

GERSON SANSÃO BAZIMA

TEMA: ANÁLISE DO DESEMPENHO DA COCA-COLA SABCO MOÇAMBIQUE

SARL:

**UM ESTUDO FOCALIZADO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS E
EMBALAGENS, DURANTE O PERÍODO DE 2008 á 2010**



UNIVERSIDADE APOLITÉCNICA – A POLITÉCNICA

Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresa

Maputo 2011

GERSON SANSÃO BAZIMA

TEMA: ANÁLISE DO DESEMPENHO DA COCA-COLA SABCO MOÇAMBIQUE

SARL:

**UM ESTUDO FOCALIZADO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS E
EMBALAGENS, DURANTE O PERÍODO DE 2008 á 2010**



UNIVERSIDADE APOLITÉCNICA – A POLITÉCNICA

Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias

Departamento de Gestão

Curso de Administração e Gestão de Empresa

Maputo 2011

Autor: Gerson Sansão Bazima

Titulo: Análise do Desempenho da COCA-COLA Sabco Moçambique SARL: um estudo focalizado no processo de inovação de produtos e embalagens, durante o período de 2008 á 2010

Tutor: Vasco Chemane

SUMÁRIO EXECUTIVO

A pesquisa realizada sobre o tema "análise do desempenho da Coca-Cola Sabco Moçambique SARL: um estudo focalizado no processo de inovação de produtos e embalagens", pretende contribuir para melhoria na estratégia da empresa, em usar a inovação para fazer face às exigências do mercado e a concorrência.

O relatório apresenta uma estrutura constituída por seis capítulos, nomeadamente: contextualização do trabalho, revisão da literatura, metodologia, apresentação dos resultados da pesquisa, discussão dos resultados da pesquisa, conclusões e recomendações.

Nesta pesquisa procuramos mostrar que a inovação tem um destaque cada vez maior nas empresa visto que o mercado competitivo está bastante exigente, a competitividade e a inovação estão estritamente ligadas, pelo que é do interesse da uma empresa ser inovadora. O ambiente empresarial deixa nos dias de hoje de ser local para ser global, e só os mais fortes sobrevivem. A gestão empresarial deve ter a capacidade de criar vantagens competitivas e de difícil replicação por parte dos concorrentes. A inovação por força da competitividade ou estratégia, é cada vez mais global e convergente, criando no âmbito da investigação e complexidade um novo mundo de oportunidades, que levam as empresas a serem sustentáveis a longo prazo.

Baseado em vários modelos de inovação, procuramos descrever as fases do desenvolvimento de novos produtos focalizando mais no modelo sequencial que é semelhante ao processo usado na Coca- Cola Sabco Moçambique SARL.

A adopção de novos produtos e embalagens na Coca-Cola Sabco Moçambique SARL segue a padrões já existentes ao nível do grupo (a empresa esta inserida no East Africa Group com a sede em Kenya), e a autonomia desta face ao processo de inovação de produtos concentra-se na elaboração de planos de Marketing, traçar estratégias de extensão territorial dos seus produtos a nível nacional, conquistar mais mercados e ter maior quota de mercado uma vez que a missão da empresa é fazer chegar os seus produtos até aos clientes nas zonas mais recônditas do nosso país.

Recomendamos o reforço dos níveis de comunicação do pessoal de vendas e marketing no envolvimento de traçar estratégias para as vendas dos produtos, a adopção do modelo teórico que visualize todas as actividades da empresa, bem como o canal de expansão e os objectivos, políticas da empresa.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e amigos, meus pais Sansão Geremias Bazima e Maria da Glória meus irmãos Dilson e Lilia pela força.

DECLARAÇÃO

“Declaro por minha honra que esta dissertação nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico e é resultado duma investigação por mim realizada”.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho não seria possível sem ajuda generosa e experiente de várias pessoas que directa ou indirectamente ajudaram-me nos momentos mas difíceis, nomeadamente: a minha família, os docentes da faculdade e colegas.

Meu especial agradecimento do fundo do coração vai para o Mestre Vasco Alberto Chemane, tutor deste trabalho, pela inquestionável disponibilidade, acolhimento, orientação, dedicação, exigência e paciência que foram fundamentais desde o primeiro até o último momento.

Expresso meu profundo agradecimento aos docentes da Escola Superior de Gestão, Ciências e Tecnologias: Alberto Gomes, Mário Gomes, Abú Tajú, Cloé Ribas, Giovane Massinga, Lucrecia Ndeve, Lorena Staketeas, Xavier de Jesus entre outros.

Gostaria de agradecer aos meus amigos do fundo do meu coração pelo apoio incansável, Vânia Solange, Mauro Castanheira e Sandra Andrade não me esquecendo um especial agradecimento a família Pililão.

Desejo igualmente exprimir meus sinceros agradecimentos à Direcção da Coca-Cola Sabco em Maputo, em especial ao Sr. Luís Cabaço, Director Regional de Marketing por ter tornado possível o estudo na empresa e a todos os funcionários pela disponibilidade e acesso aos documentos e informações usados na composição do trabalho.

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	iii
DEDICATÓRIA	iv
DECLARAÇÃO	v
AGRADECIMENTOS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICO	xi

CAPITULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO

1. INTRODUÇÃO	1
2. Definição do Problema a Estudar	2
2.1. Caracterização do Objecto de Estudo	2
3. Abrangência do Estudo	2
4. Objectivos do Estudo	3
4.1. Objectivo Geral.....	3
4.2. Objectivos Específicos.....	3
5. Justificativa e Relevância do Tema.....	3
6. Constrangimentos do Estudo	4
7. Organização do Relatório	4

CAPITULO II – ABORDAGEM TEÓRICA

1. Estratégia Empresarial	6
1.1. Análise Estratégica.....	6
1.1.1. O Ciclo de Vida dos Produtos.....	7
1.1.2. Estratégia de Marketing Versus Ciclo de Vida dos Produtos	8
1.1.2.1 Vantagens do Modelo Ciclo de Vida do Produto	12
1.1.3. Modelo da Boston Consulting Group (BCG)	13
1.1.3.1. Vantagens do Modelo BCG	15
1.1.4. Matriz de Ansoff.....	15
1.1.4.1. Vantagens do uso da Matriz Ansoff.....	17
1.2. Os Modelos de Análise Estratégica e a Inovação	17
1.3. O Controle Estratégico e a Inovação	17
1.3.1. Balance ScoreCard (BSC).....	18
1.3.1.2. Vantagens da Adopção do BSC	21

2. A Inovação e a Competitividade Empresarial	22
3. Desenvolvimento, Crescimento e Desempenho Sustentável	22
4. Definição de Inovação	23
4.1. Importância da Inovação.....	24
4.2. Estratégias de Inovação.....	25
5. Modelos de Gestão de Inovação	26
5.1.O Modelo da Inovação do Produto e do Processo	26
5.2. Modelo de Desenvolvimento Sequencial.....	28
5.3. Modelo Caótico.....	31
5.4. Modelo Sobreposto	32
5.5. O Modelo de Desenvolvimento em Paralelo	33
CAPITULO III – METODOLOGIA	
1. Estratégia da Pesquisa.....	35
2. Organização do Trabalho de Campo.....	35
3. Instrumentos de Pesquisa.....	36
4. População e Amostra Estudada.....	36
5. Técnicas de Processamento da Informação da Pesquisa.....	37
6. Modelo Teórico.....	37
CAPITULO IV – RESULTADOS da PESQUISA	
1.Apresentação dos resultados do inquérito.....	38
2. Desempenho dos produtos e embalagens lançados no período 2008 - 2010 pela Coca-Cola Sabco Maputo.	49
CAPITULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	
1. Políticas: De Desenvolvimento de Novos Produtos	53
2. A sustentabilidade: Da Inovação da Coca-Cola Sabco S.AR.L Maputo	56
CAPITULO VI – CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES	
1.CONCLUSÕES	58
2. RECOMENDAÇÕES	59
BIBLIOGRAFIA:	61

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balance ScoreCard
CCS	Coca-Cola Sabco
CSD's	Carbonated Soft Drink
CVP	Ciclo de Vida do Produto
Cons	Consumidor
Ctrl	Controle
Divers	Diversificação
DNP's	Desenvolvimento de Novos Produtos
Expect	Expectativa
Ext	Extensão
Eli	Eliminação
Fem	Feminino
Identfc	Identificação
I & D	Investigação e Desenvolvimento
Itmo	In Trade Marketing Oportunities / Ferramenta de Marketing para Avaliar as Oportunidades no Mercado
Lanc	Lançamento
Masc	Masculino
NPs	Novos Produtos
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
Prom	Promoção
Prod	Produto
Satis	Satisfação
Subst	Substituto
Sarl	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

LISTA DE FIGURAS

Figura nº (1) O Ciclo de Vida dos Produtos

Figura nº (2) Estratégia de Marketing no Decorrer do Ciclo de Vida dos Produtos

Figura nº (3) Modelo BCG

Figura nº (4) Matriz Ansoff

Figura nº (5) As perspectivas do Modelo BSC

Figura nº (6) O Modelo de Inovação do Produto e do Processo

Figura nº (7) Modelo de Desenvolvimento Sequencial

Figura nº (8) Modelo Caótico

Figura nº (9) Modelo Sobreposto

Figura nº (10) O Processo de Desenvolvimento Paralelo

Figura nº (11) Embalagem de Refresco de 300 Mililitros e 2 Litros

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo.....	39
Tabela 2 - Nível de Formação.....	39
Tabela 3 – Área de Trabalho.....	39
Tabela 4 –Experiencia Profissional.....	40
Tabela 5 - Tempo de Trabalho na Empresa.....	40
Tabela 6 - Área de Trabalho Vs Nível de Formação Vs Sexo.....	41
Tabela 7 - Políticas dos Produtos.....	42
Tabela 8 - Estratégias de Novos produtos.....	42
Tabela 9 - Critérios para Introduzir Novos Produtos no Mercado.....	43
Tabela 10 – Modelos.....	44
Tabela 11 - Critérios de lançamento de Novos Produtos.....	44
Tabela 12 - Processos de Inovação de Produtos.....	45
Tabela 13 - Indicador do Comportamento do Mercado.....	45
Tabela 14 - Objectivo de Novos Produtos no Mercado.....	46
Tabela 15 – Resposta as Acções da Concorrência.....	47
Tabela 16 -16 Processos de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	47
Tabela 17 - Estratégia de Novas Oportunidades.....	48
Tabela 18 - Critério de lançamento de Novo Produto.....	48
Tabela 19 - Categorias que Fazem parte da Geração de novas ideias.....	48
Tabela 20 - Desempenho dos produtos.....	49
Tabela 21 - Contributo dos refrescos 330ml.....	50
Tabela 22 - Contributo dos refrescos 500ml.....	52
Tabela 23 - contributo dos refrescos 2L.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico nº 1 – Crescimento das venda.....	58
---	----

CAPITULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo iremos abordar os factores que incentivaram a desenvolver este tema, o objectivo do estudo e referenciar o problema do estudo e seus objectivos específicos.

1. INTRODUÇÃO

Hoje estamos no mundo globalizado onde a concorrência é cada vez mais crescente, as empresas devem estar capacitadas para uma gestão empresarial inovadora para fazer face a concorrência local e estrangeira. A inovação não é só um tema actual, como importante para as empresas uma vez que estas se encontram num ambiente cada vez mais competitivo.

Inovação significa novidade e é derivada do termo latino¹ *innovatio*, é uma ideia que é criadora e que pouco se parece com padrões anteriores.

Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de ideias que inovação é invenção que chega no mercado.

As empresas devem ter a compreensão do que é inovação, qual a sua dinâmica, e definir uma estratégia de inovação que deve estar alinhada à estratégia geral da empresa e com a sua visão do futuro.

Para que se crie um ambiente propício à geração de novas ideias, é necessário que os líderes das organizações promovam o surgimento de novos produtos, de modo que os conceitos e estratégias de inovação sejam assimilados por todos os colaboradores, clientes e fornecedores. Isso provavelmente provocará uma cultura organizacional da inovação. A inovação numa empresa ajuda a aumentar a competitividade em vários níveis de desenvolvimento e de produtos e serviços, o desenvolvimento de novos meios de fabricação bem como à melhoria da qualidade dos produtos e dos processos existentes.

¹ <http://www.inovacao.unicamp.br/report/entre-ruyquadros.shtml>

Nem sempre a inovação é o resultado da criação de algo totalmente novo, mas, com muita frequência, é o resultado da combinação original de coisas já existentes. Tanto na indústria como no comércio, inovação não significa necessariamente o uso de novas tecnologias.

Importa pois, que a nível das empresas exista capacidade de estudo e percepção de como elas se posicionam perante o imperativo de inovação, e o presente relatório constitui a nossa singela contribuição em face a este desafio.

2. Definição do Problema a Estudar

A actividade de inovação está presente em grande medida na estratégia de Marketing da Coca-Cola Moçambique SARL Maputo. Contudo, esta actividade não tem sido alvo de estudos para avaliar o impacto de desenvolvimento de novos produtos e embalagens que vão ao encontro das exigências do mercado.

Analisar o impacto dos processos da inovação nos produtos e embalagens na empresa, e propor um modelo orientado para o desenvolvimento da inovação.

2.1. Caracterização do Objecto de Estudo

A Coca-Cola Sabco Moçambique SARL Maputo iniciou a sua actividade fabril à 25 de Maio de 1994 estando actualmente a operar com três fábricas localizadas nas Cidades de Maputo, Chimoio e Nampula. Hoje ela é líder no nosso mercado na fabricação e distribuição dos seus produtos em todas as províncias do nosso país.

A Coca-Cola Sabco Moçambique SARL Maputo produz refrigerantes para além de outras linhas de produtos mantendo a sua base nos refrigerantes. Os produtos carbonated soft drink "CSD's" são para a empresa a base de produção e comercialização da empresa e são o objecto de estudo do presente trabalho.

3. Abrangência do Estudo

O estudo será focalizado no processo de desenvolvimento de novos produtos e embalagens na empresa, visto que a CCS Moçambique, acompanha a dinâmica e as exigências do mercado, inovando os seus processos e serviços para satisfação dos clientes. O estudo será realizado na sede desta mesma empresa na cidade de Maputo.

Este também será desenvolvido com o objectivo de analisar o impacto da inovação dentro das empresas e incentivar a empresa a um processo contínuo de inovação para se manter no mercado.

4. Objectivos do Estudo

4.1. Objectivo Geral

Constitui objectivo geral deste estudo, a análise do processo de desenvolvimento de novos produtos e embalagens da Coca-Cola Sabco Moçambique SARL Maputo, através da procura de resposta sobre os processos de inovação dos produtos CSD's que a empresa implementa, e o impacto destes produtos no desempenho da empresa.

4.2. Objectivos Específicos

Para concretizar o objectivo geral do estudo, propusemo-nos a alcançar os seguintes objectivos específicos:

1. Analisar e descrever a estratégia de desenvolvimento de novos produtos e embalagens;
2. Analisar e descrever o processo de inovação de novos produtos e embalagens;
3. Analisar o processo de desenvolvimento dos produtos;
4. Avaliar o impacto da inovação dos produtos e embalagens.

5. Justificativa e Relevância do Tema

Estamos num mercado de constantes mudanças e de concorrência agressiva. Os clientes são exigentes e selectivos na escolha dos produtos para satisfação dos seus gostos e necessidades. Para as empresas se manterem no mercado dinâmico, precisam criar novos produtos e embalagens nos seus processos. A inovação ajuda as empresas a conquistarem novos mercados, com a introdução de novos produtos. Ela também deve estar presente para permitir que às empresas resistam à concorrência e conquistem novos mercados.

Deve-se adoptar a inovação como uma cultura organizacional para se manterem no mercado. A inovação exerce uma extrema importância nas organizações em geral, e em particular nesta

empresa que deve estar atenta as novas necessidades do mercado. As empresas que não adoptam a estratégia de inovar os produtos dificilmente se mantêm no mercado.

6. Constrangimentos do Estudo

Na elaboração do presente trabalho, nem tudo correu de maneira que se desejava, de modo que surgiram várias limitações tais como; indisponibilidades dos inqueridos, bloqueios de alguns documentos por parte da empresa por serem confidências, situações estas que levaram a condicionar o tempo prolongado da pesquisa, para além de afectar a qualidade do relatório, entendida ou medida pelo seu conteúdo.

7. Organização do Relatório

Este trabalho é composto por seis capítulos que apresentam de forma abrangente uma visão geral do estudo.

▪ CAPITULO I

Apresentação do tema **Análise do Desempenho da Coca-Cola Sabco Moçambique SARL** focalizado no processo de inovação de produtos e embalagens que exerce um papel fundamental na definição da estratégia a ser adoptada pelas empresas. A realização deste relatório tem como propósito averiguar o quanto a inovação pode promover acções como parte da estratégia da empresa, e estas acções podem ter uma influência sobre o desempenho do mercado.

▪ CAPITULO II

Na revisão da literatura a partir do levantamento e consultas sobre as ideias existentes de inovação de novos produtos e embalagens nas empresas procuramos conciliar os conceitos de vários autores para estabelecer a ligação entre processos de inovação nas empresas, e o conjunto de capacidades que proporcionam e impulsionam o surgimento de novos produtos.

▪ CAPITULO III

Na metodologia, focalizamos a forma como foi realizado o presente trabalho, os instrumentos aplicados e os procedimentos, bem como a amostra escolhida para o desenvolvimento desta dissertação, que foi por meio de amostragem não probabilística, aliada à pesquisa bibliográfica, entrevistas, questionário.

▪ **CAPITULO IV**

Neste capítulo fazemos análise das informações e dos dados adquiridos pelo inquérito feito aos funcionários da empresa e à amostra estudada com intuito de compararmos a teoria e a prática de modo que com os dados obtidos podemos chegar a uma conclusão.

CAPITULO V

A discussão dos resultados da pesquisa numa confrontação entre a teoria e a prática, numa forma geral trouxe uma mais-valia ao trabalho, pois ajudou no entendimento que se pretendia para a pesquisa.

▪ **CAPITULO VI**

Conclusões e Recomendações.

CAPITULO II – ABORDAGEM TEÓRICA

No presente capítulo fazemos a abordagem teórica do tema, compulsando com as demais fontes bibliográficas com vista a trazer aos leitores, um quadro sobre o estado actual do conhecimento científico relativo à inovação, sua importância na competitividade das empresas, e ainda sobre a estratégia empresarial e modelos de inovação.

1. Estratégia Empresarial

Segundo Alberto Carneiro (1995), estratégia empresarial significa o caminho adequado para obter e atingir objectivos definidos utilizando integralmente os recursos físicos, financeiros e humanos e tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização do aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece.

As empresas usam a inovação com vista a obtenção de vantagens estratégicas. A finalidade da estratégia é estabelecer caminhos, os percursos e programas de acção que devem ser seguidos para alcançar os objectivos definidos. As novas tecnologias, a inovação e a sua gestão são elementos bases das diversas estratégias e políticas de produto e de mercados provenientes da organização.

As novas tecnologias e a inovação são instrumentos estratégicos e a sua adequada gestão possibilita que a empresa possa desenvolver vantagens competitivas e os seus gestores tenham uma maior capacidade de resposta concorrencial às pressões vindas do meio envolvente.

1.1. Análise Estratégica

A estratégia resulta da análise que faz parte integrante da gestão das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a própria organização. A análise é importante porque organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelas empresas.

Segundo Adriano Freire (1997), a estratégia deve-se reflectir em áreas em que a empresa pretende assumir uma posição de liderança face a concorrência, onde novos produtos, serviços ou processos podem contribuir para reforçar a competitividade da empresa.

1.1.1. O Ciclo de Vida dos Produtos

Descreve a evolução dos produtos e serviços no mercado, controlando o comportamento em cada fase. Existem estratégias diferentes de Marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos para cada estágio do seu ciclo de vida dos produtos.

Ciclo de vida de produto é usado para interpretar a dinâmica do produto e do mercado. Como ferramenta de planeamento ajuda os gestores a caracterizar os principais desafios de marketing em cada estágio da vida de um produto e a desenvolver estratégias de marketing alternativas.

Para os autores Kotler & Keller (2006), o ciclo de vida dos produtos compreende quatro estágios:

- Introdução é a primeira fase do ciclo do produto que coincide com o lançamento no mercado;
- Crescimento é um período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros;
- Maturidade é caracterizada por um período de baixa na taxa de crescimento das vendas;
- Declínio observa-se uma queda vertiginosa das vendas e dos lucros.

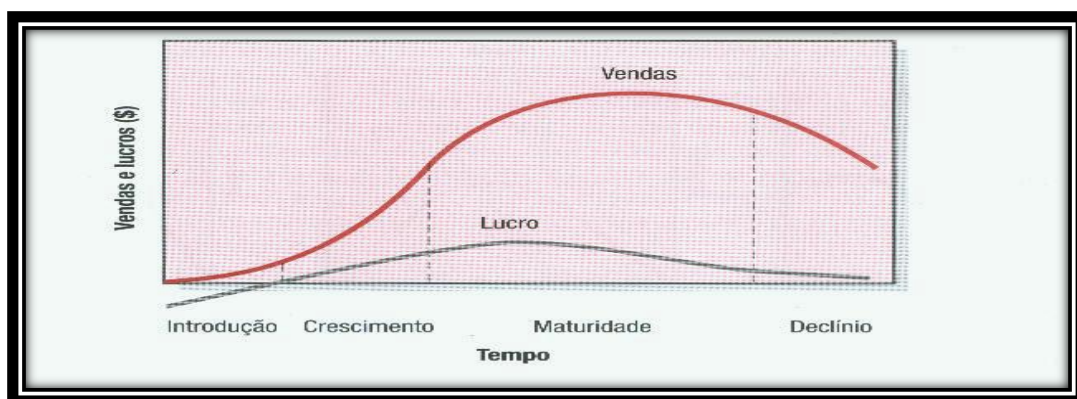


Figura nº 1: O Ciclo de Vida dos Produtos
Fonte: Kotler & Keller (2006:317)

1.1.2. Estratégia de Marketing Versus Ciclo de Vida dos Produtos

Para Kotler (1998), as empresas normalmente reformulam suas estratégias de marketing durante o ciclo de vida de um produto. As condições económicas variam, os concorrentes lançam novos produtos e os produtos passam por novos estágios de interesse e exigência dos compradores. Consequentemente, as empresas devem planejar estratégias apropriadas de acordo com cada estágio do ciclo de vida do produto. A empresa espera estender a vida do produto e sua lucratividade, tendo sempre em mente que ele não durará para sempre (Kotler, 2000, p.308).

A matriz de estratégia de marketing é apresentada em um formato de tabela com um fundo texturizado. O eixo vertical representa o 'Preço', com 'Alto' no topo e 'Baixo' na base. O eixo horizontal representa a 'Promoção', com 'Alta' à esquerda e 'Baixa' à direita. As quatro células da matriz contêm as seguintes estratégias:

		Promoção	
		Alta	Baixa
Preço	Alto	Estratégia de desnatamento rápido	Estratégia de desnatamento lento
	Baixo	Estratégia de penetração rápida	Estratégia de penetração lenta

Figura nº2: Estratégia de Marketing - Promoção versus Preço
FONTE: Kotler, Philip (1998:314)

Para Kotler (1998), na estratégia de desnatamento rápido, o lançamento do produto é feito com preços elevados acompanhados de custos altos nas promoções. A empresa cobra um preço alto para obter o maior lucro unitário possível. A mesma é usada quando:

- a) A empresa gasta muito com promoção para convencer o mercado sobre o mérito do produto;
- b) Grande parte do mercado potencial não conhece o produto;
- c) A empresa enfrenta concorrência potencial e deseja desenvolver a preferência por sua marca;
- d) O mercado é dominado por clientes ansiosos e com poder de compra para adquirir o produto.

Em Kotler (1998), as estratégias de penetração rápida consiste em lançar um novo produto a um preço baixo e com um custo baixo em promoção. Esta estratégia promete uma penetração mais rápida e conquista de maior participação de mercado. A mesma é usada quando:

- a) O mercado é amplo e não têm conhecimento do produto;
- b) A maioria dos clientes são sensíveis ao preço.

Por sua vez Kotler (1998), defende que a estratégia de desnatamento lento, lança um novo produto com custo alto apresentando pouca promoção. O preço elevado ajuda a obter maior lucro bruto e baixa a despesa de promoção e mantém os custos de marketing baixo. A mesma é usada quando:

- a) O mercado é limitado em termos de tamanho;
- b) A maioria dos clientes não tem conhecimento do produto;
- c) A maioria dos compradores, estão consciente do produto;
- d) Os compradores estão dispostos a pagar um preço alto e a concorrência potencial não é iminente. (Kotler, 1998:314).

Ainda em Kotler (1998), estratégia de penetração lenta, lança um novo produto a um preço baixo e com pouca promoção. O preço baixo encorajará a rápida aceitação do produto da empresa e mantém os custos de promoção baixos para realizar maior lucro bruto. A mesma é usada quando:

- a) O mercado é amplo;
- b) Existe uma consciência plena da existência do produto;
- c) Há uma sensibilidade ao preço e há alguma concorrência potencial.

Estratégia de Marketing para o Estágio de Introdução

Por outro lado, Kotler (2000), acrescenta que o estágio de introdução, tem um crescimento lento das venda e lucros mínimo, nesta fase as vendas são lentas, á medida que o produto é

introduzido no mercado. O lucro é inexistente neste estágio, as despesas de lançamento são grande devido á demora em levar o produto a vários mercados. É preciso visão a longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente neste estágio. Este estágio apresenta as seguintes características:

- a) Informar os consumidores potenciais sobre um produto novo e desconhecido;
- b) Induzir a experimentação do produto;
- c) Assegurar a distribuição do produto nas lojas.

Estratégias para a fase de Introdução:

- a) A empresa tem gastos em promoção;
- b) Inicialmente os preços dos produtos são altos.

Estratégia de Marketing para o Estágio de Crescimento

Ainda Kotler (2000), mostra que o estágio de crescimento é marcado por uma rápida expansão nas vendas. Os consumidores imediatos gostam do produto e outros consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes aparecem, atraídos pelas oportunidades. Apresentam as seguintes características:

- a) As empresas mantêm seus gastos com promoção;
- b) As vendas aumentam a uma velocidade maior do que os gastos com promoção.

Estratégias para a fase de Crescimento:

- a) Introdução de novos modelos de produtos de tamanhos, sabores diferentes que protegem o produto principal;
- b) Melhorar a qualidade do produto e acrescentar novas características e estilos;
- c) Aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de distribuição.
- d) A estratégia de propaganda;
- e) A redução dos preços para atrair compradores sensíveis ao preço.

Estratégia de Marketing para o Estágio de Maturidade

Para Kotler (2000), o estágio de maturidade a taxa de crescimento das vendas estabiliza-se exigindo maior trabalho na equipe de marketing, o produto ingressará num estágio de relativa maturidade. Em geral este estágio é mais consistente do que os anteriores, mantêm-se o lucro até entrar em declínio devido ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência. Apresenta as seguintes características:

- a) A taxa de crescimento das vendas cai e o produto entra em um estágio de relativa maturidade;
- b) A redução nas vendas cria um excesso de capacidade no sector, o que leva a uma concorrência intensiva.

Estratégia para a fase de Maturidade:

- a) A preocupação na modificação do produto;
- b) Melhorar a qualidade dos produtos;
- c) Estimular a melhoria no estilo e características do produto.

Estratégia de Marketing para o Estágio de Declínio.

Assim, para Kotler (2000), neste estágio o declínio dos lucros das vendas pode ser lento ou rápido, as vendas podem decrescer para zero ou congelar num nível mais baixo. Apresenta as seguintes características:

- a) Apresentar a redução das vendas;
- b) Avanços tecnológicos;
- c) Apresenta mudanças nos gostos dos consumidores, a existências de novos concorrentes nacionais e internacionais que vão provocar um excesso de capacidade e redução de preço e erosão nos lucros.

Estratégias para fase de declínio:

- a) Aumentar o investimento para dominar o mercado ou fortalecer seu posicionamento competitivo;
- b) Manter o nível de investimento até que as incertezas sobre o mercado desapareçam;
- c) Reduzir o nível de investimento selectivamente, diminuindo os grupos de clientes não lucrativos e ao mesmo tempo, investindo mais em nichos lucrativos;
- d) Maximizar o retorno dos investimentos para recuperar o caixa com rapidez;
- e) Abandonar o negócio rapidamente, dispondo dos activos da maneira mas vantajosa possível.

1.1.2.1 Vantagens do Modelo Ciclo de Vida do Produto

O ciclo de vida dos produtos ajuda aos administradores a caracterizar os principais desafios de marketing em cada estágio da vida de um produto e a desenvolver estratégias alternativas de marketing.

- Os produtos têm uma vida limitada;
- As vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um oferecendo diferentes desafios, oportunidades e problemas para a empresa vendedora;
- Os lucros crescem e diminuem nos diferentes estágios da vida do produto;
- Os produtos exigem estratégias diferentes de marketing, produção, compras, recursos humanos e para cada estágio do seu ciclo de vida. (Kotler & Keller, 2006:318).

Este modelo está interligado com a inovação pois, quando o produto se encontra na fase de maturidade existe uma necessidade das empresas preocuparem-se com a estratégia de manter o produto no mercado introduzindo novos produtos. As empresas dão lugar ao processo de inovação do produto como forma de responder as exigências do mercado.

1.1.3. Modelo da Boston Consulting Group (BCG)

Segundo Kotler (2000), BCG é como uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando a uma melhor distribuição de seus recursos.

A matriz tem duas dimensões: taxa de crescimento do mercado e participação relativa do mercado que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente. Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa.

A matriz é composta por 4 quadrantes localizados em um diagrama com o eixo “X”, representando a participação relativa de mercado da unidade de negócios, e o eixo “Y”, com a taxa de crescimento do mercado em que actua. Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante:

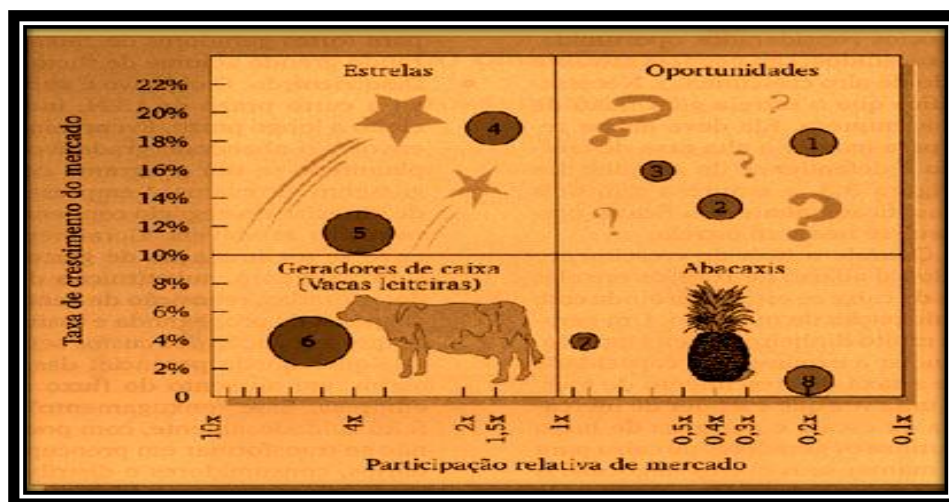


Figura n° 3: Modelo BCG
Fonte: Philip Kotler (1998:79)

- Negócio oportunidade tem alta taxa de crescimento com participações relativas de baixas no mercado. Apresenta as seguintes características:

- a) Um grande investimento;
- b) A maior parte dos negócios iniciam como oportunidade, têm um custo de instalação, equipamentos e pessoal para acompanhar o mercado de rápido crescimento;

Estratégia para o negócio oportunidade:

a) Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e tornar-se abacaxi. Por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto estrela.

▪ Negócio estrela tem uma taxa de crescimento e uma quota de mercado elevada. A empresa deverá manter o investimento para manter o seu posicionamento, alocar recursos substanciais para manter a alta taxa de crescimento no mercado e defender-se de ataques dos concorrentes e manter a quota de mercado bem sucedida. Apresenta as seguintes características:

a) É líder no mercado de alto crescimento;

b) Ajuda a empresa a manter a alta taxa de crescimento do mercado e defender-se dos ataques dos concorrentes.

Estratégia para o negócio estrela:

a) A participação de mercado deve ser mantida;

b) São necessários grandes investimentos no mercado, para gerar receitas.

Negócio Gerador de Caixa tem uma taxa de crescimento reduzida, mas apresenta uma quota de mercado elevado. O investimento necessário para a manutenção da posição é menor e justificável. Quando a taxa de crescimento anual diminui, e se estiverem ainda com a maior taxa de participação de mercado utiliza-se gerador de caixa para pagar contas e manter outros negócios. Apresenta as seguintes características:

a) A participação no mercado é de baixo crescimento, tipicamente gera pouco lucro ou dão algum prejuízo embora possam gerar alguma receita;

b) Frequentemente consomem tempo na administração e é necessários serem desacelerados ou eliminados.

Estratégia para o negócio gerador de caixa:

a) Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos deverão ser exigidos;

b) Deve-se investir o mínimo para manter a posição no mercado.

Negócio Abacaxi tem uma taxa de crescimento e uma quota de mercado reduzida. Refere-se a produtos normalmente na fase terminal do ciclo de vida, que não justificam qualquer investimento, pelo que a empresa deverá abandonar progressivamente o mercado de baixa taxa de crescimento com participações relativas de baixas de mercado. Apresenta as seguintes características:

- a) É um negócio de baixa participação em mercados de baixo crescimento;
- b) Geram pouco lucro ou dão prejuízos.

Estratégia para o negócio abacaxi:

- a) Investir se for possível para recuperação do negócio, senão abandonar o produto;
- b) Consomem tempo da administração, assim deve ser eliminadas ou desaceleradas;
- c) A redução das despesas de propaganda.

1.1.3.1.Vantagens do Modelo BCG

A Matriz BCG tem a vantagem de não apresentar uma só estratégia para todos os produtos, bem como equilibrar a carteira de negócios e produtos em geradores de caixa, e ajuda aos administradores a melhorar os factores económicos dos seus negócios.

- Melhora a comunicação entre o negócio e a administração da empresa;
- Ajuda a identificar os hiatos de informação e a eliminar os negócios mais fracos;
- Aumentar o investimento em negócios mais promissores.

A matriz é importante visto que apresenta quatro células, e que as empresas devem estar atentas ao comportamento do mercado e é necessário adoptar uma estratégia para se manter no mercado. A empresa adopta novos processos e introduz novos produtos a uma necessidade de estar atento as constantes mudanças do ambiente competitivo do mercado.

1.1.4.Matriz de Ansoff

Ansoff (1998), faz referência a este modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento e unidades de negócio nas organizações. Ela fundamenta-se em quatro etapas:

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração de mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produto
Mercados novos	2. Estratégia de desenvolvimento de mercado	4. Estratégia de diversificação

Figura nº4: Matriz Ansoff
 Fonte: Philip Kotler (1998:85)

- Estratégia de penetração de mercado aumenta a participação no mercado dos produtos atuais. Ela apresenta as seguintes características:
 - a) A empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
 - b) Apresentar os benefícios dos produtos;
 - c) Atrair consumidores dos concorrentes.

- Estratégia de desenvolvimento de mercado consiste em aumentar novos produtos no mercado onde as necessidades podem ser atendidas por seus produtos atuais. Ela apresenta as seguintes características:
 - a) A criação de novos produtos a comercializar em mercados já existentes ou atuais;
 - b) A introdução de produtos já existentes em mercados novos;
 - c) A possibilidade de vender os produtos em outras regiões.

- Estratégia de desenvolvimento do produto permite a penetração e desenvolvimento do mercado, considera a possibilidade de introduzir novos produtos e novas características. Ela apresenta as seguintes características:
 - a) O desenvolvimento de novas características do produto;
 - b) O uso de novas tecnologias para desenvolver níveis de qualidade.

- Estratégia de diversificação é aquela que procura novos produtos que tenham sinergias com as linhas actuais de produto. Ela apresenta as seguintes características:

- a) Apostar em novos produtos que tenham sinergia com suas linhas actuais dos produtos;

- b) Apresenta novos produtos de interesse dos consumidores, com os negócios actuais.

1.1.4.1. Vantagens do uso da Matriz Ansoff

Este modelo aumenta a participação no mercado promovendo produto e inovando novos produtos comercializando em novos mercados.

- A empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;

- Ajuda a conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;

- Melhora as vendas, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação;

- A empresa normalmente foca na comunicação explicando porquê está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

A matriz Ansoff tem uma relação com a inovação visto que é necessário lançar o produto que vai de encontro com as exigências do consumidor, conquistar mercados com novos produtos que serão fundamentais para conquista de novos consumidores.

1.2. Os Modelos de Analise Estratégica e a Inovação

Os modelos determinam em que medida e de que forma a empresa utiliza as suas estratégias de negócios. Para o reforço da competitividade, devem ser devidamente enquadrados como factores críticos de sucesso da empresa. A estratégia da inovação incidem nas áreas em que a empresa pretende assumir uma posição de liderança face á concorrência.

1.3. O Controle Estratégico e a Inovação

Para Takahashi e Takahashi (2007), a inovação proporcionam um desempenho superior e diferenciado, transforma o modo como utilizamos as soluções existentes e possui alto grau de

novidade. De certa forma procura atender às necessidades das empresas, devendo tomar decisões no sentido de desenvolver novos processos e produtos e serviços que atenderão às necessidades dos clientes.

O controle estratégico consiste em determinar em que medidas as estratégias da organização são eficazes para atingir os seus objectivos. A função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade de organização para atingir objectivos esperados.

1.3.1. Balance ScoreCard (BSC)

Os autores Kaplan e Norton (1997), definem Balanced ScoreCard como uma ferramenta mais eficaz para implementação e a levar à praticar o plano estratégico e avaliar em que medida as empresas conseguem impulsionar o desempenho no sentido de assegurar a visão da empresa. O BSC permite a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Assim, o Balanced ScoreCard é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, mostrando os aspectos mais importantes do negócio.

Segundo os autores Kaplan e Norton (1997), o BSC integra as acções estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo deste modo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas em todos os níveis, possibilitando a integração do alinhamento de toda a organização, criando a interacção e permitindo o controle para o melhor entendimento e processamento das informações mais relevantes. Este modelo tem como princípio básico agrupar os objectivos, indicadores e iniciativas estratégicas sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem.

- Assim, para Kaplan Norton (1997), na perspectiva financeira, a preocupação da empresa é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assuma um papel preponderante, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes.

Estratégias para Perspectiva Financeira:

- a) A maximização do respectivo retorno;
- b) O crescimento da quota do mercado, volume do negócio;

c) A criação de valor para os accionistas.

- De acordo com Kaplan e Norton (1997), a Perspectiva do Cliente a atenção esta virada em responder a expectativas dos clientes, a uma diversificação de produtos, preços e serviços, ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-las à clientes potenciais, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações, quota de mercado, retenção de clientes, aquisição de clientes, satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Estratégias para Perspectiva do Cliente:

a) A retenção ou fidelidade de clientes medida essencialmente, através da determinação da taxa de crescimento das vendas;

b) A captação de novos clientes através do volume de negócio em novos clientes;

c) A rentabilidade dos clientes é medida com recurso a rácios como a rentabilidade das vendas por clientes.

d) Oferecer aos seus clientes um bom relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los.

- Os mesmos autores Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos fazem análise da organização incluindo a identificação dos recursos e as capacidades necessárias para elevar o nível interno, como as empresas organizam os seus processos e executam as suas actividades. Em termos de prazos de execução e tempo de ciclo de vida do produto, há uma racionalização das actividades, qualidade, eficiência e eficácia aferidas com base na produtividade e na taxa de utilização da capacidade.

Estratégias para Perspectiva dos Processos Internos:

a) A estrutura da cadeia de valor, os seus processos e as suas actividades, com vista a assegurar a optimização da produtividade, qualidade, nível de serviços e custos;

b) Potenciar e induzir o cumprimento dos objectivos definidos para a perspectiva dos clientes e conseqüentemente para a perspectiva financeira;

▪ Segundo Kaplan e Norton (1997), Perspectiva da Aprendizagem a empresa deve construir para criar crescimento e melhorias ao longo prazo. Apostar ao nível do seu capital humano e dos sistemas de tecnologias de informação que contribuirá para o desenvolvimento do capital intelectual da organização, considerado um dos suportes chave do processo de inovação organizacional.

Estratégias para Perspectiva de Aprendizagem:

- a) Trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização;
- b) A qualificação consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa;
- c) A tecnologia que pode ser medida através do número de posto de trabalho informatizado ou através do investimento em tecnologias de informação por colaborador.

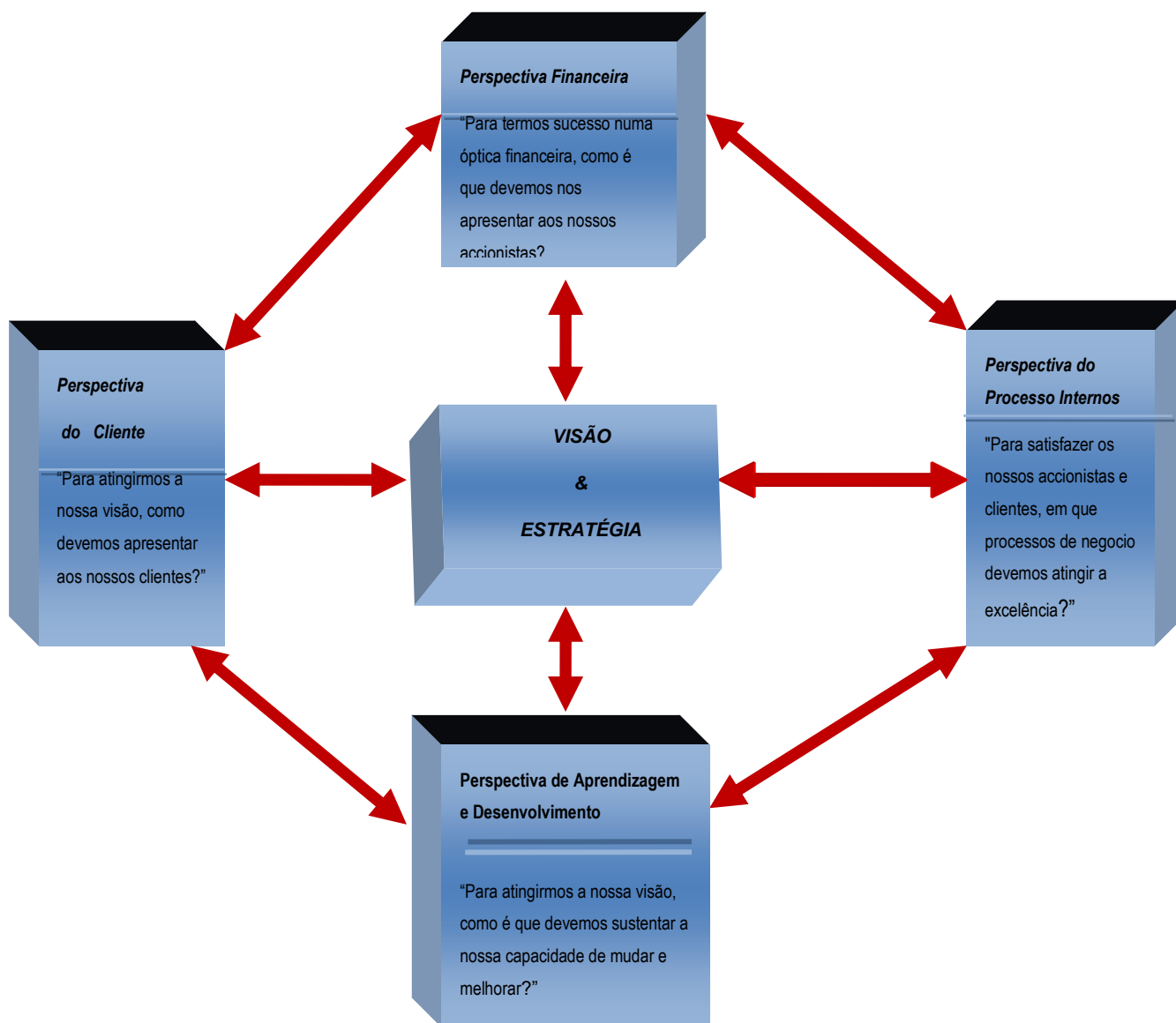


Figura nº 5: As perspectivas do Modelo BSC

Fonte: Kaplan & Norton (2008:385)

1.3.1.2. Vantagens da Adopção do BSC

O modelo busca a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que reflectem a visão e estratégia empresarial. Estes apresentam as seguintes vantagens:

- Apresenta uma visão abrangente que permite uma avaliação global do desempenho organizacional, a integração de objectivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.

- Reduz a subotimização através da promoção da compreensão da interdependência e relações de causa e efeito que se estabelecem entre vários objectivos, indicadores e perspectivas;
- A colocação da visão estratégica no centro das preocupações da inovação quotidiana.

2. A Inovação e a Competitividade Empresarial

A inovação aumenta a competitividade de uma empresa, contribui em larga medida para o seu inquestionável sucesso. A inovação contribui de modo variado na inter-relação entre o produto e o mercado. Os novos produtos decorrentes da inovação ajudam a reter e a conquistar novas quotas de mercado e aumentam a margem de lucro nesse mercado. A inovação também facilita as estratégias empresariais e a criação de novos produtos e novos negócios, conquista novos mercados, e conquista novos canais de distribuição e de gestão da imagem das empresas e dos seus produtos.

As empresas devem considerar as inovações tecnológicas de acordo com os factores críticos de sucesso, considerando barreira a entrada de novos concorrentes, aumentando o nível de liderança da empresa.

A inovação deve reduzir os custos ou reforçar a diferenciação para o avanço tecnológico que deve ser durável e difícil de imitar. Inovando os produtos, facilita uma diferenciação associando à esta diferenciação, um valor positivo, um real benefício para o consumidor.

3. Desenvolvimento, Crescimento e Desempenho Sustentável

Segundo Mendes e Arruda (2000),² entende-se por desenvolvimento, o processo complexo de mudança e transformações de ordem económica, política, social e principalmente humana. O desenvolvimento nada mais é que o crescimento transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humanos.

Brundtland (1991), O desenvolvimento sustentável é definido como sendo aquele que satisfaz as necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias.

² Mendes, Luís A. Lobão & Arruda, Carlos (2000). A evolução do pensamento: O desenvolvimento sustentável. no site: <http://www.forge/informações/questões/desenvolvimento.Sustentável>

O Crescimento é como uma fonte de criação de valor para os accionistas; como a força vital da organização que atrai, retém e oferece oportunidades para as melhores pessoas e por último é como o combustível que desafia a empresa a se antecipar aos seus concorrentes.

Crescimento sustentável é a capacidade de produzir bens sem esgotar a capacidade de continuidade, é a não auto-destruição, é o uso adequado de bens disponíveis, é o impedimento de factores externos que possam interferir no ciclo de vida da organização ou dos factores de perpetuação pretendida.

O processo de DNP's que faz referência o tema do presente trabalho é condicionado por um conjunto de factores do meio envolvente do qual importa referir algumas ideias relativas à importância destes para a empresa.

Carneiro (1995), aponta o mercado como uma fonte de inovação. O autor define-o como um sistema complexo de forças heterogéneas todas implicadas na procura e oferta de produtos e serviços. Assim, o aparecimento de qualquer inovação segundo o mesmo autor, é uma informação indiscutível de ter acontecido uma mudança no mercado quer seja do lado da oferta ou da procura. Dois factores do meio envolvente condicionam o DNP's a destacar:

- O aparecimento de indústrias emergentes que transportam incertezas tanto por parte das empresas como dos compradores;
- A atractividade medida pela dimensão e crescimento de mercados, acesso aos segmentos pretendidos, existência de produtos substitutos, evoluções tecnológicas, ciclo de vida dos produtos entre outros elementos;

4. Definição de Inovação

Para Adriano Freire (2000), a inovação não se resume á geração de novas ideias, pois requer à invenção de algo novo e a sua posterior aplicação na própria organização ou mercado.

Enquanto a invenção é independente do uso, a inovação pressupõe a utilização da invenção no contexto interno ou externo da empresa.

Para Peter Druker (1985), a inovação é a ferramenta própria dos empresários, é o modo deles explorarem a mudança transformando-a em oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Ela tem potencial para se constituir como uma disciplina, capaz de ser aprendida e praticada.

De acordo com Sakar (2007), inovação significa ter uma ideia nova ou por vezes aplicar as ideias de outros com eficácia e de uma forma original.

Para Adriano Freire (2002), inovar é ser capaz de criar e utilizar de forma rentável novas tecnologias, novos produtos, novos serviços, novas ideias de marketing, novos sistemas e novas formas de operação. Inovação é o processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), assumem que, inovação é basicamente, um processo de transformar oportunidades em novas ideias, colocando-as amplamente em prática.

4.1. Importância da Inovação

A importância da inovação é entendida por Freire (2000), como sendo o processo que a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro. O mesmo autor acrescenta que através de qualquer produto, serviços e processos é renovada não só a oferta no mercado, mas também as práticas de gestão interna. Deste modo a empresa deve adoptar um modelo global de gestão da inovação que alinhe o ciclo de inovação com as competências de gestão para que se possa assim garantir o desenvolvimento sustentável da empresa.

Segundo Carneiro (1995), a importância da inovação para as empresas, fundamenta-se em seis aspectos:

- Obsolescência – Produtos e serviços tornam-se inadequados inútil devido a mudanças de outros produtos;
- Rendibilidade – quando o produto apresenta sinais de envelhecimento originando o decréscimo dos resultados das vendas;
- Lucro monopolista – um produto inteiramente inovador ou protegido por patente que permite obtenção do lucro;
- Quota de mercado – lançamento de novos produtos deve garantir uma taxa de crescimento da lucratividade modificando a sua posição relativa a diversos segmentos onde opera;

- Na maturidade – o volume das vendas apresenta algum crescimento, a curva do lucro começa a baixar, é aconselhável determinar a criação de novos produtos;
- Actividades de P&D – pretendendo transformar-se em inovadora, a empresa fica em alerta face as descobertas científicas e tecnológicas, a capacidade interna de geração e adaptação tecnológica.

Para Carneiro (1995), a empresa inova para satisfazer as necessidades do mercado. Inovação é necessária como diferencial na oferta, como meio de satisfazer as necessidades de mercado e também como forma de manter-se actualizada em relação a produtividade. A inovação tem a capacidade de agregar valores aos produtos de uma empresa, permitem que as empresas tenham novos conhecimentos, novos mercados, aumentem suas receitas e o valor das suas marcas, realizem novas parcerias, ajudando no crescimento de melhoria da produtividade, e também intervindo assim no aumento da competitividade.

4.2. Estratégias de Inovação

Segundo Freire (1998), a estratégia significa o caminho adequado para poder alcançar os objectivos, utilizando os recursos físicos e financeiros, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização do aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece.

A gestão estratégica de uma empresa exige ajustamento e modificações tecnológicas que podem significar oportunidades, que integram a inovação num processo inovativo de formular estratégias para apoiar e determinar o crescimento.

As empresas devem melhorar os seus produtos ou ainda criar e dotar uma patência dos mesmos, procurar no máximo diversificar os produtos na hora certa e o momento certo para conseguir ter lugares destacáveis no mercado.

Carneiro (1995), a gestão estratégica é possível, necessária e urgente para que se faça uma boa integração no ambiente tecno-economico, fazer a gestão da inovação por um lado olhando a I&D para criar e desenvolver inovações tecnológicas. Ajuda no crescimento, a melhorar e manter a sua posição competitiva, aumentando o potencial dos produtos actuais por meio de aperfeiçoamento de características ou de custos reduzidos e melhoramento nos processos de produção.

Segundo Victor Simões (2002), as empresas devem entender o que é inovação, qual a sua dinâmica. A partir daí elas podem definir uma estratégia em relação á inovação que deve estar alinhada com a estratégia geral da empresa e com a sua visão de futuro. O futuro é uma premissa para a empresa inovar. O próximo passo é desenvolver e internalizar as ferramentas processuais. Essas ferramentas devem ser apropriadas para cada realidade. Para isso, devem ser levados em consideração o tamanho da empresa, o sector de actividade, a cultura e a estrutura organizacional, a visão de futuro e suas ambições. Inovação de processo e de produto ou serviços para aproveitar uma oportunidade inexplorada no mercado, é criando primeiro um novo produto ou serviços baseados em processos já disponíveis, que dará depois origem e versões complementares com menor grau de inovação.

5. Modelos de Gestão de Inovação

Com a dinâmica do mercado é essencial adoptar um modelo global de gestão da inovação com competências de gestão para permitir o desenvolvimento sustentado e o posicionamento da empresa.

Existem várias abordagens ou modelos de gestão da inovação. Nos parágrafos 5.1 a 5.6 apresentamos uma visão sucinta de escolas ou filosofias sobre o assunto.

5.1.O Modelo da Inovação do Produto e do Processo

Para os autores Abernathy & Utterback (1996), este modelo dinâmico tem processos que seguem um padrão geral ao longo do tempo, e que tanto as inovações do produto como as do processo mantêm um relacionamento importante. Este modelo apresenta três fases:

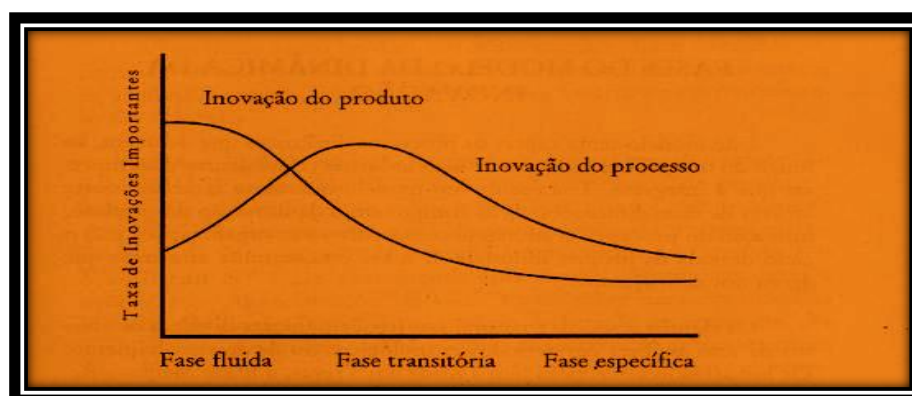


Figura nº 6: O modelo de Inovação do produto e do processo
Fonte: Abernathy & utterback (1996:97)

▪ A primeira fase fluida é aquela que ocorre um grande volume de mudanças simultaneamente, em que o resultado é altamente incerto, em termos de produto, processo, liderança competitiva e estrutura e controle das empresas. Apresenta as seguintes características;

a) Frequentes mudanças importantes no produto;

b) A nova tecnologia de produto é frequentemente rudimentar, cara e inconfiável, mas é capaz de cumprir uma função de uma maneira que é altamente desejável em alguns nichos de mercado;

c) A inovação neste período prossegue, enfrentando incertezas por não dispor dum mercado estabelecido.

d) As empresas nesta fase fluida mantêm seu carácter empreendedor.

▪ A segunda fase transitória é quando a taxa de grandes inovações de produto diminui e a taxa de inovação de processo aumenta. Na variedade de projectos começa-se a dar lugar a projectos padronizados que já provaram o seu valor no mercado como a melhor forma para atender às necessidades do usuário. Apresenta as seguintes características:

a) Os materiais tornam-se especializados;

b) A introdução de equipamentos caros e especiais;

c) É neste período que começam a surgir ilhas de automação.

▪ A terceira fase específica é quando os produtos são altamente definidos e as diferenças entre os produtos dos concorrentes são frequentemente menos numerosas do que as semelhantes. Apresenta as seguintes características:

a) Os vínculos entre o produto e o processo agora são muito estreitos;

b) A modificação tanto do produto como no processo será difícil e cara;

5.2. Modelo de Desenvolvimento Sequencial

Para Lamb, Jr. Charles W, Et Al (2004), a maioria das empresas segue um processo formal de DNP, iniciando com uma estratégia clara. O modelo com a forma de um funil para realçar o facto de que cada estágio age como uma peneira, têm como finalidade é filtrar ideias não aproveitáveis. É provável que as empresas bem sucedidas no DNP efectuem as seguintes acções:

- Assumir um compromisso de longo prazo necessário para apoiar a inovação do DNP;
- Utilizar uma abordagem específica, orientada para objectivos e estratégias corporativas, tendo como base uma estratégia bem definida de novo produto;
- Capitalizar a experiência para obter e manter vantagens competitivas;
- Estabelecer um ambiente, um estilo de gestão a um nível de apoio da alta administração.

A estratégia de novo produto especifica os papéis que o novo produto deve exercer no plano global da organização e descreve as características que a organização deseja oferecer e o mercado que ela deseja atender.



Figura nº 7: Modelo de desenvolvimento sequencial
Fonte: *Lamb, Jr. Charles W, Et Al (2004: 328)*

1ª Fase Estratégia de Novos Produtos

O novo produto faz parte da estratégia global de marketing. Ela focaliza-se na avaliação de novas ideias de produto, especifica os papéis que as novas ideias de produto devem exercer no plano global da organização e descreve as características do produto que a organização deseja oferecer e o mercado que ela deseja atender.

2ª Fase Geração de Ideias

Nessa fase surge a preocupação de adquirir fontes de inspiração para dar vida a um novo produto. Tais como: clientes, funcionários, distribuidores, concorrentes e outras fontes de informação como revistas e internet.

Clientes: O lançamento de um novo produto deve ir de encontro com os desejos e as necessidades do cliente para o desenvolvimento de novo produto.

- Funcionários: As empresas devem encorajar os funcionários a criarem ideias de novos produtos, normalmente eles estão mais expostos e envolvidos com o mercado;
- Distribuidores: Funcionários de vendas bem treinados facilmente recolhem informações do mercado sobre o produto, eles estão directamente ligados aos usuários, estão mas conscientes das necessidades dos clientes;
- Concorrentes: os produtos dos concorrentes são uma fonte de informação importante para a empresa. A análise das características dos produtos dos concorrentes bem como a observação da evolução das vendas geradas pelos mesmos podem ajudar a empresa a tomar decisões e melhorar a estratégia de entrar no mercado.

3ª Fase Triagem de Ideias:

Após geração de ideias elas passam pelo filtro de triagem que elimina ideias inconsistentes ou que não sejam adequadas. Nesta fase frequentemente são feitos testes antes da criação de qualquer protótipo, os pesquisadores anotam as reacções dos consumidores e as descrição e representação visuais do produto proposto.

4ª Fase Análise Do Negócio

As ideias de produto que sobrevivem no processo inicial da triagem passam para esta fase em que os números preliminares para a demanda, custo, vendas e lucratividade são calculados. A previsão de participação do mercado para um novo lançamento é um enorme desafio.

5ª Fase Desenvolvimento

Neste estágio, o departamento P&D ou de engenharia podem desenvolver um protótipo do produto. Durante este estágio a empresa deve iniciar o esboço de uma estratégia de marketing. O departamento de marketing deve decidir sobre a embalagem, a estratégia de marca, a rotulagem do produto, promoção, preço e distribuição. O estágio de desenvolvimento pode durar muito tempo e dessa forma ser muito caro. Este processo funciona melhor quando todas as áreas envolvidas P&D, Marketing, Engenharia, Produções e até mesmo os distribuidores trabalham em conjuntos.

6ª Fase Teste Do Mercado

É o lançamento limitado de um produto, e de um programa de marketing para determinar as reações de clientes em potencial a sua situação de mercado. Esse teste permite avaliar a estratégia alternativa e os diversos aspectos de marketing. A seleção do mercado de teste deve reflectir as condições de mercado da área de comercialização projectada para o novo produto, os pesquisadores devem encontrar locais em que a demografia e os hábitos de compra reflectam o mercado global.

– Alto Custo Do Teste de Mercado

Frequentemente o teste de mercado demora um ano ou mais, as empresas crêem que é muito melhor falhar em mercado de teste do que no lançamento nacional. O alto custo do teste do mercado é puramente financeiro, o teste expõe o novo produto e seu composto de marketing aos concorrentes antes do lançamento;

– Alternativa Para o Teste De Mercado

Nesta, incluem a simulação do teste de mercado no laboratório, a publicidade e a promoção de vários produtos e também o produto de teste, para o mercado. Simulações numa loja real onde as compras dos consumidores são registadas.

7ª Fase Comercialização

É a fase da decisão de levar o produto ao mercado. A decisão de comercializar o produto e colocar diversas etapas em prática: pedidos de equipamento de produção, início da produção, montagem de stocks, distribuição, treinamento dos vendedores, anúncio do novo produto aos revendedores e publicidade aos clientes.

5.3. Modelo Caótico

Segundo Adriano Freire (2000), quando não existe uma visão estruturada da gestão da inovação, as iniciativas acabam por ser levadas a cabo de uma forma errática, apresentando o ciclo uma configuração variável de projecto para projecto. O sucesso da inovação depende sobretudo das condições externas, como a receptividade do mercado ou a reacção da concorrência. Este modelo apresenta seis fases:

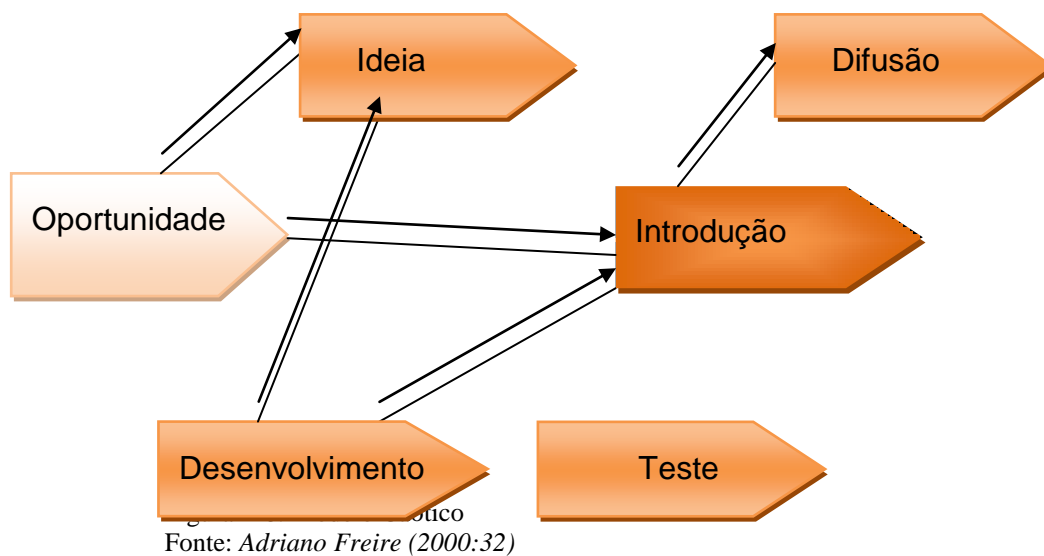
Ideia – além dos clientes a empresa pode explorar ideias da concorrência para produzir produtos que vão de encontro com as expectativas dos clientes, as ideias para verificar se são simultaneamente inovadoras e viáveis, a partir das quais surgem os projectos de inovação.

Desenvolvimento - é a fase onde começa a pesquisa e criação do produto para os clientes.

Introdução – corresponde à fase de lançamento do produto no mercado. Nesta fase o produto não é conhecido por parte do consumidor.

Difusão – Expansão do produto para outros mercados.

Teste – Escolhe-se um determinado nicho do mercado para vender o produto e ver o comportamento do mercado face ao novo produto.



5.4. Modelo Sobreposto

Para Adriano Freire (2000), é onde a sobreposição da parte final de cada fase com a parte inicial da fase seguinte visa fomentar a integração de esforço e acelerar a transição entre diferentes fases do ciclo de inovação. Trabalhando em conjunto durante algum tempo os responsáveis de cada fase podem analisar melhor as questões críticas para as respectivas equipas e proceder a eventuais revisões com maior eficiência que poderá reduzir a duração de todo o processo. Este modelo apresenta seis fases:

Na fase de oportunidades - necessidade de gerar novos produtos que vão de encontro com as necessidades do mercado.

Na fase de ideias - originadas em fontes externas, internas, para os estudos e a parceria com clientes ou os diferentes métodos de criatividade em grupo.

Na fase de desenvolvimento - em que se procura identificar em detalhe os benefícios que a nova ideia traz ao mercado alvo.

Na fase de teste - há que verificar o potencial de aceitação da inovação pelo mercado alvo e detectar eventuais deficiências por corrigir.

Na fase de introdução - conquistar o maior número de potenciais clientes, explorando o mais cedo possível, as oportunidades de mercado identificadas.

Na fase de Difusão - com vista a aumentar a adopção do novo produto ou serviço no mercado. Devem então ser tomadas as medidas que permitam não só conquistar o mercado.

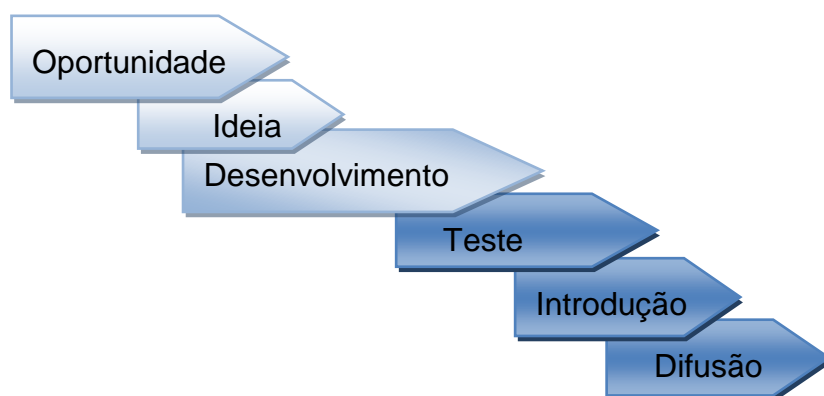


Figura nº 9: Modelo Sobreposto
Fonte: Adriano Freire (2000:31)

5.5. O Modelo de Desenvolvimento em Paralelo

O modelo de desenvolvimento em paralelo foi sugerido por Takeuchi e Nonaka, citados por Lambin (2000:472), e inspira-se em práticas japonesas, onde as organizações apoiam-se numa equipa interfuncional de indivíduos que organizam o seu trabalho com toda a independência, desde a fase da ideia até a sua realização.

Este processo resulta das interações espontâneas entre os membros da equipa em comparação com o processo sequencial, em que a uma dependência das fases, o processo de desenvolvimento paralelo e o cruzamento das tarefas realizadas pelos diferentes departamentos.

- O cruzamento de tarefas realizadas pelos diferentes departamentos; Enquanto ocorre uma fase de concepção do produto a fase de desenvolvimento do protótipo pode ser realizada de modo a verificar se a concepção é compatível com as condições do equipamento bem como o departamento comercial pode assegurar que a concepção está conforme o posicionamento procurado;

- O sistema permite uma melhor coordenação inter-funcional dado que cada função está associada e por isso implicada pelo conjunto do processo;
- Diversas actividades podem ser realizadas conjuntamente o que acelera o processo e permite evitar idas e vindas entre funções;
- Cada actividade é bem controlada dado que determina as outras actividades que dela dependem directamente;
- São obtidos ganhos de tempo apreciáveis derivados de um trabalho intensivo e de uma coordenação natural resultante do mesmo. Lambi (2000:473).

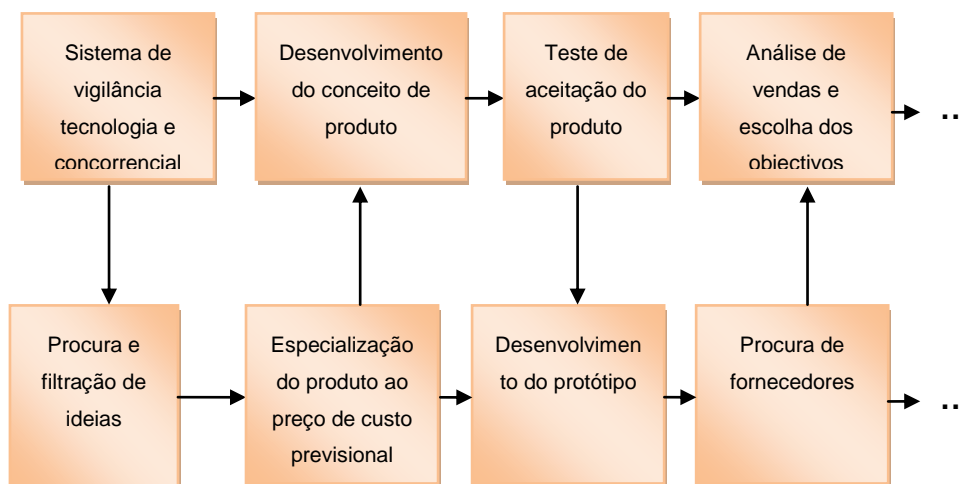


Figura nº 10: O Processo de Desenvolvimento Paralelo
 Fonte: *Lambin, Jean - Jacques (2000: 473)*

CAPITULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo iremos focalizar na organização do trabalho, os instrumentos e técnicas usadas na recolha da informação como também a organização do trabalho de campo.

1. Estratégia da Pesquisa

O método usado nesta pesquisa consistiu na combinação das seguintes estratégias pesquisa bibliográfica, internet, documentos da CCS Moçambique Lda.

Estas estratégias foram complementadas pelo recurso ao inquérito e à entrevista. Os dados foram colhidos através de inquéritos direccionados aos funcionários. A entrevista foi usada para obtenção de esclarecimento de determinados pontos, que não foram suficientemente compreendidos com a análise de respostas ao inquérito e consulta de documentos disponíveis.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental a fim de se construir o referencial teórico da pesquisa. Fizemos várias consultas relacionadas com o tema, abordamos vários conceitos como forma de obter o fundamento teórico para sustentar a análise efectuada.

2. Organização do Trabalho de Campo

A pesquisa bibliográfica facilitou-nos a construir o referencial teórico no qual a pesquisa foi baseada. Foram levantadas referências sobre conceitos relacionados à inovação e desenvolvimento de novos produto. A seguir as fases da pesquisa:

1ª Fase: Recolha de dados através do questionário e o guião da entrevista apresentado em anexo, direccionados aos trabalhadores que tem conhecimento da estratégia de DNPs na CCS Moçambique SARL ou que tiveram participação no processo de desenvolvimento dos refrigerantes;

2ª Fase: Análise e interpretação dos dados recolhidos

3ª Fase: Discussão dos Resultados da Pesquisa numa forma geral trouxe uma mais-valia ao trabalho, pois ajudou no entendimento que se pretendia para a pesquisa. Cada instrumento teve a sua missão específica que consistiu basicamente em fornecer informações de forma a ser futuramente usados.

4ª Fase: Conclusão e recomendações com base na análise das informações recolhidas;

3. Instrumentos de Pesquisa

Segundo Gil (1999), o inquérito é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, cujo objectivo principal em relação ao estudo desenvolvido se refere á obtenção de informação fornecida pela empresa e pelos inqueridos.

Elaboramos um inquérito onde os funcionários responderam às questões devidamente preparados e direccionados, onde se destacam questões relacionadas com a análise do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Foi necessário colher informação documental relativa às actividades da empresa nos anos de 2006 a 2008, sobre o processo de inovação de produtos. Com a colaboração dos funcionários foi possível obtermos os conhecimentos específicos requeridos para testar o problema da pesquisa. Usamos como amostra cinquenta e nove 59 funcionários que responderam o inquérito.

4. População e Amostra Estudada

De acordo com Cooper & Schindler (2003:150), entende-se por população o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências.

Segundo Gil (1999), a amostragem não probabilísticas chamadas por conveniência onde a selecção dos elementos da população que o pesquisador tem acesso admitindo que os mesmos possam representar o universo. Para o presente estudo optou-se pela amostragem não probabilística.

Para o presente estudo constitui a população, os funcionários da CCS Moçambique SARL Maputo que compõem um universo de quatrocentos e dez, 410 funcionários permanentes, deste número cinquenta e nove 59 fizeram parte da amostra estudada.

Os grupos de inqueridos seleccionados para a amostra são resultado de termos usado a amostragem não probabilística através do método de conveniência intencional que garantem sobretudo a representatividade dos mesmos uma vez que com o método intencional definimos

o subgrupo alvo da população constituído apenas pelos funcionários que tinham conhecimento do processo de inovação dos produtos da CCS Moçambique Sabco SARL.

5. Técnicas de Processamento da Informação da Pesquisa

O processamento de dados foi possível com base no SPSS, um software aplicativo científico, (Statistical Package for the Social Sciences). O software analítico permitiu uma análise dos resultados do estudo, criando tabelas a partir das quais foi possível fazer inferências estatísticas.

6. Modelo Teórico

Considerando o que referenciamos no capítulo da revisão da literatura em termos de existência de uma gama de modelos de análise estratégica e de processos de inovação, o nosso modelo base de confrontação da teoria com a prática em uso na Coca-Cola, foi o modelo sequencial, combinado com o modelo BCG, estes foram os modelos principais.

Dadas as conexões existentes entre as diferentes abordagens teóricas que apresentamos no capítulo já referido, não foi possível uma total exclusão dos restantes modelos, de tal sorte que os mesmos foram referidos ao de leve nas questões ou perguntas que integram os instrumentos de pesquisa que desenvolvemos, ou seja, os mesmos foram usados como modelos secundários.

CAPITULO IV – RESULTADOS da PESQUISA

1.Apresentação dos resultados do inquérito.

Neste capítulo fazemos dos resultados recolhidos do inquérito que se referem nas tabelas que seguem:

Variáveis	Frequência	Percentagem
Masculino	46	78%
Feminino	13	22%
Total	59	100%

Tabela nº 1 Sexo

Fonte: Autor

Em termos de sexo, 78% dos componentes da amostra eram homens e os restantes 22% são mulheres.

Variáveis	Frequência	Percentagem
Superior	29	49%
Médio	23	39%
Básico	7	12%
Elementar	0	0
Nenhum	0	0
Total	59	100%

Tabela nº 2 Nível de Formação

Fonte: Autor

O nível de formação dos inquiridos que participam na amostra, 49% destes possuem formação superior e 39% é do nível médio os restantes do nível básico com 12%.

Variáveis	Frequência	Percentagem
Produção	3	5%
Vendas	23	39%
Financeiro	6	10%
Recursos Humanos	6	10%
Marketing	10	17%
Compras	5	8%
Armazém	6	10%
Total	59	100%

Tabela nº 3 Área de Trabalho

Fonte: Autor

A distribuição dos componentes da amostra pelas diversas áreas de trabalho está apresentada na tabela 3. Segundo os dados, maior parte dos inquiridos pertencem ao departamento de vendas com cerca de 39% seguido do departamento de marketing com cerca de 17%, departamentos financeiro, recursos humanos e armazém com 10% , o departamento de compras com 8% e por último o departamento de produção com 5%.

Variáveis	Frequência	Percentagem
Menos de 1 ano	3	5%
De 1 a 5 anos	12	20%
Mais de 5 anos	44	75%
Total	59	100%

Tabela nº 4 Experiencia Profissional

Fonte: Autor

Outra característica descritível na amostra é o tempo de trabalho na empresa. A tabela ilustra que estão a menos de um ano na empresa 3 funcionários, que corresponde a 5% dos inquiridos, 12 funcionários estão no intervalo de tempo de trabalho de 1 a 5 anos que corresponde a cerca de 20% e os restantes 44 inquiridos estão à mais de 5 anos na empresa e correspondem a 75% da amostra.

Área de Trabalho	Menos de 1 ano	%	De 1 a 5 anos	%	Mais de 5 anos	%
Produção	0	0%	2	8%	1	3%
Vendas	0	0%	5	21%	18	56%
Finanças	0	0%	6	25%	0	0%
Recursos Humanos	0	0%	6	25%	0	0%
Marketing	3	100%	5	21%	2	6%
Compras	0	0%	0	0%	5	16%
Armazém	0	0%	0	0%	6	19%
Total	3	100%	24	100%	32	100%

Tabela nº 5 Tempo de Trabalho na Empresa

Fonte: Autor

Uma análise cruzada da área e tempo de trabalho na empresa como mostra a tabela 5 revela que o maior número de inquiridos, correspondente a 32 funcionários trabalham na empresa há mais de cinco anos sendo que 56% destes são do departamento de vendas, seguidos de 19% do armazém, 16% do departamento de compras, o departamento de marketing com 6% e o departamento de produção com 3%. Os dados mostram ainda que os departamentos de finanças e recursos humanos agregam maior número de inquiridos no que se refere aos intervalos de menos de 1 a 5 anos de trabalho com 25% respectivamente.

Área de Trabalho	Nível de Formação				Nível Superior Vs Sexo				Nível Médio Vs Sexo			
	Superior	%	Med.	%	Masc.	%	Fem.	%	Masc.	%	Fem.	%
Produção	2	7%	1	4%	5	26%	1	7%	1	4%	0	0%
Vendas	4	14%	12	52%	4	21%	2	14%	7	28%	0	0%
Finanças	5	17%	1	4%	2	11%	1	7%	1	4%	0	0%
Recursos Humanos	4	14%	2	9%	2	11%	2	14%	1	4%	1	33%
Marketing	10	34%	0	0%	3	16%	7	50%	0	0%	0	0%
Compras	1	3%	4	17%	1	5%	0	0%	12	48%	2	67%
Armazém	3	10%	3	13%	2	11%	1	7%	3	12%	0	0%
Total	29	100%	23	100%	19	100%	14	100%	25		3	100%

Tabela nº 6 Área de Trabalho Vs Nível de Formação Vs Sexo

Fonte: Autor

A análise efectuada na tabela acima cruza a área de trabalho dos inquiridos e o seu nível de formação e sexo e mostram que a maior concentração dos mesmos no nível superior são na sua maioria do sexo masculino. Ainda se nota que 29 funcionários são do nível superior contra 23 do médio. 19 Funcionários são do nível superior do sexo masculino contra 14 do feminino; e no nível médio, 25 funcionários são do sexo masculino contra 3 do sexo feminino o que revela e confirma os resultados obtidos na tabela 3 no que se refere á maior participação dos inquiridos do sexo masculino no processo de desenvolvimento de novos produtos. O departamento de Marketing apresenta 34% de funcionários com nível superior. Em seguida o departamento de finanças que apresenta 17% dos funcionários com nível

superior. O departamento das vendas apresenta 52% dos funcionários com o nível médio, de acrescentar que neste departamento os funcionários da área operacional passam maior parte do tempo em contacto com os clientes.

Área de Trabalho	Melhorar	%	Produção	%
Departamento de Produção	3	5%	0	0%
Departamento de Vendas	23	39%	0	0%
Departamento de Finanças	6	10%	0	0%
Departamento de Recursos Humanos	6	10%	0	0%
Departamento de Marketing	10	17%	0	0%
Departamento de Compras	5	8%	0	0%
Armazém	6	10%	0	0%
Total	59	100%	0	0%

Tabela nº 7 Políticas dos produtos

Fonte: Autor

Os dados mostraram que os 59 funcionários todos foram unânimes em considerar que a empresa tem a política de melhorar os seus produtos.

Área de Trabalho	Satis. e expect. do cons.	%	Disp. de NP no mercado	%	Divers. dos produtos	%	Lanc. De NP	%	Melhorias dos prod. Actuais	%	Ext. da linha dos produtos	%
Produção	0	0%	0	0%	3	38%	3	11%	0	0%	3	20%
Vendas	21	66%	2	10%	0	0%	9	33%	8	57%	6	40%
Finanças	0	0%	6	29%	1	13%	3	11%	0	0%	3	20%
Recursos Humanos	2	6%	2	10%	2	25%	3	11%	3	21%	0	0%
Marketing	0	0%	8	38%	2	25%	3	11%	0	0%	0	0%
Compras	5	16%	1	5%	0	0%	4	15%	1	7%	0	0%
Armazém	4	13%	2	10%	0	0%	2	7%	2	14%	3	20%
Total	32	100%	21	100%	8	100%	27	100%	11	100%	15	100%

Tabela nº 8 Estratégias de Novos produtos

Fonte: Autor

No departamento das vendas, 66% dos funcionários que lidam directamente com os clientes afirmaram que a empresa inova os produtos para a satisfação das expectativas do consumidor.

Os funcionários dos departamentos de produção e Marketing 38% consideraram que a empresa tem como objectivo diversificar os produtos como estratégia de novos produtos.

Área de Trabalho	Declínio do produto	%	Entrada de novos concorrentes	%	Alcançar novos mercados	%	Rendibilidade	%
Produção	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%
Vendas	0	0%	0	0%	7	39%	0	0%
Finanças	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%
Recursos Humanos	0	0%	0	0%	6	33%	0	0%
Marketing	10	77%	0	0%	0	0%	0	0%
Compras	3	23%	0	0%	2	11%	0	0%
Armazém	0	0%	0	0%	3	17%	3	60%
Total	13	100%	6	100%	18	100%	5	100%

Tabela nº 9 Critérios para introduzir NP no mercado

Fonte: Autor

Os 77% dos funcionários do departamento de Marketing indicaram que a empresa usa o declínio do produto como critério para introdução do novo produto. Por sua vez, 39% dos funcionários do departamento de vendas e 33% dos funcionários do departamento de recursos humanos foram unânimes em afirmar que a empresa lança novos produtos para poder alcançar novos mercados. O departamento de produção com 40% dos funcionários indicaram rendibilidade como o critério que a empresa usa para introduzir novos produtos no mercado e por fim 60% dos funcionários do armazém afirmaram que a rendibilidade é a estratégia que a empresa utiliza para ter acesso a novos mercados.

Área de Trabalho	M.Sequencial	%	M.Sobreposto	%	M.Paralelo	%	M.Caótico	%
Produção	6	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Vendas	23	39%	0	0%	0	0%	0	0%
Finanças	3	5%	0	0%	0	0%	0	0%
Recursos Humanos	6	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Marketing	10	17%	0	0%	0	0%	0	0%
Compras	5	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Armazém	6	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	59	100%	0	0%	0	0%	0	0%

Tabela nº 10 Modelos

Fonte: Autor

Todos os departamentos da empresa têm conhecimento que existe um padrão ou modelo de desenvolvimento dos produtos na empresa. Como resultado da amostra, 59 inqueridos foram unânimes em apontar o modelo de desenvolvimento sequencial uma vez que obedece os critérios e as fases que a empresa segue no acto do desenvolvimento do produto.

Área de Trabalho	SIM	%	NAO	%	Lançamento Interno	%	Lançamento Externo	%	Promoção	%
Produção	3	5%	0	0%	2	13%	4	18%	0	0%
Vendas	23	39%	0	0%	5	33%	7	32%	11	44%
Finanças	6	10%	0	0%	2	13%	0	0%	4	16%
Recursos Humanos	6	10%	0	0%	3	20%	3	14%	0	0%
Marketing	10	17%	0	0%	0	0%	4	18%	6	24%
Compras	5	8%	0	0%	3	20%	0	0%	2	8%
Armazém	6	10%	0	0%	0	0%	4	18%	2	8%
Total	59	100%	0	0%	15	100%	22	100%	25	100%

Tabela nº 11 Critérios de lançamento de NP

Fonte: Autor

Os 59 funcionários inqueridos de todos os departamentos têm conhecimento da existência dum critério no desenvolvido de novo produto aplicado na empresa. 44% Dos funcionários do departamento de vendas afirmaram que a empresa cria eventos, fazem promoções dos produtos para dar a conhecer ao público em geral a existência do novo produto 33% dos funcionários do mesmo departamento de vendas assumiram que a empresa realiza inventos internamente onde dá conhecer aos funcionários o novo produto 18% dos funcionários do departamento de marketing e armazém foram unânimes em afirmar que a empresa faz

lançamento externo dos seus produtos organizando várias actividades de carácter promocional de divulgação do novo produto.

Área de Trabalho	Produtos	%	Embalagem Tamanho	%	Embalagem Formato	%	2Vezes	%	3 a 5 vezes	%
Produção	3	23%	3	9%	3	10%	3	5%	0	0%
Vendas	0	0%	19	56%	3	10%	23	39%	0	0%
Finanças	0	0%	3	9%	3	10%	6	10%	0	0%
Recursos Humanos	0	0%	4	12%	4	14%	6	10%	0	0%
Marketing	10	77%	0	0	10	32%	10	17%	0	0%
Compras	0	0%	0	0%	5	17%	5	8%	0	0%
Armazém	0	0%	3	9%	3	10%	6	10%	0	0%
Total	13	100%	34	100%	29	100%	59	100%	0	0%

Tabela nº 12 Processos de Inovação de Produtos

Fonte: Autor

13 dos funcionários foram unânimes em afirmar que a empresa nos últimos 2 anos inovou nos produtos como por exemplo a Coca-Cola light com objectivo de satisfazer vários mercados. 34 dos funcionários afirmaram que a empresa inova nos produtos para diversificar a oferta dos seus produtos aos clientes.

29 dos funcionários afirmaram que a empresa tem dado destaque na embalagem e formato como das latas dos refrescos como a introdução das garrafas de 2 litro consideradas familiar e refresco em lata de 330 e 500 mililitro espelha como a empresa se preocupa em diversificar as embalagens dos produtos.

Área de trabalho	Bom	%	Mau	%	Razoável	%	Sim	%	Não	%	Itmo	%	Cresc	%
Produção	3	6%	0	0%	0	0%	0	0%	3	21%	0	0%	0	0%
Vendas	23	43%	0	0%	0	0%	23	51%	0	0%	10	36%	13	76%
Finanças	6	11%	0	0%	0	0%	6	13%	0	0%	6	21%	0	0%
Recursos Humanos	6	11%	0	0%	0	0%	0	0%	6	43%	0	0%	0	0%
Marketing	5	9%	0	0%	5	100%	10	22%	0	0%	8	29%	2	12%
Compras	5	9%	0	0%	0	0%	0	0%	5	36%	0	0%	0	0%
Armazém	6	11%	0	0%	0	0%	6	13%	0	0%	4	14%	2	12%
Total	54	100%	0	0%	5	100%	45	100%	14	100%	28	100%	17	100%

Tabela nº 13 Indicador do Comportamento do Mercado

Fonte: Autor

54 funcionários de vários departamentos da empresa foram unânimes em afirmar que avaliação do produto no mercado é considerado como sendo bom e 5 funcionários consideraram como razoável. 45 dos funcionários têm um conhecimento que existe um indicador que controla o comportamento das vendas dos produtos. Indicaram dois indicadores para o control do mercado, o crescimento de mercado o "in trade opportunity " que é a ferramenta de pesquisa de oportunidades no mercado em termos de novos estabelecimentos, disponibilidade de produtos e material publicitário. 28 Funcionários indicaram o "itmo" que é o indicador frequentemente usado pela empresa para controlar as vendas e os 17 funcionários mostraram ter o conhecimento que a empresa utiliza o crescimento das vendas para controlar os seus produtos no mercado.

Área de Trabalho	Responder a concorrência	%	Responder a procura	%	Diversificar a oferta	%
Produção	0	0%	3	12%	0	0%
Vendas	0	0%	9	35%	14	42%
Finanças	0	0%	6	0%	0	0%
Recursos Humanos	0	0%	5	29%	1	3%
Marketing	0	0%	3	18%	7	21%
Compras	0	0%	0	0%	5	15%
Armazém	0	0%	0	0%	6	18%
Total	0	100%	26	100%	33	100%

Tabela nº 14 Objectivo de NP no Mercado

Fonte: Autor

26 funcionários de vários departamentos foram unânimes em afirmar que a empresa introduz novos produtos no mercado para responder a procura. 33 funcionários inquiridos mostraram ter conhecimento que quando a empresa introduz produto no mercado é para diversificar a oferta no mercado.

Área de Trabalho	Aumento da produção	%	Aumento da qualidade	%	Adoptando estratégia de baixo custo	%	Adoptando marketing agressivo	%	Inovando nos produtos	%
Produção	3	18%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Vendas	2	12%	1	13%	17	100%	13	59%	6	50%
Finanças	0	0%	3	38%	0	0%	3	14%	0	0%
Recursos Humanos	4	24%	0	0%	0	0%	2	9%	0	0%
Marketing	6	35%	0	0%	0	0%	4	18%	0	0%
Compras	0	0%	1	13%	0	0%	0	0%	4	44%
Armazém	2	12%	3	38%	0	0%	0	0%	2	22%
Total	17	100%	8	100%	17	100%	22	100%	12	100%

Tabela nº 15 Resposta as Acções da Concorrência

Fonte: Autor

Na análise efectuada ao departamento de marketing 35% dos funcionários que planeiam as estratégias de marketing na empresa, afirmaram que a empresa aumenta a sua produção para fazer face à procura como também fazer uma cobertura a nível nacional. 17 dos inquiridos do departamento de vendas consideraram que a empresa expande os seus produtos para diversos pontos e faz um preço acessível para abranger os diversos tipos de consumidores, adoptando a estratégia de baixo custo.

Área de Trabalho	Curtas	%	Longas	%	Ideal	%	Não sei	%
Produção	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%
Vendas	0	0%	0	0%	7	26%	16	59%
Finanças	0	0%	0	0%	6	22%	0	0%
Recursos Humanos	2	100%	0	0%	4	15%	0	0%
Marketing	0	0%	0	0%	10	37%	0	0%
Compras	0	0%	0	0%	0	0%	5	19%
Armazém	0	0%	0	0%	0	0%	6	22%
Total	2	100%	3	100%	27	100%	27	100%

Tabela nº 16 Processos de desenvolvimento de NP

Fonte: Autor

27 funcionários inqueridos consideraram o período de desenvolvimento dos refrigerantes como ideal e 37% do pessoal do departamento de marketing foram unânimes em afirmar que as fases de desenvolvimento do produto são ideais. 27 inquiridos mostraram não ter o

conhecimento da duração do desenvolvimento dos refrigerantes e optam por responder não ter conhecimento de quanto tempo leva o processo de novos produtos.

Área de Trabalho	Ctrl do comp, das vendas	%	Aument, da procura	%	Idetfe.d e novos mrcad os	%	Inovação do produto	%	Subst.d o produto	%	Prom. do produto	%	Elim, do produto	%
Produção	3	13%	0	0%	0	0%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%
Vendas	3	13%	17	74%	3	25%	0	0%	0	0%	23	47%	0	0%
Finanças	0	0%	6	26%	0	0%	6	60%	0	0%	0	0%	0	0%
Recursos Humanos	6	25%	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%	5	10%	0	0%
Marketing	1	4%	0	0%	9	75%	0	0%	0	0%	10	20%	0	0%
Compras	5	21%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	10%	0	0%
Armazém	6	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	12%	0	0%
Total	24	100%	23	100%	12	100%	10	100%	0	0%	49	100%	0	0%

Tabela nº 17 Estratégia de Novas Oportunidades

Fonte: Autor

No departamento de recursos humanos 25% dos funcionários, concordaram que a empresa fica atenta muitas das vezes com o comportamento das vendas, pois em determinados meses existem mercados que consomem acima do habitual. 74% dos funcionários do departamento das vendas foram unânimes em considerar que a empresa detecta novas oportunidades no mercado quando começa haver escassez do produto. 75% dos funcionários do departamento de marketing são unânimes em afirmar que a identificação de novos mercados ajuda a empresa a expor os seus produtos aos consumidores. 47% dos funcionários do departamento de vendas foram de opinião que a empresa opta por promover os produtos, organizar eventos como por exemplo: Copa Coca-Cola, fanta karaoke, redução do preço do produto.

Área de Trabalho	Escolha	%	Selec.	%	Simulação	%	Inquérito	%
Produção	0	0%	3	33%	0	0%	0	0%
Vendas	23	46%	0	0%	0	0%	0	0%
Finanças	6	12%	0	0%	0	0%	0	0%
Recursos Humanos	6	12%	0	0%	0	0%	0	0%
Marketing	10	20%	0	0%	0	0%	0	0%
Compras	5	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Armazém	0	0%	6	67%	0	0%	0	0%
Total	50	100%	9	100%	0	0%	0	0%

Tabela nº 18 critério de lançamento de novo produto

Fonte: Autor

50 funcionários de várias áreas mostraram ter conhecimento que a empresa quando lança um novo produto tem um critério estabelecido. 46% dos funcionários do departamento de vendas identificaram cidade teste como um dos critérios usados pela empresa. 33% dos funcionários do departamento de produção indicaram a selecção do mercado teste como sendo o critério que a empresa usa para analisar o comportamento de mercado.

Área de Trabalho	Cientes	%	Funcionários	%	Distribuidores	%	Concorrentes	%	Todas	%
Produção	1	7%	1	4%	1	5%	0	0%	0	0%
Vendas	7	47%	5	21%	11	55%	0	0%	0	0%
Finanças	3	20%	1	4%	2	10%	0	0%	0	0%
Recursos Humanos	1	7%	2	8%	3	15%	0	0%	0	0%
Marketing	0	0%	10	42%	0	0%	0	0%	0	0%
Compras	2	13%	3	13%	1	0%	0	0%	0	0%
Armazém	1	7%	2	8%	3	15%	0	0%	0	0%
Total	15	100%	24	100%	20	100%	0	0%	0	100%

Tabela nº 19 Categorias que Fazem parte da Geração de novas ideias

Fonte: Autor

15 funcionários inqueridos de vários departamentos identificaram clientes como fazendo parte de geração de ideias. 24 funcionários de diferentes áreas foram unânimes em afirmar que contribuem para o desenvolvimento do novo produto. Por sua vez 20 funcionários acrescentaram que os distribuidores também fazem parte da geração do novo produtos.

2. Desempenho dos produtos e embalagens lançados no período 2008 - 2010 pela Coca-Cola Sabco Maputo.

De referir que os produtos e embalagens introduzidos no período do estudo são: Coca-Cola Diet, Zero, Coca-Cola, Fanta Laranja, Ananás e Uva, Sprite, Lemon twist e novas embalagens de 330ml, 2L e 500ml.

Ano	2007	2008	2009	2010
Total das Unidades Vendidas	7.891.205	7.911.794	8.711.820	9.152.057
Contributo do 330ml nas vendas	389.569	1.253.289	1299.543	1.625.219
Taxa de Crescimento	0	0.26	10.1%	5%
% Contributo de 330ml nas vendas	0	221%	3.7%	25%
Contributo do 500ml nas vendas	0	0	21.800	415.093
Taxa de Crescimento	0	0	0	5%
% Contributo de 500ml nas vendas	0	0	0	1.80%
Contributo do 2L nas vendas	0	0	0	268.933
Taxa de Crescimento	0	0	0	0
% Contributo de 2L nas vendas	0	0	0	0

Tabela nº20 Desempenho dos produtos

Fonte: Autor

$$T_c = \text{Taxa de Crescimento: } T_c = \frac{x_n - x_{n-1}}{x_{n-1}} * 100; C_v = \frac{x_n - x_n}{x_n} * 100$$

x_{n-1} = Ano actual de Analise

x_n = Ano Anterior

C_v = Contributo das Vendas

Na tabela aparece áreas onde aparecem 0 corresponde os anos onde as novas embalagens dos refrigerantes não existiam no mercado. A empresa antes de introduzir as novas embalagens as suas vendas no ano 2007 eram baixas comparativamente aos anos seguintes. O investimento em marketing e em pesquisas e lançamentos de novas embalagens contribuiu para o aumento

do volume das vendas ano após ano como mostra na tabela acima. Este resultado deve-se, principalmente à preocupação da empresa em acompanhar a dinâmica do mercado inovando constantemente, para fazer face as exigências do mercado. Os seus produtos têm um bom desempenho, fruto de acções de marketing inovadoras e bem sucedidas.

Variação do contributo dos refrescos 330ml	2008	2009	2010
Coca-Cola	38.5%	38.3%	41%
Coca-Cola Zero	0	0.81%	3.6%
Coca -Cola light	5.0%	4.1%	3.6%
Fanta Uva	18.4%	20.3%	18.6%
Fanta Laranja	22%	20.3%	20%
Pineapple	6.8%	5.0%	4%
Sprite	8.0%	8.4%	7.6%
Diet	0	0.15%	0.34%
Lemon twist	1.29%	2.23%	2.0%

Tabela nº21 Contributo dos refrescos 330ml

Fonte: Autor

$$T_x = \frac{Q_p}{Q_g} * 100 \quad T_x = \text{taxa} \quad Q_p = \text{quantidade produzida} \quad Q_g = \text{quantidade global}$$

Através das ofertas constantes de novos produto e embalagens tais como Coca-Cola Diet, Zero, Fanta Uva e novas embalagens de 330ml, 2L e 500ml. Para os mais variados tipos de público-alvo, as suas vendas aumentaram a uma velocidade maior do que os gastos com promoção. A Coca -Cola light no ano 2009 a 2010 as suas vendas diminuíram ligeiramente

devido à subida do preço do mesmo produto. Coca-Cola Zero e Diet tiveram o seu lançamento em 2009 no mercado. O lançamento destes produtos foi para responder à necessidade de consumidores alvo. No primeiro ano do lançamento as vendas foram fracas em relação ao segundo ano em que a divulgação do novo produto já se fazia sentir no mercado e a empresa teve que apostar muito nas campanhas de marketing para subir as suas vendas.

Para alguns produtos como Lemon Twist, Fanta laranja, Sprite e Fanta Uva as suas vendas oscilaram ligeiramente devido a entrada de novos concorrentes. Os consumidores tiveram mais opções de escolha. Diante desta situação a empresa optou por investir mas em promoções e publicidade destes produtos para fazer face ao mercado divulgando mais os produtos.

Variação do contributo dos refrescos 500ml	2008	2009	2010
Coca-Cola	0	44%	54%
Fanta Laranja	0	33%	28%
Sprite	0	22.5%	7.42%
Fanta Uva	0	0	9.73%

Tabela nº22 Contributo dos refrescos 500ml

Fonte: Autor

$$T_x = \frac{Q_p}{Q_G} * 100 \quad T_x = \text{taxa} \quad Q_p = \text{quantidade produzida} \quad Q_G = \text{quantidade global}$$

Em 2009 com o lançamento dos refrescos de 500ml com embalagem de garrafas plásticas de conveniência, no primeiro ano teve um volume de vendas considerável, sendo um produto novo á uma necessidade de aumentar o investimento na publicidade e promoção no ano seguinte apercebe-se, pelos dados, clara mudança no direcionamento das vendas que houve uma pequena descida nas vendas dos produtos, a empresa decidiu aumentar os preços devido

altos custos de produção e altas margens exigidas para sustentar os altos gastos promocionais as vendas desceram ligeiramente. Em 2010 com a entrada do novo produto como Fanta Uva a empresa teve que implementar a campanha promocional para se manter competitiva, as vendas aumentaram a uma velocidade muito maior com as campanhas de marketing e na divulgação do novo produto para fazer face a concorrência.

Varição do Contributo dos refrescos 2litro	2008	2009	2010
Coca-Cola	0	0	49%
Fanta Orange	0	0	32.2%
Sprite	0	0	7.60%
Grape	0	0	10.5%

Tabela nº23 contributo dos refrescos 2L
Fonte: Autor

$$T_x = \frac{Q_p}{Q_G} * 100 \quad T_x = \text{taxa} \quad Q_p = \text{quantidade produzida} \quad Q_G = \text{quantidade global}$$

Os refrigerantes de 2 litros entraram no mercado em 2010 e os níveis das vendas são satisfatórios uma vez que as variações das marcas dos produtos apresentam percentagens consideráveis no primeiro ano do seu lançamento.

A empresa CCS Moçambique SARL apresenta um crescimento sustentável uma vez que com a introdução de novos produtos e embalagens tem registado um aumento das vendas. Oferece variedades de sabores e marcas que satisfazem os desejos e necessidades dos consumidores, com as suas vendas a empresa maximiza o retorno do capital aos accionistas, mantendo plena consciência das suas responsabilidades de fazer chegar os seus consumidores os seus produtos. A empresa esta estabelecida no mercado e já tem os seus clientes fieis. A empresa está a crescer e a acompanhar o crescimento populacional investindo mais no aumento da capacidade de produção.

CAPITULO V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo nos debruçaremos sobre os dados obtidos no inquérito em relação ao desenvolvimento de novos produtos e relacionar com a teoria pesquisada.

1. Políticas: De Desenvolvimento de Novos Produtos

A empresa Coca-Cola Moçambique SARL utiliza o modelo sequencial no desenvolvimento de novos produtos e embalagens.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 7, podemos afirmar que a empresa tem uma política quando lança seus produtos no mercado, todos funcionários de empresa tem o conhecimento das políticas.

Os funcionários da área de vendas são os que estão directamente ligados com os clientes. 66% acrescentaram que os clientes estão cada vez mais exigentes e a empresa tem a preocupação de satisfazer as expectativas do consumidor procurando sempre inovar os produtos. A empresa quando nota que o seu produto atingiu a fase de declínio do seu produto procura manter o seu investimento de produção, investe nas campanhas promocionais dos seus produtos. 77% Dos funcionários da área de marketing foram unânimes em afirmar que neste período são traçadas estratégias de vendas do produto promovendo espectáculos nas escolas, nas periferias da cidade. Kotler (2000), acrescenta que, " a um aumento de investimento para dominar o mercado ou fortalecer seu posicionamento competitivo. Manter o nível de investimento até que as incertezas sobre o mercado desapareçam".

O lançamento interno onde dá a conhecer aos funcionários o novo produto. No lançamento externo as vendas são feitas somente na cidade de Maputo e Matola durante um período, nesta fase inicial a empresa estuda o comportamento do mercado, a evolução do produto é recebido pelo consumidor, e avalia o mercado em relação ao preço do produto. Após os

estudos das duas fases passam para a promoção nesta fase que é última a empresa já tem a informação do mercado como os clientes estão a reagir em relação ao produto e o preço e começa-se a divulgação do produto fazendo promoções e distribuição aos armazenistas e retalhistas. A empresa já tem a informação dos principais canais de distribuição. A empresa tem um modelo que segue no estudo de desenvolvimento do novo produto até à sua fase de comercialização. O modelo sequencial foi identificado pelos 59 inqueridos como um modelo adequado e ideal. Para Lamb, Jr. Charles W, Et Al (2004), a maioria das empresas segue um processo formal de DNP, iniciando com uma estratégia clara, o modelo sequencial tem as seguintes fases:

- Geração de ideias;
- Triagem de ideias;
- Análise de negócio;
- Desenvolvimento;
- Teste do mercado; e
- Comercialização.

Entre o processo de desenvolvimento de refrigerantes na Coca-Cola Moçambique SARL e o modelo sequencial de novos produtos existem algumas semelhanças e diferenças abaixo mencionadas:

- São semelhantes a fase de estudo do mercado dos refrigerantes e a de análise de negócio do modelo sequencial dado que é nesta fase onde se realizam os estudos do mercado;
- Desenvolvimento onde se traça as estratégias de marketing, os funcionários nesta fase estuda-se a expansão territorial de como introduzir o novo produto em diversas regiões do nosso país;
- Teste do mercado usada na empresa e a do modelo sequencial são semelhantes;

Nos últimos anos a empresa já inovou nas embalagens como mostra a figura abaixo o refresco a lata de 330 mililitros, garrafas plástica de 2 litros e 500 mililitros que é uma aposta para empresa de introduzir no mercado os refrigerantes de garrafa plásticas e diversificação de vários sabores.

Refresco em lata de 330ml e
de garrafa plástica de 1e 2 L



A empresa tem uma política de frequentemente inovar os seus produtos para evitar que entre em declínio. Na tabela 12 os 59 funcionários inquiridos foram unânimes em afirmar que a empresa nos últimos dois anos inovou nas embalagens por exemplo prático a imagem ao lado mostra que em 2008 a empresa introduziu no mercado o refresco em lata

Figura nº 11

Fonte: Coca-Cola Sabco

de 330 ml em 2008 a introdução de garrafas plásticas de 500 mililitros e de 2 litros, isto para fazer face as exigências do mercado. Os 59 funcionários da amostra estudada têm conhecimento que existem dois indicadores que a empresa utiliza para controlar o crescimento das vendas. O ritmo que é o indicador que ajuda os departamentos a controlar o comportamento do mercado perante as vendas e as marcas consumidas e as zonas onde os seus produtos têm pouca e muita procura. Estes indicadores espelham a situação do mercado externo e ajudam o departamento de marketing e vendas a traçar novas estratégias para o aumento das vendas do produto e ajuda a conquistar nos mercados.

▪ Diversificando vários tipos e formas dos seus produtos, Coca-Cola zero, Coca-Cola light, fanta ananás, e também apresentando vários formatos 330 mililitros, 500 mililitros, 2 litros. Tendo em conta que a empresa preocupa-se em satisfazer as exigências do mercado, levando

a cabo o desenvolvimento de vários sabores dos seus produtos com a intenção de abranger vários segmentos de mercado.

Os clientes e os funcionários também fazem parte deste processo contribuindo com as suas expectativas em relação ao novo produto e embalagens. E por fim os distribuidores que levam os produtos para interior das províncias dão um contributo para melhorar o novo produto.

2. A sustentabilidade: Da Inovação da Coca-Cola Sabco S.AR.L Maputo

O bom desempenho da Coca-Cola Sabco Sarl Maputo nos anos de 2008-2010 foi resultado da continuidade da estratégia da empresa em oferecer uma ampla linha de produto e embalagens, adaptadas a diversas oportunidades que o mercado proporciona em expandir os produtos. A Coca-Cola no primeiro ano teve um crescimento adicional na ordem de 0.26% no volume de vendas, todavia devido ao incremento na produtividade e novas políticas de marketing no segundo ano foi possível alcançar um crescimento ascendente de 10.4%, e por fim no terceiro ano as vendas registaram um nível de crescimento expressivo de 16% nas vendas.

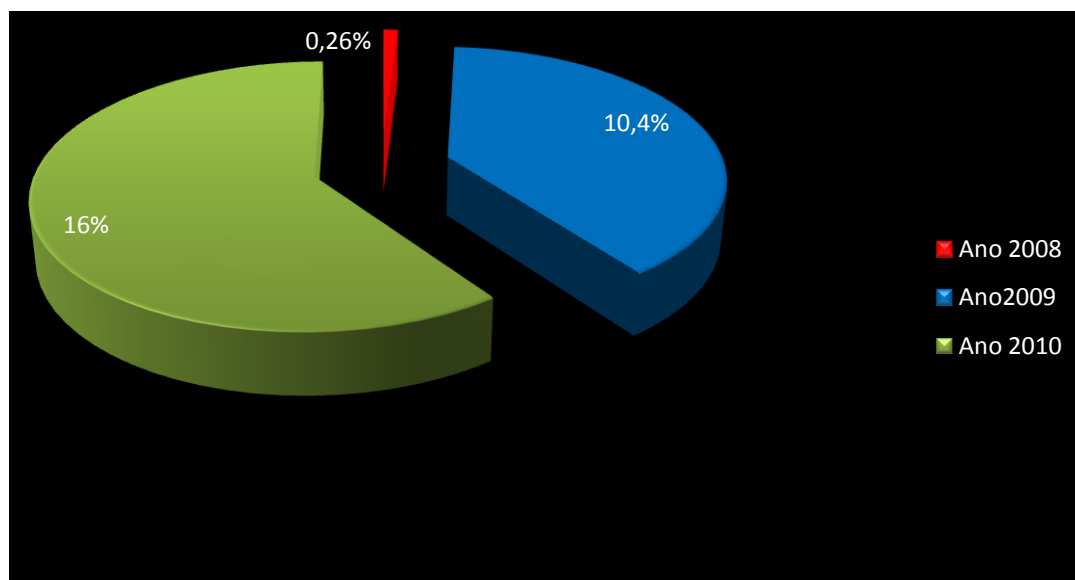


Gráfico nº 1 Crescimento das vendas

Fonte: Autor

O gráfico acima mostra que nos últimos três anos as vendas da empresa tendem a crescer. Este estudo demonstrou que houve uma evolução percentual nas quantidades vendidas. A empresa teve um crescimento sustentável uma vez que conseguiu responder à procura e a oferta no mercado, as necessidades dos clientes foram satisfeitas com a introdução de vários sabores e de novas embalagens e a disponibilidade no mercado do mesmo. O lançamento destes produtos e embalagens contribuíram para o crescimento sustentável da empresa.

CAPITULO VI – CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados da pesquisa pode-se concluir que os dirigentes da empresa Coca-Cola Sabco Moçambique SARL aplicam políticas de gestão de inovação de novos produtos e embalagens.

1.CONCLUSÕES

O resultado do inquérito aplicado na Coca-Cola Sabco Moçambique SARL para avaliar as práticas e políticas de introdução de novos produtos e embalagens, no mercado mostrou que as inovações do produto são recebidas positivamente pelos consumidores, onde a variável bom tingiu 100% das opiniões dos 59 respondentes escolhidos como amostra representativa dos trabalhadores que participaram directamente na elaboração de novos produtos.

As estratégias da empresa são discutidas ao nível do topo e por sua vez são implementadas nas regiões, para garantir uma operação local eficaz. O resultado do inquérito permitiu-nos ter uma visão que a empresa preocupa-se com a dinâmica do mercado adoptando as estratégias inovadoras onde a preocupação está em satisfazer sempre as expectativas e necessidades dos clientes.

A política que a empresa adopta de inovar nos seus produtos e embalagens é uma forma de não deixar que os seus produtos alcancem um momento monótono, inovando os produtos despertam sempre a atenção e curiosidade dos clientes.

A empresa CCS Moçambique SARL inova os seus produtos e embalagens como uma estratégia, aposta em eventos de divulgação dos seus produtos promovendo espectáculos e copas Coca-Cola no sentido de divulgar o seu produto e tornar-se mais popular. As conclusões do processo de desenvolvimento de novos produtos foram as seguintes:

- A introdução de novos produtos na CCS Moçambique SARL é baseada no modelo de desenvolvimento sequencial.

Entre o modelo usado na empresa e o modelo de desenvolvimento sequencial existem algumas semelhanças e diferenças:

- As fases semelhantes são: estratégias de novos produtos, análise de negócio, desenvolvimento, teste do mercado;
- As fases de geração de ideia e triagem não ocorrem dentro da Coca-Cola Sabco Moçambique SARL, uma vez que o produto é desenhado fora do nosso país. A empresa tem à responsabilidade de traçar estratégias e adoptar políticas de expansão do produto para o território nacional, atingir o maior volume de vendas tal como foi definido pelo East Africa Group com sede em Kenya.
- É de referir que Coca-Cola Sabco Moçambique SARL transforma os concentrados em refrigerantes e passa pela engarrafadora e por sua vez a comercialização de seguida elabora o plano das vendas e políticas de distribuição dos seus produtos aos clientes. O departamento de marketing tem o seu papel muito importante na avaliação do mercado e traçar estratégia de vendas do produto.

2. RECOMENDAÇÕES

As fraquezas encontradas no processo de desenvolvimento de novos produtos e embalagens no futuro podem ser transformadas em vantagens para a empresa.

Para que haja uma participação activa no processo de inovação de produtos e embalagens nas estratégias da empresa, recomendamos que a informação dentro da empresa circule da base até ao topo para que os funcionários saibam os objectivos e a missão da empresa.

- Introdução de política de marketing diferenciado em alguns mercados do nosso país;
- A fase do teste do mercado é muito longa devido aos critérios de selecção das lojas de conveniência e supermercados escolhidas pela empresa. A empresa devia apostar em

expandir o teste de novos produtos também nas periferias da cidade de forma a ter um resultado em menos tempo;

- O pessoal das vendas e de marketing devem ter uma colaboração estreita uma vez que lidam directamente com os clientes, é fácil de traçar uma estratégia de acordo com a cultura uma vez que a publicidade do produto, o público ignora por falta de conhecimento.
- A empresa devia fazer inquéritos com o público consumidor, colher informações sobre quais são as expectativas em relação ao produto e o que gostariam de ver melhorado.
- As políticas, visão e os objectivos da empresa devem estar bem claras para os funcionários.

BIBLIOGRAFIA:

- Boone, Louis E. & Kurtz, David L. Marketing Contemporâneo. 8ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 1995;
- Carneiro, Alberto. Inovação: Estratégia e Competitividade. Lisboa: Texto, 1995;
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7ª Edição;
- Druker, Peter: Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, New York. (1985)
- Freire, Adriano. Estratégia Sucesso em Portugal. Lisboa: Verbo, 1997;
- Kotler, Philip & Keller, Lane. Administração de Marketing. 12ª Edição. São Paulo: Petrice-Hall, 2006;
- Kotler, Philip. Administração de Marketing. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998;
- Lamb, Jr. Charles W. Et Al. Princípios de Marketing. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004;
- Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. 4ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill, 2000;
- Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Quinn James & Ghoshal Sumantra. Processo da Estratégia. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Magalhães Hill, Andrew Hill, Investigação por questionário. 2ª Edição. Lisboa: Editora, 2005
- Sarkar, Soumodip, Empreendedorismo e Inovação, 2ª Edição. Lisboa: Editora, 2010
- Santos, António. Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar, 2008;
- Tidd Joe, Bessant JohnK & Pavitt: Gestão de Inovação, 1ª Edição 2003.
- Utterback, M, James: Dominando a Dinâmica da Inovação: Qualitymark 1996.

ENTREVISTAS:

- Vânia Gomes. Do departamento de Marketing Entrevistada na CCS Moçambique SARL em Maputo: 11/09/10;
- Germindo Office. Do departamento Financeiro Entrevistado na CCS Moçambique SARL em Maputo: 11/05/10.

Dissertações

- Vânia Gomes. Análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos na Coca-Cola Sabco Moçambique Sarl (Maputo): o Caso da Água Dasani. Dissertação de Licenciatura, Universidade Apolitécnica, Maputo, 2008.
- Machava, Casimiro João. O Processo de Desenvolvimento do Novo Produto na Auto Sosoc, LDA – Calibragem de Sistemas de Injecção para Motores a Gasolina. Dissertação de Licenciatura, Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo, 2006.