de tecnologia:** A fabricação do *pierogi* é realizada da maior forma manualmente. A tecnologia necessária para o processo produtivo é apenas de alguns equipamentos que facilitam o feitiço do produto como amassadeira, cilindro de massa, etc. Vale salientar que o fechamento da massa do *pierogi* para proporcionar o formato meia lua é uma das atividades que mais agrega valor ao produto e é feita manualmente, consumindo, portanto, um tempo considerável. Caso a demanda venha crescer de forma exponencial em

um curto período de tempo, pode-se priorizar pela aquisição de uma máquina para realizar esta atividade, sendo o maquinário já disponível hoje no mercado exterior.

4.2.2 Formulação do *mix* estratégico

Da formulação do *mix* estratégico, tem-se como foco de desenvolvimento as estratégias de como competir e atuar. Importante salientar que o presente trabalho apresenta uma abordagem mais enxuta, restringindo, portanto, a definição das duas principais estratégias que compõem o *mix* estratégico. A estratégia competitiva busca basicamente responder à pergunta de como competir e onde competir.

A segunda estratégia abordada corresponde a como desenvolver, representando a forma de atuação no mercado e quais cenários apresentam maior viabilidade de crescimento. O embasamento para definição destas estratégias advém das análises ambientais externas desenvolvidas anteriormente, assim como das informações qualitativas mapeadas no estudo de mercado.

4.2.2.1 Estratégia competitiva

Para que o negócio do confeito polonês seja promissor, foram levantadas duas principais variáveis para serem analisadas, sendo que a percepção destas auxilia no embasamento das estratégias competitivas existentes no *mix* estratégico. Vale salientar que a importância da tratativa dessas variáveis está relacionada diretamente com o grau de impacto que o negócio pode vir a enfrentar no mercado de atuação.

Conforme o estudo feito sobre competidores para o negócio, foi possível observar que a maioria apresenta competitividade de liderança de custo no mercado, o que não é uma característica viável para o negócio do confeito polonês, pois, para que pudesse competir desta forma, seria necessário apostar na produção em massa dando ênfase no processo. A escolha pela liderança de custo relaciona diretamente à necessidade de investir em uma grande estrutura, justamente para atender a uma grande escala. Essa variável, portanto, representa a primeira premissa de decisão entre liderança de custos e diferenciação do produto.

Além disso, é importante salientar que o confeito polonês oferecido ao mercado da região é desconhecido, o que torna possível afirmar que existem grandes riscos associados ao negócio. Portanto, apostar na estratégia de competição pela liderança de custos implica em projetar uma estrutura para atender uma grande escala, a qual o produto ainda apresenta uma aceitação questionável. Este cenário traz muita clareza de grandes riscos associados a inviabilidade do empreendimento.

Por outro lado, apostar na estratégia de competição de diferenciação do produto implica em um empreendimento inicial de baixa escala, atrelado a menores probabilidades de riscos. Seguindo nesse viés, torna-se também uma boa estratégia para fugir da concorrência das grandes marcas, permitindo uma maior flexibilidade de adaptação do produto ao mercado, através do maior volume de respostas às novas necessidades dos clientes. Neste cenário, fica evidente que a escolha competitiva pela diferenciação do produto é uma estratégia melhor elaborada, buscando trazer atributos que agreguem valor específico ao confeito polonês, contribuindo na fidelização com os clientes.

A metodologia *lean* sugere que quando se entende com mais facilidade as necessidades dos clientes, mais fácil podem ser feitas adaptações, garantindo o sucesso do negócio. Neste sentido, constatou-se que a melhor forma de competir com os concorrentes será apostando na diferenciação do produto com foco no mercado de restaurantes de estilo Bistrô. Essa definição fica evidenciada devido a duas condições: o *pierogi* ser um novo produto no mercado da região de Jaraguá do Sul e a tendência do hábito das pessoas em desfrutar de novas experiências gastronômicas.

Restaurantes estilo bistrô caracterizam-se por apresentarem aos seus clientes um relacionamento personalizado, indicador que favorece significativamente o enfoque neste nicho de atuação. Devido ao conceito desses restaurantes, é comum optarem por cardápio sazonais, ou seja, a produção dos pratos vai de acordo com ingredientes da época, sendo um critério que favorece o cenário para o confeito polonês.

Como foi mencionado, a variedade do *pierogi* compreende diferentes recheios e coberturas, sendo que as configurações do produto para estes estabelecimentos terão maior adaptabilidade de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores finais. Um exemplo de sazonalidade na configuração do *pierogi* é optar por ingredientes mais leves para compor o recheio no verão e investir em recheios mais quentes para o prato no inverno. Essas possíveis

mudanças oferecem oportunidade de aumentar o portfólio do produto, sendo um cenário favorável para atrair uma maior parcela do público alvo.

Vale salientar que o cenário da presente pesquisa considera o *pierogi* sendo oferecido na região de Jaraguá do Sul, onde o produto é desconhecido. Mesmo que a customização do produto resulte em um preço de venda mais elevado e inicialmente uma fatia menor de mercado, ter esse contato mais direto com o cliente possibilita maior adaptabilidade ao produto como forma de realizar rápidas mudanças de acordo com os desejos do consumidor, proporcionando maior fidelização com esses clientes. Definiu-se, também, que a melhor forma de competir com os concorrentes seria aliar um importante aspecto ao produto oferecido, qualidade no sabor.

Portanto, a escolha do nicho foi embasada na crescente procura destes estabelecimentos por pessoas que desejam obter uma experiência gastronômica, o que facilita oferecer um produto típico que é desconhecido, pois as pessoas estão dispostas a experimentar novidades (ABRASEL, 2021). Quanto à decisão em diferenciar o produto, mostra-se um contexto apropriado, pois uma das características deste nicho está em personalizar o atendimento ao cliente, facilitando a fidelização com estes, tendo como resultado maior sensibilidade com as suas necessidades e podendo fazer essas modificações de forma estratégica.

4.2.2.2 *Estratégia de desenvolvimento*

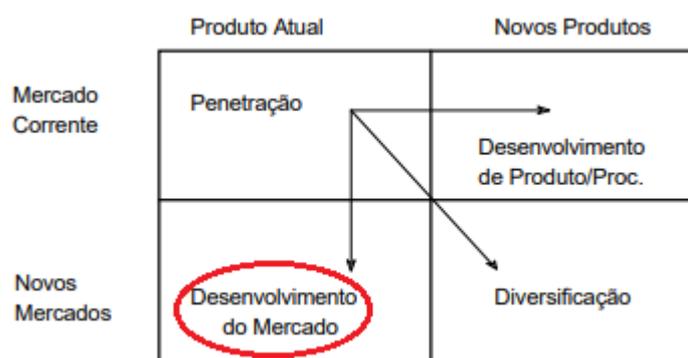
Após a colocação do confeito polonês no mercado, é necessário que sejam elaboradas estratégias para aumentar a participação, auxiliando assim na perspectiva de como desenvolver o negócio. A intenção está no crescimento e expansão, objetivando o aumento das vendas para atingir um possível acréscimo de lucro, trazendo maior chance de sucesso para o empreendimento.

A definição estratégica de competitividade elaborada anteriormente conduz a forma de atuação do negócio em um contexto inicial que compreende apostar na diferenciação do produto com foco no mercado de restaurantes bistrô. Esse cenário apresenta critérios julgados como ideais para a autora no intuito de tornar o negócio promissor.

Diferente da formulação da estratégia de competitividade, a de desenvolvimento representa uma prospecção a longo prazo, criando condições futuras as quais o negócio deve seguir para conseguir expansão. Neste contexto e com auxílio da matriz produto/mercado

desenvolvida por Ansoff (1990), foram analisados todos os possíveis quadrantes de atuação e identificada qual das estratégias de desenvolvimento melhor se adequaria ao perfil do empreendimento (Figura 16).

Figura 16: Escolha da estratégia de desenvolvimento



Fonte: Casarotto (2011)

Uma das variáveis que se tem no cenário atual e que também passa a ser uma aposta estratégica do empreendimento é entregar o produto a um mercado que o desconhece. Nesta situação, a concorrência direta não está presente, o que inviabiliza aumentar a fatia de mercado através da captura dos clientes dos concorrentes diretos. Além disso, o mercado da concorrência indireta como a de congelados, por exemplo, apresenta grandes marcas consolidadas e conseqüentemente boa performance no diferencial competitivo, tornando, assim, o mercado menos atrativo para a entrada de novos negócios. Vale salientar que, quanto maior a concorrência, menor a possibilidade de margem lucrativa. Portanto, estes pontos levantados convergem na definição de que a estratégia de penetração não apresenta grande valia.

A decisão do cenário atual em oferecer o *pierogi* para estabelecimentos do estilo bistrô tem como característica apostar na variação do produto oferecido, ou seja, expor ao máximo aos clientes sempre novas configurações devido as demandas e tendências. Por esse critério, acredita-se que a variação do produto já seja uma realidade existente neste cenário atual da colocação do confeito polonês no mercado de Jaraguá do Sul. Logo, a visão para que haja futura expansão não é apostar no desenvolvimento do produto/processo, uma vez que investir nisso não compactua com o aumento da fatia de mercado. Parte destas informações também fazem eliminar a decisão em apostar na diversificação. Outro fator que o inviabiliza é o fato do risco ser maior, por tratar-se de cenários completamente desconhecidos.

As estratégias de competitividade pré-definidas foram projetadas para um produto em um novo mercado, essa é a essência. Serão testadas e adaptadas de acordo com a busca de melhores resultados. Com a fidelização dos clientes em determinado mercado e as estratégias adaptadas, acredita-se ter maior probabilidade de sucesso de seguir o mesmo plano de ações estratégicas e estas serem adaptadas em um novo cenário de mercado, como anteriormente. Acredita-se que a melhor forma de desenvolver o negócio é apostar em novos mercados, ou seja, procurando parcerias com novos restaurantes estilo bistrô da região do vale do Itajaí. Além disso, esta escolha para nicho de atuação apresenta outro aspecto positivo na versatilidade do produto. Mais de uma forma de configuração pode ser negociada com os clientes, dando margem para aumento do portfólio e possível lucratividade.

4.2.3 Análise de segmento e posicionamento no mercado de atuação

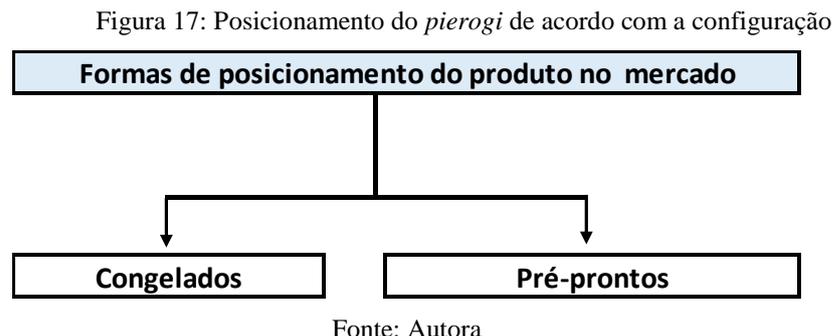
De acordo com o SEBRAE (2020), a procura dos consumidores por experiências gastronômicas é um cenário otimista para os próximos anos. Devido a facilidade e rapidez do fluxo de informações, há um significativo aumento natural das trocas entre as diferentes culturas, portanto, para a área da culinária tem-se a mesma afirmativa.

A busca por experiências gastronômicas que envolvem a degustação de receitas regionais, muitas das quais trazidas por tradições dos povos colonizadores, tende a crescer no mercado brasileiro. Tendo em vista o otimismo do cenário, é natural definir que a colocação de um confeito polonês em um novo mercado torna a ideia de negócio saudável, uma vez que o segmento por clientes que despertam o hábito de desfrutar da arte culinária é crescente.

Um das características que mostra o *pierogi* como um produto diferencial, além do fato de ser um confeito polonês, é sua praticidade na hora do preparo. Essa definição do produto contribui para o alcance do público alvo que, além do interesse por desfrutar de uma experiência gastronômica, necessita de agilidade na hora do preparado, devido a demanda agitada que grande parte da população enfrenta atualmente.

Neste contexto, conforme a avaliação dos hábitos esperados para o segmento em questão, pode-se definir o público alvo para a oferta do *pierogi*, consumidores que apresentam necessidade de rapidez e agilidade no momento do preparo do alimento, assim como os que estão dispostos a vivenciar uma experiência culinária através da degustação de produtos originais de outras culturas.

Para que seja possível atingir o sucesso desejado, é indispensável que se tenha uma definição estratégica do posicionamento do produto. Através das informações levantadas no estudo de mercado referentes ao produto, clientes e concorrentes e ao conhecimento vigente sobre as configurações as quais o *pierogi* pode ser oferecido, convergiu-se para duas formas macro de apresentação do confeito, sendo ilustradas no esquema da Figura 17.



Ambas as configurações trazem diferentes critérios de posicionamento do produto no mercado e que são transmitidos aos clientes. Ao oferecer o confeito polonês na forma congelada, é possível citar o valor percebido pelo consumidor do produto nesta configuração relacionado à praticidade. Devido a possibilidade de estocar maior quantidade de produto, por não ser perecível neste estado, o cliente apresenta maior praticidade, uma vez que acrescentar o *pierogi* nas refeições diárias pode ser feito com grande versatilidade. Além disso, a decisão do momento de consumir o produto está nas mãos do cliente. Pode-se mencionar que o custo do produto nesta configuração é menor, já que a apresentação é menos elaborada não contendo as coberturas que enaltecem o sabor do confeito polonês. Importante salientar que o fato da opção de congelado ser mais barata implica que a tentativa de agregar valor ao produto não necessariamente garantirá uma margem de contribuição esperada.

Da mesma forma, ao posicionar o produto no mercado oferecendo ao cliente no formato pré-preparado, outras características benéficas podem ser levantadas. Como as formas de preparação do produto são mais diversas podendo ser cozido, assado, frito, uma vez que já passou por um processo anterior de fervura, há maior possibilidade de customização do confeito de acordo com a demanda e desejo dos consumidores, o que implica em maior variação de recheios e coberturas. Nesta situação, é perceptível que, ao agregar valor ao produto, haja impacto positivo na margem de lucro do negócio.

Vale salientar que os hábitos levantados através das características da segmentação de mercado descritas auxiliam no desenvolvimento de uma gestão estratégica de mercado mais precisa e embasada para o negócio. Devido a essas informações, o planejamento e mudanças futuras são mais direcionadas aos desejos dos clientes, o que implica em uma maior parcela de sucesso nas estratégias de um produto em um novo mercado.

4.3 METODOLOGIAS *LEAN*

A construção do Mínimo Produto Viável deriva inicialmente da formulação de hipóteses que, após a aplicação das iterações do ciclo construir-medir-aprender, irão nortear o ajuste necessário na concepção das estratégias desenvolvidas. O benefício de cada rodada de teste é identificar fatores necessários de serem alterados conforme as necessidades do mercado.

Importante salientar que, de acordo com o enquadramento das estratégias definidas até o momento com base no estudo mercadológico e demais fatores, a finalidade da aplicação do MVP neste momento é de auxiliar na definição da melhor configuração do produto através do *feedback* recebido pelos clientes.

Conforme algumas decisões já definidas quanto à formulação do negócio da colocação do produto polonês no mercado, o desafio está em entender quais atributos devem ser ajustados ou acrescentados para manter a diferenciação do produto com boa margem de lucro, apostando no desenvolvimento da marca, utilização de insumos especiais ou ainda na forma da prestação de serviço. As próximas seções irão apresentar os resultados da aplicação da metodologia *lean* na fundamentação da melhor configuração do confeito polonês para a região de Jaraguá do Sul.

Na etapa de levantamento dos possíveis clientes, foram listados alguns restaurantes do estilo bistrô. Vale salientar que, após análises mais aprofundadas sobre fatores e cenários que possibilitariam maior sucesso ao negócio, restaurantes desta configuração ganharam destaque para a oferta e colocação do confeito polonês na região de Jaraguá do Sul.

Dentre os potenciais clientes deste nicho, a autora realizou uma pesquisa de interesse para identificar quais estabelecimentos apresentavam desejo de participação. As rodadas de teste foram, portanto, desenvolvidas com um único restaurante. Essa restrição da quantidade da amostra que fez parte do teste também se justifica ao momento atípico que se está vivendo frente a pandemia. As medidas de proteção redobram o que desencadeou desinteresse de participação de alguns estabelecimentos. Além disso, o anonimato deste estabelecimento

participante foi mantido, portanto, apenas os resultados e as alterações serão descritos sem vincular ao nome de nenhuma organização.

4.3.1 Primeira iteração do ciclo *feedback*

Nas próximas sessões serão descritas as etapas do primeiro ciclo *feedback* realizado com os representantes do estabelecimento participante. Vale salientar que essa iteração ocorreu no início de mês de abril de 2021, sendo que o encontro objetivou a apresentação do produto, degustação e *braisntorming* com os representantes.

4.3.1.1 Construir

A inicialização da primeira iteração do ciclo *feedback* se deu após a formulação da hipótese inicial de que, na região de Jaraguá do Sul, pessoas frequentadoras dos restaurantes estilo bistrô estão dispostas a vivenciarem experiências gastronômicas, o que torna positivo a colocação do confeito polonês neste nicho. Além disso, o fator de sucesso planejado para o negócio é apostar na diferenciação do produto, oferecendo o confeito polonês de tal forma que desperte o desejo de compra dos clientes e os deixem dispostos a pagar pelo valor atribuído.

Vale salientar que esta hipótese foi formulada através da análise de que as pessoas estão mais dispostas a conhecer novas culturas, o que incluiu a culinária típica de outros países, devido ao momento de fácil troca de informações que se tem nos dias de hoje.

Com a formulação da hipótese inicial já fundamentada, foi necessário prosseguir para a definição da primeira configuração do produto que deve ser oferecida. A composição inicial do *pierogi* seguiu a metodologia *lean*, onde procurou entregar o produto com a menor quantidade de insumos possíveis, mas garantindo aos clientes a qualidade e sabor desejado. O principal aprendizado esperado para se obter, nesta fase, é definir, a priori, qual configuração garante a diferenciação do produto na ótica do cliente, entender quais atributos deixariam os clientes motivados a comprar, além de identificar se estariam dispostos a pagar pelo produto entregue.

Com base nessas informações, foi definido que o MVP inicial do confeito polonês apresentaria duas configurações que deveriam ser primeiramente avaliadas quanto a qual forma garantiria a estratégia de diferenciação, para em que, em seguida, fossem identificados os

atributos que despertariam maior desejo de compra por parte dos responsáveis do restaurante participante do teste. De acordo com a filosofia *lean*, a intenção está em oferecer um protótipo com características básicas que ofereçam ao público alvo o conhecimento do produto.

Nesta situação, as primeiras configurações dizem respeito a oferecer o produto na forma congelada e pré-pronta, com uma única opção de recheio, sendo batata com requeijão/ricota, por serem condimentos mais tradicionais que compõem a fabricação do *pierogi* tanto no Brasil quanto na Polônia. Vale salientar que as duas formas que foram apresentadas inicialmente possuem diferentes fatores de agregação de valor do produto.

A forma congelada entrega ao cliente o confeito polonês sem nenhum tipo de cozimento, o que implica que, no momento do seu preparo, levará maior tempo ao fogo e necessariamente precisará fervê-lo como uma primeira etapa de preparo. Já a forma pré-pronta passa por uma rápida fervura antes de sofrer o processo de congelamento, tal característica garante maior versatilidade no seu preparo, podendo ser refogado, cozido, assado ou frito.

Optou-se em não atribuir nenhuma cobertura nas configurações oferecidas, já que a intenção é de identificar e definir a forma que garante maior diferenciação para o produto e qual serão os atributos que devem ser acrescentados ou substituídos quanto aos insumos, configurações, qualidade, etc., para garantir o desejo de compra.

4.3.1.2 Medir

Após a definição inicial das formas de configuração, foi possível então medir o desempenho dos critérios escolhidos para o confeito polonês. Como mencionado, as rodadas de teste foram feitas com um único restaurante, sendo que este estabelecimento reuniu três representantes para participarem das iterações. O teste e as informações eram repassados ao grupo que fazia o papel de consumidor, sendo, portanto, as avaliações e *feedbacks* vindos destes.

A primeira forma da configuração testada foi a congelada. Neste cenário, foram entregues aos representantes do restaurante uma amostra (Figura 18) e informado a forma de preparo do confeito polonês. Esta avaliação serviu para identificar qual seria a opinião dos representantes na situação do restaurante bistrô comprar o *pierogi* congelado e oferecer aos seus clientes finais.

Figura 18: *Pierogi* congelado

Fonte: Autora

A segunda configuração testada foi a pré-pronta. Assim como na primeira configuração, a forma como o *pierogi* foi entregue ao restaurante bistrô foi dentro de um saco plástico de alimento e resfriado. Entretanto, como já mencionado anteriormente, a intenção de oferecer o produto na forma pré-pronta para o bistrô é que este seja o responsável pelo preparo do prato a ser oferecido dentro do estabelecimento para seus consumidores finais.

Após a apresentação de ambas as configurações, os representantes foram indagados quanto a seguinte questão: “Qual forma de configuração melhor garante a diferenciação do produto e por quê?”. Com isso, as respostas dos representantes foram descritas (Tabela 6) e pôde-se, então, definir qual a configuração daria sequência à primeira rodada de iteração.

Tabela 6: Definição da forma que garante diferenciação do produto

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Configuração congelada			
Configuração pré-pronta	X	X	X
Por quê ?	Após adquirir o produto não se sentiu disposto a prepará-lo por não ter conhecimento	Dificuldade em introduzir o confeito polonês no cardápio diário familiar	Oferecer ao cliente do bistrô o produto congelado não condiz com a intenção do restaurante

Fonte: Autora

Após tomar conhecimento de qual forma de apresentação do produto melhor garantiria sua diferenciação, a amostra foi preparada pela autora e servida aos representantes (Figura 19). Este cenário seria semelhante com o que pretendesse entregar aos bistrôs para serem repassados

aos consumidores finais. Nesta etapa de teste, as respostas quanto ao produto foram mais fáceis de serem obtidas. Um dos fatores que beneficiou foi o contato mais direto com os respondentes, situação a qual representa a relação real entre o restaurante bistrô e seus consumidores.

Figura 19: *Pierogi* pré-pronto preparada para degustação na primeira rodada de iteração



Fonte: Autora

Vale salientar que, para todas as rodadas de iteração do ciclo *feedback*, foram definidos dois indicadores para medir o sucesso ou o insucesso das características escolhidas na colocação do confeito polonês para os representantes do estabelecimento participante. Assim, para cada rodada foram avaliados, com os respondentes, quais atributos deveriam ser permanecidos ou alterados como forma de garantir motivação de compra e qual o valor econômico percebido pelo cliente que garantiria a disposição para pagar por aquilo que é oferecido.

Importante lembrar que o valor econômico relaciona o benefício relativo sentido pelo consumidor e o preço definido para o produto, ressaltando que o preço faz referência às despesas e gastos de um produto e o benefício é a perspectiva do cliente. No presente estudo, quanto maior for essa relação, maior é a importância que o cliente está dando para o confeito polonês. Se espera que a cada rodada de iteração do ciclo *feedback*, o valor econômico seja crescente, o que implica em consumidores que potencialmente poderiam pagar mais caro pelo valor do produto ofertado.

O benefício é algo percebido pelo cliente após o uso de algum produto, seja ele bem físico ou um serviço. Essa percepção que o cliente desperta pode ser baseada em qualidade, utilidade ou valia, critérios os quais estão incluídos de alguma forma no produto (WOODRUFF, 1997). De acordo com essa colocação, a avaliação do benefício sentido pelo cliente no presente trabalho diz respeito a sua análise quanto à observação de que se os atributos que compõem o

confeito polonês proporcionam ou não uma experiência gastronômica satisfatória. Nesse sentido, utilizou-se uma escala qualitativa para medir o grau de satisfação desses atributos e uma escala quantitativa que mostra o preço depositado para o produto (Tabela 7).

Tabela 7: Métrica aplicada para definição do valor econômico percebido

FAIXA DE PREÇO		BENEFÍCIO PERCEBIDO	
1	R\$20,00-R\$30,00	1	Atributos não proporcionam uma boa experiência gastronômica
2	R\$30,00-R\$50,00	2	Atributos proporcionam uma experiência gastronômica razoável
3	R\$50,00-R\$70,00	3	Atributos proporcionam uma ótima experiência gastronômica

Fonte: Autora

Após a realização da primeira rodada de iteração, foi possível fazer um compilado das informações recebidas dos representantes e constam esquematizadas na Tabela 8 a seguir. De forma geral, as respostas do grupo convergiram para as mesmas necessidades de alteração e devem ser levadas em consideração para a próxima rodada de iteração do ciclo *feedback*.

Tabela 8: Primeira rodada de iteração do ciclo *feedback*

Rodada de iteração	Configuração do <i>pierogi</i>	Atributos para garantir o desejo de compra	Valor econômico médio percebido (VE=benefício/preço)
1 ^a	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pierogi</i> pré-pronto, recheado com batata e requeijão/ricota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o incremento no prato (acrescentar molhos); • Ter maior variedade de recheios para oferecer; • Que o <i>pierogi</i> apresente maior volume de recheio dentro de cada unidade; • Melhorar a qualidade de entrega para o restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> • VE = 1,3.

		bistrô, eliminando o uso de sacos plásticos.	
--	--	--	--

Fonte: Autora

4.3.1.3 Aprender

O principal aprendizado esperado com a primeira rodada de iteração do ciclo *feedback* era de identificar, entre as duas configurações oferecidas, qual delas garantiria maior diferenciação do produto na percepção dos representantes para com os consumidores do restaurante bistrô. Em segunda instância, o objetivo era de identificar quais atributos tiveram sucesso e quais tiveram fracasso como forma de remodelar a estratégia de configuração do produto. Por fim, pretendeu-se, com a primeira rodada de iteração, avaliar o valor econômico sentido pelo cliente, resultado inicial desta variável, que serviria de parâmetro para aos demais ciclos.

Ao oferecer o *pierogi* congelado aos participantes, o confeito polonês pareceu pouco atrativo, tratando-se de desejo de compra. A percepção passada foi de que não se sentiram dispostos a fazer o prato por não terem o devido conhecimento, mesmo com as indicações passadas. Esse tipo de *feedback* relatado converge para uma dificuldade que o restaurante bistrô enfrentaria caso optasse por comercializar o prato congelado para seus consumidores, posição a qual foge também a essência do estabelecimento, que é de atender os desejos dos clientes, adaptando e servindo pratos mais customizados. Portanto, a resposta quanto à primeira variável de decisão foi unânime entre a amostra de teste.

Passando para a análise da segunda variável de decisão, o objetivo era entender quais atributos os representantes identificaram como de sucesso e quais precisavam ser melhorados e alterados para melhor garantir o desejo de compra do confeito polonês (Tabela 9). Nesta etapa, os representantes levantaram mais atributos a serem mudados do que mantidos, o que implica, na visão da autora, que a primeira rodada do ciclo *feedback* não foi bem-sucedida, que alterações estratégicas necessitam ser realizadas para melhor atender a demanda dos potenciais clientes.

Tabela 9: Variável de decisão quanto aos atributos da primeira rodada de iteração

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Atributo de sucesso	Recheio oferecido e original	De forma geral, a composição do produto agradou	–
Atributo que deve ser alterado	(1) Maior variedade de recheios (2) Recheios mais elaborados que possibilitem sentir menos o gosto da massa	(1) Apresentar maior incremento no prato, com a disposição de diferentes molhos	(1) Melhorar a qualidade de entrega do produto ao restaurante (eliminar uso de sacos plásticos)

Fonte: Autora

Vale salientar que o fato da composição do produto garantir satisfação na degustação do confeito polonês faz com que a hipótese inicial de que clientes de restaurantes bistrô buscam por novas experiências gastronômicas seja validada, garantindo, assim, a continuação na elaboração da melhor configuração do produto para atender aos potenciais clientes.

Como mencionado, o valor econômico na ótica do consumidor é composto pela razão entre o benefício percebido por ele e o preço ao qual o produto é oferecido. Vale salientar que, para a primeira rodada de iteração, o preço definido para ambas as configurações do produto implicou na faixa de valor 1, conforme indicado na Tabela 7. Esse valor é justificado pelo fato de que o confeito polonês oferecido apresentou apenas uma única configuração de recheio, salientando ser o mais popular na confecção do produto tanto no Brasil quanto na Polônia.

Além disso, a forma de entrega do produto ao restaurante bistrô oferecida foi simplesmente em sacos plásticos, não havendo custo adicional com embalagem. De acordo com a Tabela 10 a seguir, o benefício percebido pelos clientes também implica em uma reestruturação para a próxima rodada do ciclo *feedback*, sendo que a maior parte dos respondentes convergiu para a resposta de que os atributos constituintes na primeira configuração do produto não proporcionaram uma boa experiência gastronômica.

Tabela 10: Variável de decisão quanto a valor econômico percebido pelo cliente na primeira rodada de iteração

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Benefício percebido	2	1	1
Preço	1	1	1
VE	2	1	1
VE médio	1,3		

Fonte: Autora

4.3.2 Segunda iteração do ciclo *feedback*

Nesta sessão, serão apresentados os resultados e discussões obtidos na segunda rodada de iteração do ciclo *feedback*. Este ciclo ocorreu na primeira quinzena do mês de abril de 2021, quinze dias após a realização do *brainstorming* da primeira rodada ser realizada.

4.3.2.1 Construir

A etapa de planejamento e construção da segunda rodada de iteração do ciclo de *feedback* foi realizada com a intuito de reestruturar de forma estratégica os atributos e demais categorias avaliadas pelos respondentes como falhas na rodada anterior. Observando esses *gaps* e modelando o produto com as melhorias, pretende-se obter como causa o aumento do valor econômico percebido pelo cliente, o que implica que seu desejo de compra tenha aumentado, garantindo, assim, sucesso na oferta do produto ao mercado.

Os principais requisitos que foram solicitados a alterações para garantir maior valor de entrega ao cliente foram o acréscimo de insumos no confeito polonês, onde se pode citar a variabilidade de recheios e o incremento do prato disponibilizando molho, a melhora na qualidade dos insumos do produto, sendo definido que seria necessário alterações no recheio para que se sentisse menos o sabor da massa e mais o sabor do recheio e, por fim, desenvolver melhora na forma de apresentar o produto ao cliente. Este seria um fator externo ao confeito polonês, caracterizando um aprimoramento da embalagem que compõe o produto.

Nesse sentido, a nova configuração proposta para teste nesta rodada de MVP seria oferecer o confeito polonês com mais opções de recheio, apresentando variedade de sabores como batata com requeijão/ ricota por ter obtido bom resultado na primeira rodada de iteração, legumes, costela desfiada com cebola e, por fim, mandioca com calabresa.

Importante mencionar que, para a definição dos novos sabores a serem oferecidos aos clientes, levou-se em consideração dois pontos importantes. O primeiro seria trazer para a oferta recheios que fazem parte da produção cultural do prato na Polônia, como forma do *pierogi* não perder sua identidade. Outro fator levantado e que foi considerado foi a intenção dos restaurantes bistrôs em oferecer pratos mais customizados aos clientes. Portanto, apostar em maior quantidade de sabores permite maior probabilidade de atender aos desejos dos consumidores finais, garantindo entrega tanto para quem deseja uma refeição mais leve, ou quem gostaria de apostar em recheios mais bem elaborados.

O segundo critério solicitado e definido para a nova rodada de iteração foi quanto ao incremento do prato fazendo uso de molhos. Neste sentido, a estratégia elaborada para atender a essa necessidade foi disponibilizar ao restaurante bistrô a entrega do confeito polonês pré-pronto acompanhado de duas opções de molho, à bolonhesa e molho branco. Vale salientar que, para garantir que estes molhos chegassem em condições de uso, eles seriam entregues aos clientes na forma congelada.

Por fim, outro ponto requisitado pelos respondentes diz respeito à melhoria na qualidade de entrega, ou seja, aprimorar a embalagem do produto que estava sendo entregue. Para definir este novo formato, procurou-se no mercado as possibilidades existentes. A forma escolhida foi atribuir caixas de isopor na entrega. Portanto, toda demanda dos produtos seria empacotada em sacos plásticos, porém depositadas dentro de caixas de isopor e entregues ao cliente. Vale salientar que o acréscimo na variedade de sabores deveria ser verificado no momento da separação e embalagem do confeito polonês conforme a encomenda.

4.3.2.2 Medir

Da mesma forma como aconteceu na primeira rodada de iteração do ciclo *feedback*, o presente ciclo teve por objetivo medir os mesmos indicadores, ou seja, após as alterações

realizadas, identificar quais atributos garantiriam desejo de compra do cliente e qual o valor econômico percebido de acordo com a sua ótica.

Nesta segunda rodada de iteração do ciclo *feedback*, a amostra foi preparada pela autora e novamente servida aos representantes. Vale salientar que, neste ciclo, o prato oferecido apresentava um *pierogi* de cada sabor de acordo com o portfólio de variedade de recheios criada, assim como o incremento do molho como mostra a Figura 20. Da mesma forma que anteriormente, este cenário de degustação se assemelha com o que pretendesse entregar aos bistrôs para serem repassados aos consumidores finais.

Figura 20: Pierogi pré-pronto preparado para degustação na segunda rodada de iteração



Fonte: Autora

Após a realização da segunda rodada de iteração, também foi possível fazer um compilado das informações recebidas dos representantes e constam esquematizadas na Tabela 11 a seguir. De forma geral, as respostas da amostra participante foram mais variadas. Sendo assim, essas necessidades de alteração devem ser também levadas em consideração para a próxima rodada de iteração do ciclo *feedback*.

Tabela 11: Segunda rodada de iteração do ciclo *feedback*

Rodada de iteração	Configuração do <i>pierogi</i>	Atributos para garantir o desejo de compra	Valor econômico médio percebido (VE=benefício/preço)
2 ^a	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pierogi</i> pré-pronto, com opções de recheio com batata e requeijão/ricota, legume, costela desfiada com cebola e aipim com calabresa; • Incremento de molho branco e molho à bolonhesa, oferecidos na forma congelada ao bistrô; • Aprimoramento na embalagem, fazendo uso de caixas de isopor para a entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recheios que remetem à cultura alemã; • Ter maior variedade de molhos para incrementar os pratos; • Melhorar a qualidade dos molhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • VE = 0,6.

Fonte: Autora

Como mencionado anteriormente, o valor econômico é o indicador que mede o desejo de compra do cliente. Pensando nisto, o que se pretende esperar é que esse indicador seja crescente no decorrer das rodadas, uma vez que as alterações no produto acontecem de acordo com as necessidades dos potenciais clientes. Entretanto, na segunda rodada de iteração do ciclo *feedback*, o cenário obtido não foi como o esperado. Tal motivo levou a uma necessidade de realizar uma análise mais criteriosa para identificar a causa raiz que ocasionou a situação de algumas características impactarem no aumento do preço do produto, entretanto, não apresentarem boa perspectiva sob a ótica de benefício sentido pelo cliente.

4.3.2.3 Aprender

Para a segunda rodada de iteração do ciclo *feedback*, o principal aprendizado esperado era de analisar se as alterações realizadas conseguiram atender a expectativa do potencial público alvo. Além disso, esperava-se receber *feedback* quanto à existência ou não de atributos que ainda necessitavam ser alterados para melhor se adequar aos desejos dos clientes. Por fim, após o VE (valor econômico) obtido na primeira iteração do ciclo, tinha-se como objetivo avaliar esse indicador novamente sobre a ótica do cliente, considerando, portanto, as alterações realizadas.

Para a análise da primeira variável de decisão dos atributos que garantiriam desejo de compra por parte do cliente, obteve-se os seguintes resultados na presente rodada do ciclo (Tabela 12). Nesta etapa, o número de atributos avaliados como de sucesso foi maior do que a rodada anterior, o que mostra de forma comparativa que a presente rodada foi bem mais sucedida ao se relacionar esse indicador. Entretanto, ainda algumas alterações estratégicas também foram solicitadas, o que mostra a necessidade de novas modificações para uma terceira rodada do ciclo *feedback*.

Tabela 12: Variável de decisão quanto aos atributos da segunda rodada de iteração

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Atributo de sucesso	–	Opção com molho	Manter a variedade de sabores
Atributo que deve ser alterado	(1) Recheios que remetem a cultura alemã	(1) Ter maior variedade de molhos (2) Melhorar a qualidade dos molhos, oferecer congelado perde o sabor	–

Fonte: Autora

Para a segunda rodada de iteração do ciclo, o preço definido para a configuração do MVP testado implicou na faixa de valor 3, conforme indicado na Tabela 7. Esse preço é justificado pelo aumento do custo de duas principais variáveis. A primeira delas é para que fosse atendido o desejo do cliente em incrementar o prato com molhos, a decisão tomada foi de produzir e oferecer ao cliente na forma congelada. Esse incremento no valor de entrega ocasionou aumento no custo produtivo, o que refletiu diretamente do preço atribuído ao cálculo do VE. Além disso, para atender a uma segunda necessidade dos clientes, houve a alteração da forma de embalagem e entrega do produto ao restaurante bistrô, que, além do uso de sacos

plásticos como anteriormente, também passou a fazer uso de caixas de isopor para garantir a refrigeração do produto.

De acordo com a Tabela 13 ilustrada, algumas decisões estratégicas tomadas que significaram aumento no preço do produto não obtiveram como resultado maior benefício percebido pelo cliente, o que permite afirmar que estas decisões devem ser pivotadas e estruturadas novamente como forma de garantir sob a ótica do cliente maior benefício percebido. Portanto, novas alterações devem ser feitas para a próxima rodada do ciclo de *feedback*.

Tabela 13: Variável de decisão quanto ao valor econômico percebido pelo cliente na segunda rodada de iteração

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Benefício percebido	2	2	1
Preço	3	3	3
VE	0,7	0,7	0,3
VE médio	0,6		

Fonte: Autora

4.3.3 Terceira iteração do ciclo *feedback*

Nesta sessão, serão apresentados os resultados e discussões obtidos na terceira rodada de iteração do ciclo *feedback*. Este ciclo ocorreu nas semanas finais do mês de abril de 2021, sete dias após a realização do *brainstorming* da segunda rodada ser realizada.

4.3.3.1 Construir

A terceira iteração do ciclo *feedback* foi destinada para, além de modelar uma nova configuração do MVP, também analisar estrategicamente algumas das últimas decisões tomadas, que resultaram em aumento do preço, mas não do benefício percebido pelo cliente. O objetivo principal de entrega esperado para manter a diferenciação do produto é aumentar o valor econômico, acrescentando em grande escala o benefício percebido pelo cliente. Como

consequência o preço também tende a aumentar, mas em contrapartida, pelo motivo do cliente enxergar o benefício, este estará disposto a pagar pelo que é oferecido.

Na última etapa realizada com o ciclo *feedback*, os requisitos solicitados pelos clientes convergiram para necessidades de maior agregação de valor ao produto, proporcionando uma maior variabilidade de recheios, mas que agora também levassem em consideração fatores culturais da região. Além disso, devido ao aumento das opções de sabores, as combinações de molhos também deveriam aumentar, entretanto priorizando sua qualidade.

Neste sentido, a nova configuração do MVP oferecida para a terceira rodada de iteração do ciclo *feedback* seria oferecer o confeito polonês, além dos recheios já mencionados, também nas opções de batata com repolho (chucrute) e batata com linguiça Blumenau. Vale salientar que ambos os recheios fazem parte de diferentes outros pratos consumidos pelos povos alemães. Nesse sentido, a necessidade de aproximar ainda mais a cultura local estaria sendo cumprida.

Outro requisito solicitado seria aumentar a variedade e qualidade dos molhos oferecidos como forma de incrementar a entrega do *pierogi*. Neste cenário, a estratégia que se procurou definir diz respeito a entregar dicas de molhos relacionados ao tipo de recheio do confeito polonês. Portanto, o conhecimento dos tipos de molhos do preparo com o prato polonês seria repassado como informativo para o cliente, de acordo com a demanda de pedidos e sabores que este faria, surgindo novas combinações. Além disso, outra dificuldade estaria sendo melhorada. A falta de qualidade no sabor dos molhos foi causada por este chegar até o cliente na forma congelada, entretanto esse fator aumentava o preço, mas não mostrava benefício ao cliente.

Por fim, constatou-se que o aprimoramento da embalagem realizada na última iteração do ciclo não trouxe bons resultados. Assim, foi necessário buscar no mercado uma nova solução que atendesse as necessidades de aprimoramento, mas que resultasse em redução de custo se comparado com a versão anterior. Após pesquisa, constatou-se que a utilização de bandejas para armazenagem e entrega do confeito polonês poderia ser algo testado nesta rodada de iteração.

4.3.3.2 Medir

Na terceira rodada de iteração do ciclo *feedback*, a amostra da nova configuração do MVP não foi preparada e servida aos representantes para degustação. O motivo se dá pelo fato de que não houve variações significativas na composição do confeito polonês quando comparado com o ciclo anterior. Os recheios que foram acrescentados já são conhecidos pelos representantes, portanto pôde-se acelerar o processo de teste. Válido salientar que a aposta da nova embalagem foi oferecida e validada pelos clientes, atendendo os requisitos por eles desejados (Figura 21).

Figura 21: Nova embalagem testada na terceira rodada de iteração



Fonte: Autora

Por fim, após a realização da terceira rodada de iteração, também foi possível fazer um compilado das informações recebidas dos representantes e constam esquematizadas na Tabela 14 a seguir. De forma geral, constatou-se que a versão do MVP sugerida nesta rodada de teste garante desejo de compra dos potenciais clientes, atendendo grande parte das necessidades por eles levantadas.

Tabela 14: Terceira rodada de iteração do ciclo *feedback*

Rodada de iteração	Configuração do <i>pierogi</i>	Atributos para garantir o desejo de compra	Valor econômico médio percebido (VE=benefício/preço)
3 ^a	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pierogi</i> pré-pronto, com opções de recheio com batata e requeijão/ricota, legume, costela desfiada com cebola, aipim com calabresa, batata com repolho e batata com linguiça Blumenau; • Opções de molho informadas por meio de <i>folder</i> digital, de acordo com os recheios demandados; • Aprimoramento na embalagem, entregando o produto em bandejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar produtos mais frescos. 	<ul style="list-style-type: none"> • VE = 1,3.

Fonte: Autora

4.3.3.3 Aprender

Com a análise da primeira variável de decisão, constatou-se que os atributos pertencentes à última configuração do MVP do confeito polonês testado atendem grande parte das necessidades dos potenciais clientes, o que sugere que estes apresentem desejo de compra. Entretanto, apenas um único fator foi levantado pelos representantes. A forma produtiva do confeito polonês era produzir para estocar, mesmo com o aumento da variedade de recheios, portanto se produzia em maior quantidade que a demanda dos clientes. A situação proposta é que os clientes recebam produtos mais frescos, com menor tempo de estocagem na forma

congelada o que impacta significativamente na qualidade e sabor do produto quando passam uma maior duração estocados.

Sendo assim, pretende-se alterar a forma produtiva do confeito polonês para uma produção puxada pela demanda do cliente, levando em consideração o limite da capacidade produtiva do empreendimento que envolve mão de obra, fornecimento de insumos, dentre outros fatores.

Para a terceira rodada de iteração do ciclo, o preço definido para a configuração do MVP implicou na faixa de valor 3, conforme indicado na Tabela 7. Se comparar essa variável com a rodada anterior, é possível observar que a faixa de preço foi reduzida. As principais causas foram a modelagem estratégica de algumas decisões, como terceirizar a responsabilidade da produção dos molhos para o restaurante bistrô o que resultou em menor custo de produção, assim como reduzir custos na forma da embalagem do confeito polonês, onde optou-se em pivotar o uso da caixa de isopor e fazer uso de bandejas de isopor.

Os resultados, quanto à última variável de decisão sobre o valor econômico percebido pelo cliente, estão ilustrados na Tabela 15 a seguir. Se comparar o resultado do indicador com as demais rodadas, pode-se notar que o valor se iguala ao obtido na primeira rodada de iteração do ciclo *feedback*. Entretanto, é válido ressaltar que o benefício percebido pelo cliente apresenta maior magnitude, o que torna o cenário mais positivo e próximo do resultado esperado, pois demonstra que, mesmo com o aumento do preço do produto, o benefício percebido pelo cliente apresentou ganho significativo, o que sugere que o seu desejo de compra pelo confeito polonês tenha aumentado, conforme as alterações realizadas em cada rodada de iteração do MVP.

Tabela 15: Variável de decisão quanto ao valor econômico percebido pelo cliente na terceira rodada de iteração

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3
Benefício percebido	3	3	2
Preço	2	2	2
VE	1,5	1,5	1
VE médio	1,3		

Fonte: Autora

Devido a limitação do tempo para o planejamento e execução do presente trabalho de conclusão de curso, o ciclo construir-medir-aprender no MVP do confeito polonês foi desenvolvido até a terceira iteração. É válido ressaltar que, mesmo atingindo alguns valores esperados para os indicadores usados como métrica de sucesso, poderiam ser feitas novas rodadas para refinamento dos resultados.

4.4 RESUMO DOS RESULTADOS TÉCNICOS OBTIDOS

A primeira etapa de análise no desenvolvimento do presente trabalho foi a realização do estudo de mercado. Partindo da decisão de qual região o estudo seria realizado, foi desenvolvido um vasto levantamento qualitativo de dados sobre clientes, fornecedores e concorrentes, sendo estes os principais agentes que interagem com o mercado ao qual o negócio pretende se inserir. Dentre as informações levantadas, identificou-se que haviam muitos produtos concorrentes substitutos de grandes marcas já consolidadas no mercado, em alguns possíveis segmentos de atuação. Desta forma, por tratar-se de um produto inicialmente desconhecido, a decisão foi de apostar em um segmento onde a concorrência não fosse tão significativa.

Após a análise mercadológica e em conjunto com o portfólio de informações levantadas, a etapa seguinte consistiu nas definições estratégicas as quais o negócio deveria seguir. Vale salientar que, por tratar-se de um produto de origem polonesa e desconhecido na região de Jaraguá do Sul, a estratégia definida de como competir foi a de diferenciação do produto, apostando nos benefícios de entrega de valor ao cliente relacionados aos insumos e demais atributos do confeito polonês. Com base nessa decisão, o nicho de atuação escolhido foram restaurantes do estilo bistrô, por se assemelharem a características necessárias para a introdução do produto no mercado, como a demanda de clientes dispostos a vivenciar novas experiências gastronômicas e o diferencial de apresentarem adaptabilidade de pratos, conforme o desejo do consumidor. Além disso, pensando em uma visão a longo prazo, foi possível desenvolver a estratégia de como o negócio poderia desenvolver e atingir uma maior fatia de mercado, além da consolidação da marca.

Ainda, para auxiliar na otimização do desenvolvimento do produto que melhor se adaptasse a todas as análises e definições, aplicou-se o uso da metodologia *lean* do ciclo *feedback*. Sua aplicação resultou de forma positiva na contribuição do objetivo do trabalho. Sua

utilização proporcionou decisões otimizadas quanto aos atributos que deveriam ser inclusos ao confeito polonês e que garantiriam desejo de compra dos clientes, assim como transpareceria um bom grau de benefício percebido por eles, possibilitando a garantia da disposição por pagarem por aquilo que era oferecido. Além disso, as iterações do ciclo construir-medir-aprender permitiram que versões do produto fossem testadas em um curto período de tempo, possibilitando grande troca de informações entre pesquisadora e seu público alvo, contribuindo para que futuramente não houvesse necessidade de mudanças bruscas e corretivas no produto.

5 CONCLUSÕES

O trabalho de conclusão de curso teve como objetivo o desenvolvimento de estratégias de negócio embasadas em análise mercadológica e desenvolvimento do mínimo produto viável de um confeito polonês, como forma acelerar a identificação de qual configuração do produto garantiria maior chance de sucesso, tratando-se da oferta em um mercado que o desconheça.

Muitos empreendimentos entrantes no mercado acabam não obtendo sucesso de negócio mesmo antes de atingirem certa maturidade. Um fator relevante associado ao fracasso de novos empreendimentos é a falta de conhecimento do mercado, o que ocasiona o não entendimento das reais necessidades dos clientes, fazendo com que gastem recursos no desenvolvimento de bens e serviços que não despertam desejo de compra do potencial público alvo. Portanto, entender o hábito dos consumidores, assim como as ameaças e oportunidades as quais o negócio possivelmente enfrentará, é uma etapa essencial para favorecer o sucesso e garantir a entrega de valor ao cliente.

Em alguns cenários, a forma tradicional de análise mercadológica e desenvolvimento do produto retardam o entendimento das necessidades de mudança frente ao mercado. Esse processo longo prejudica realizar com maior agilidade a adaptabilidade do produto e suas estratégias de acordo com as demandas reais dos clientes. Nesse sentido, o uso de metodologias *lean* torna-se um diferencial para empreendimentos que procuram destaque frente a concorrência. Os usos destas ferramentas resultam em diminuição de custos e otimização no uso dos recursos necessários ao negócio, além de proporcionar maior adaptabilidade às necessidades dos clientes, uma vez que o bem ofertado é testado e remodelado conforme o seu *feedback*.

Do ponto de vista do objetivo do trabalho, a utilização conjunta de análise mercadológica, definição de estratégias de mercado e metodologias *lean* contribuíram de forma eficiente para a inserção de um produto típico em um mercado que o desconhece. A robustez nos dados levantados na análise mercadológica e que servem de embasamento para a definição de estratégias gerenciais conseguiram ser remodeladas de forma bastante ágil na aplicação da ferramenta do ciclo construir-medir-aprender, permitindo que o tempo de resposta do sucesso ou fracasso do negócio fosse menor e bem mais suscetível às mudanças necessárias.

Propõem-se, como trabalhos futuros, que a aplicação da metodologia *lean* seja utilizada também nas etapas da escolha do segmento de atuação, assim como na formulação e

projeção de estratégias e não utilizada unicamente no desenvolvimento da configuração do produto. Além disso, como forma de medir o sucesso das medidas gerenciais definidas que seja realizada uma análise de viabilidade econômica, função a qual traz dados quantitativos importantes para a decisão da abertura ou não de um novo empreendimento.

6 REFERÊNCIAS

- AACKER, D.A. **Strategic Market management**. New York: John Wiley, 1984.
- ABDALA, P.R.Z. **Plano de Negócios de um Bar e Restaurante**. UFRGS, 2003.
- ABRASEL. Associação brasileira de bares e restaurantes. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/experiencias-gastronomicas-como-essa-tendencia-vem-mudando-o-mercado-da-alimentacao-fora-de-casa/>. Acesso em 17 de maio de 2021.
- ANDREAZZA, M. L. **Paraíso das delícias: um estudo da imigração ucraniana**. Curitiba: Aos Quatro Ventos, 1999.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos – ABIA. **A força do setor de alimentos**. São Paulo. Disponível em: <http://abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf>. 2013a.
- ATHAYDE, A. **Indústrias agregam conveniências aos novos produtos**. Engenharia de Alimentos, São Paulo, n. 24, p. 39-41, 1999.
- BALANZÁ, I.M. NADAL, M.C. **Marketing e comercialização de produtos turísticos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BARROS, A. **Gestão Estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2005.
- BEHRENS, J. S. B. **Startup na prática: desafios e oportunidades: Memorial Descritivo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Comunicação Organizacional, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2015.
- BLANK, S., DORF, B. **O manual do empreendedor**. Barcelona: Gestão 2000. 2013.
- BULGACOM, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. Abril, 1997. Disponível em <file:///C:/Users/Danieli%20Ferentz/Downloads/1199700672.pdf>. Acesso em 22 de janeiro de 2020.
- BULGANOV, S. **Manual de Gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARLOS, V.S. **Plano de Negócios de uma Cafeteria**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Junho, 2006. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/69634/000548200.pdf?sequence=1>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.

- CARNEIRO, J. R. A.; CARNEIRO, C. M. S. A. B.; CARVALHO, J. L.; SBRAVATI, M. **Pratos típicos paranaenses: secretaria de estado da cultura.** Curitiba: Cadernos Paraná da gente, 17 p. 2004.
- CASAROTTO, N. **Anteprojeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia.** Tese (Doutorado em Engenharia) – Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC. Florianópolis, 1995.
- CASAROTTO, N.F. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAUCHICK, P., MORABITO, R., PUREZA, V. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção.** Elsevier Brasil, 2011.
- CAVALCANTE, F.L.N., **Startup? O Arranque Empreendedor do Capitalismo Informacional.** 2015.
- CHESBROUGH, H. **Inovação do Modelo de Negócio: Oportunidades e Barreiras.** Planejamento a Longo Prazo, v. 43, n. 2, p. 354-363, 2010.
- CHESBROUGH, H. W. **The era of open innovation.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 44, n. 3, p. 34-41, Spring, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- CLARK, K. B., FUJIMOTO, T. **Product development performance.** Boston: Harvard Business School Press. 1991.
- COBRA, M. **Marketing básico.** São Paulo: Atlas, 1997.
- COOPER, B., VLASKOVITS, P. **O empreendedor: como visionários criam novos produtos, desenvolvem projetos inovadores e transformam mercados.** Espanha: Universidade Internacional de La Rioja. 2014.
- COOPER, R. **Product leadership: creating and launching superior new products.** Cambridge: Perseus Books. 1999.
- COSTENARO, E. C. L. **Para a dona de casa: comida e identidade entre descendentes de ucranianos em Prudentópolis.** Dissertação: Mestrado em História. UNICENTRO, 2013.
- CRONIN, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. (2000). **Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments.** Journal of Retailing, v.76, n.2, p. 193-218.

DAFT, R.I. MACINTOSH, N.B. **A new approach to desing and use of management information.** California Managemenre Review, v.21, p.82-92, 1978.

DEGEN, R.J, MELLO, A.A.A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw- Hill, 1989.

DESLAURIERSD, J.P. **Recherche qualitative: Guide pratique.** Montréal: McGraw-Hill. 1991.

DLUGOSZ, C. **Dicionário de Polaco-Português/Português-Polaco.** Porto: Porto Editora, 2011.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

FARIA, L. F. **A importância do plano de negócio na criação e manutenção de empreendimentos.** Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

FAVA, M.C.A.R. **Planejamento Estratégico.** Coleção Gestão Empresarial. 2002. Disponível em http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administra%C3%A7%C3%A3oestrategica_3.pdf Acesso em 17 de fevereiro de 2020.

FILIPACK, F. **Dicionário sociolinguístico paranaense.** Curitiba: Imprensa Oficial, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FURR, N.; DYER, J. **Innovator's method: bringing the Lean Startup into your organization.** Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

GEM 2009. **Global Entrepreneurship Monitor 2009.** Empreendedorismo no Brasil 2009. Curitiba: IBPQ, 165 p. 2010.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Y. **Por que você deve pivotar sua startup,** 2016.

GLUCHOWSKI, K.M. **Os poloneses no Brasil: subsídios para o problema da colonização polonesa no Brasil.** Porto Alegre: Rodycz & Ordakowski Editores. 2005.

GOUVEIA, F. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos.** Inovação Uniemp. Campinas, v. 2, n. 5. 2006 . Disponível em<

http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=es&nrm=iso. Acesso em 22 de janeiro de 2020.

GRITTI, I. R. **Imigração e Colonização polonesa no Rio Grande do Sul: a emergência do preconceito**. Porto Alegre: Martins Livreiro, 2004.

HISRICH, R. PETERS, M. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, M.A. IRELAND, R.D. HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

IBGE. **Panorama: Jaraguá do Sul**. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/jaragua-do-sul/panorama>>. Acesso em 25 de março de 2020.

JAYANTI, R. K.; GHOSH, A. K. (1996). **Service Value Determination: An integrative perspective**. Journal of Hospitality and Leisure \Marketing, v.3, n.4, p- 5-25.

JONES, G. R. **Organizational theory: text and case**. New York: Addison- Wesley Publishing Company, 1995.

KALLÁS, D. **Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo**. 704-705. 2012.

KALNIN, J. L. **Avaliação Estratégica para Implantação de Pequenas Cervejarias**. Universidade Federal de Santa Catarina, Dissertação de mestrado. Florianópolis, 1999. Disponível em

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81040/151967.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso de 17 de fevereiro de 2020.

KNUDSON, W. et al. **Entrepreneurship and Innovation in the Agri-Food System**. American Journal of Agricultural Economics, USA, v. 86, n. 5, p. 1.330 -1.336, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas.. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall. 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**, 1º volume São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall- BR, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1981, v.1.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Y. V. P., PRIMO, M. A. M. **Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização**. Produto & Produção, 15(1), 10-21. 2014.

LLAMAS FERNANDEZ, F. J., FERNANDEZ RODRIGUEZ, J. C. **La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento**. 2018, n.84, p.79-95.

LORENCI, C. **Gastronomia e turismo cultural: Um estudo de caso**. 2009.

MACHADO, E. **Plano de negócios: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis 2012.

MACHADO, H. V. et al. **O processo de Criação de Empresas por Mulheres**. RAE – Eletrônica, v. 2, n. 2, jul.-dez. 2003

MANNA, H.R. **Plano de Negócios para Abertura de Pizzaria na Zona Norte da Cidade de Porto Alegre**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, 2011. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33319/000787983.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.

MASANELL, R. C., RICART, J.E. **Da estratégia aos modelos de negócios e às táticas**. Planejamento a Longo Prazo, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2010a.

MONTANARI, M. **O mundo na cozinha: história, identidades, trocas**. São Paulo: Estação Liberdade/Senac, 2009.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. R. **Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups**. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.5, n.3, 2014.

NIGRI, R. M; MONTEIRO, P. V. C. **Estudo de caso da aplicação do Customer Development a uma startup digital de educação**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Geração de modelos de negócios: um manual para visionários, revolucionários e desafiadores** 6 ed. Barcelona: Deusto. 2011.

PAVANI, C. et.al. **Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Laxinkon Editorial, 1997.

PENNA EW. **Desarrollo de alimentos para regimenes especiales**. Optimizacion de formulaciones. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. 1999.

PERALTA, J. **Retos del emprendimiento en Latinoamérica**. 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

REGINATO, D.H. TROVATI, E.C. **Análise da Viabilidade Econômico-Financeira de Implantação de uma Lanchonete em Bandeirantes- PR**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Campus Cornélio Procópio, Cornélio Procópio, 2012.

REGINATO, D.H. TROVATI, E.C. **Análise da Viabilidade econômico-financeira de implantação de uma lanchonete em Bandeirantes- PR**. Universidade Estadual do Norte do Paraná- UENP/Campus Cornélio Procópio, Cornélio Procópio, 2012.

REGINATO, L. **Um Estudo Setorial Sobre as Relações Entre Variáveis Ambientais Externas, Modelos de Gestão, Controles Gerenciais e Desempenhos das Empresas**. Universidade de São Paulo, Tese de doutorado, 2010. Disponível em <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15042010132200/publico/LucianeReginatoTese.pdf>> Acesso de 17 de fevereiro de 2020.

REIS, A.L.C; SILVEIRA, M.A.T. **A Imigração Polonesa No Território Paranaense: Aspectos culturais e distribuição espacial das colônias polonesas no espaço geográfico paranaense**. 2012. Disponível em <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1756-8.pdf>>

RIBEIRO, M. M., *et al* . **Estudo de mercado de iogurte da cidade de Belo Horizonte/MG**. Rev. Ceres: Viçosa , v. 57, n. 2, p. 151-156. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-737X2010000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.

RIES, E. **A Startup Enxuta**, 2011.

RIES, E. **O método Lean Startup**. Barcelona: Deusto. 2012.

RODRIGUES, A.C.E, FAGUNDES. M. G. S. **Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes *effectuais***: Um estudo corporativo. Rio de Janeiro, 2012.

ROGERS, E. **Difusão de inovações**. Nova Iorque, 2003.

- ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE- MG, 2007.
- ROZENFELD, H., FORCELLINI, F. A., AMARAL, D. C., TOLEDO, J. C., SILVA, S. L., ALLIPRANDINI, D. H., SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva. 2006.
- SAIKI, UMEKI C. E. **Aplicação do Lean Startup em uma empresa de tecnologia**. São Paulo, 2016. p.87.
- SARMENTO, M.C.R; COSTA, L.F.L.G. **Papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. 2016. Disponível em <file:///C:/Users/Danieli%20Ferentz/Downloads/4437-13483-1-PB.pdf>. Acesso em 25 de março de 2020.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil, 2003-2005**. Brasília, DF, Brasil. 215.
- SILVA, F.C. *et. al.* **Plano de Negócios: Análise de Viabilidade da Empresa Nature Mix**. 13º ENCITEC: Criar, Inovar, Empreender. 2017. Disponível em <https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171011-200913_arquivo.pdf>. Acesso em 12 de fevereiro de 2020.
- SONATI, J.G; VILARTA, R; SILVA, C.C. **Influências Culinárias e Diversidade Cultural da Identidade Brasileira: Imigração, Regionalização e suas Comidas**. Disponível em <https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/cultura_alimentarcap14.pdf>.
- SOUSA. J.B.S., **Lean Startups: o sistema de produção enxuta como estratégia competitiva**. Journal of lean system Vol. 1, Nº 4, pp. 53-65, 2016.
- SPIETH, P., SCHNECKENBERG, D., MATZLER, K. **Explorando a ligação entre o modelo de negócios, inovação e a estratégia da empresa**. Gestão de P & D, v. 46, n. 3, p. 403-413, 2016.
- SUÁREZ, E., ALTAHONA, T. **Planejamento estratégico em MPMEs: grupo de pesquisa Porter**. Universidade de Pesquisa e Desenvolvimento UDI. 2009.
- TEECE, D.J. **Modelos de Negócios, Estratégia de Negócios e Inovação**. Planejamento a Longo Prazo, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.
- TELEGINSKI, N.M. **Comeres, Memórias e Práticas: A Transmissão da Culinária Polonesa entre Descendentes de Imigrantes no Centro-Sul Do Paraná**. Disponível em <http://www.eeh2014.anpuh-rs.org.br/resources/anais/29/1406739743_ARQUIVO_NeliMariaTeleginski_TextoComeres,memoriasepraticas_ANPUH_SP.pdf>.

TELEGINSKI, N.M. **Recheio de Memórias: O Pierogi e a Identidade Polonesa no Paraná**, Brasil. Revista Geonordeste: São Cristóvão. n.2, p. 87-106. 2014. Disponível em <file:///C:/Users/Danieli%20Ferentz/Downloads/3101-Texto%20do%20artigo-8884-2-10-20141218.pdf.

TELEGINSKI, M. N., **RECHEIO DE MEMÓRIAS: O PIEROGI E A IDENTIDADE POLONESA NO PARANÁ, BRASIL**. Revista Geonordeste, São Cristóvão, Ano XXV, n. 2, Edição Especial, p. 87-106, 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

VARGAS, K. D. MOURA, G. L. BUENO, D. D. PAIM, E. S. **A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico**. Revista Brasileira de Estratégia, p.11-22, 2012.

WEBER, R; TRINDADE, R.T.Z. **Imigrantes Poloneses no Brasil no Contexto da Dominação Austríaca**. Revista del CESLA, n.19, p.269-289. 2016. Disponível em <file:///C:/Users/Danieli%20Ferentz/Downloads/269-290%20Regina%20Imigrantes.pdf.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WESTWOOD. **O Plano de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WILLE, G.M.F.C., WILLE, S.A.C., KOEHLER, H.S., FREITAS, R.J.S., HARACEMIV, S.M.C. **Práticas de desenvolvimento de novos produtos alimentícios na indústria paranaense**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.33-45, jul./dez. 2004.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Madri: McGraw-Hill. 1993.

WOODRUFF, R. B. **Customer value: the next source of competitive advantage**. Journal of Academy of Marketing Science, Coral Gables, v. 25, n. 2, spring 1997, p. 142.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. (1996). **Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction**. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

WOODRUFF, R.B. (1997). **Customer value: the next source for competitive advantage**. Journal of the Academy of Marketing Science, v.25, n.2, p.139-153.

