

Universidade Estadual Paulista

Ricardo José Sartor

EMBALAGEM COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA A AGROINDÚSTRIA:  
UM ESTUDO MULTICASO EM  
PEQUENAS EMPRESAS

Jaboticabal

2021

Ricardo José Sartor

EMBALAGEM COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA A AGROINDÚSTRIA:  
UM ESTUDO MULTICASO EM PEQUENAS  
EMPRESAS

Dissertação apresentada à Universidade Estadual  
Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como  
exigência parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações  
Agroindustriais

Orientador: Profa. Dra. Ana Cláudia Fernandes  
Terence

Jaboticabal

2021

S251e	<p>Sartor, Ricardo José</p> <p>Embalagem como diferencial competitivo para a agroindústria: um estudo multicaso em pequenas empresas / Ricardo José Sartor. -- Jaboticabal, 2021</p> <p>131 f. : tabs., fotos</p> <p>Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal</p> <p>Orientadora: Ana Cláudia Fernandes Terence</p> <p>1. Comunicação. 2. Embalagens. 3. Indústrias agrícolas. 4. Gestão de empresas. I. Título.</p>
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: EMBALAGEM COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA A AGROINDÚSTRIA: UM ESTUDO MULTICASO

**AUTOR: RICARDO JOSÉ SARTOR**

**ORIENTADORA: ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE**

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. ANA CLAUDIA FERNANDES TERENCE (Participação Virtual) Administração Pública FCLUNESP / Araraquara SP



Prof. Dr. LUIS FERNANDO SOARES ZUIN (Participação Virtual) Engenharia de Biosistemas / Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos



Profa. Dra. SHEILA FARIAS ALVES GARCIA (Participação Virtual) Departamento de Economia, Administração e Educação / Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP - Jaboticabal/SP



Jaboticabal, 16 de setembro de 2021

Ricardo José Sartor

EMBALAGEM COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
PARA A AGROINDÚSTRIA: UM ESTUDO MULTICASO EM  
PEQUENAS EMPRESAS

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade  
Estadual Paulista.

Jaboticabal, setembro de 2021.

---

Profa. Dra. Ana Cláudia Fernandes Terence (Orientador)

Professor Assistente Doutor, Faculdade de Ciências e Letras, campus de Araraquara,  
Universidade Estadual Paulista.

---

Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia (Examinadora Interno)

Professora Adjunta, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, campus de  
Jaboticabal, Universidade Estadual Paulista.

---

Prof. Dr. Luís Fernando Soares Zuin (Examinador Externo)

Professor Titular, Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, campus de  
Pirassununga, Universidade de São Paulo.

## Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família. Razão de tudo!

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por conceder discernimento para a execução desse trabalho.

Agradeço também aos meus pais que sempre incentivaram os estudos e sempre por meio de exemplos.

À minha esposa Luciana, que seguiu sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando, apesar das renúncias que sei que ela precisou fazer.

Um agradecimento especial à orientadora Profa. Dra. Ana Claudia Fernandes Terence que, com sua calma e conhecimentos, me conduziu nos caminhos da pesquisa científica e possibilitou tornar este trabalho ainda mais sólido.

Aos professores da banca, titulares e suplentes, que dispuseram de seu tempo para a leitura e apontamentos de melhoria deste trabalho.

Agradeço ainda aos demais professores do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da FCAV-Unesp que colaboram para que eu percorresse mais esse caminho, com orientações, conhecimentos e críticas.

Aos funcionários da Seção de pós-graduação da Faculdade, como também do Departamento de Economia, Administração e Educação, que prontamente atenderam as solicitações.

Aos amigos da Etec Dr. Adail Nunes da Silva, pelo apoio e em especial ao Frederico Donadon pelo incentivo ao ingresso no programa de mestrado.

Ao Sidnei Stoiev, da Associação Brasileira da Embalagem - ABRE e Cristina Sartoretto - Pesquisadora do Centro de Inovação da FGV (FGVin) que gentilmente forneceram dados do setor para utilização neste trabalho.

Ao meu sócio e irmão, Juliano Sartori, pela compreensão e por muitas vezes "segurar a barra" na empresa, enquanto me dedicava ao mestrado.

Aos gestores das empresas participantes desse trabalho que acreditam e confiaram na proposta da pesquisa e que não recearam em revelar suas deficiências, como também se orgulharam de relatar suas conquistas.

A todos meus sinceros agradecimentos.

Epígrafe

"O maior inimigo do conhecimento  
não é a ignorância, é a ilusão de conhecimento"

Stephen Hawking



## Resumo

### **Objetivo**

Determinar as potencialidades dos elementos constitutivos das embalagens das agroindústrias de pequeno porte na geração de competitividade.

### **Metodologia / Procedimentos de Pesquisa**

Pesquisa aplicada descritiva de caráter qualitativo utilizando o modelo de estudo multicase. A coleta de dados foi realizada em três etapas, sendo a primeira para levantamento bibliográfico da literatura, a segunda para coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores das empresas foco deste estudo e a terceira etapa caracterizada pela análise das embalagens das agroindústrias centro do estudo para identificação de atributos para geração de competitividade.

### **Resultados e Discussões**

Este estudo validou os conceitos identificados pelo levantamento bibliográfico sobre os atributos da embalagem como ferramenta de comunicação e marketing, para melhoria da competitividade. Espera-se ainda que este trabalho passe a servir como um roteiro para adequação/melhoria de embalagens de produtos agroindustriais.

### **Implicações Gerenciais**

Esta pesquisa possibilita que as pequenas agroindústrias repensem e avaliem o modo como trabalham suas embalagens, pois é fator preponderante para adoção da estratégia assertiva de comunicação. Este trabalho também oferece às pequenas agroindústrias a possibilidade de realizarem a avaliação de suas embalagens e replanejar sua estratégia com relação as embalagens e à comunicação com o consumidor no ponto de venda.

### **Conclusões e Limitações da Pesquisa**

A partir dos dados coletados verificou-se que a falta de tempo e o excesso de afazeres são os fatores preponderantes para que as pequenas agroindústrias não realizem ações de comunicação. Somado a isto, a desinformação e o desinteresse pelos temas comunicação e embalagem são fatores que colaboram para a adoção de estratégias. Conhecer os atributos das embalagens e trabalhar para torná-los mais relevantes possibilita que as embalagens das empresas gerem maior competitividade e essa situação é ainda mais latente para as pequenas agroindústrias. As limitações deste trabalho são a utilização de apenas três empresas, não sendo uma amostra representativa do universo das pequenas agroindústrias, mesmo o estudo tendo um teor qualitativo. Outro ponto limitante foi a identificação de um único método de avaliação de embalagens.

### **Originalidade**

A originalidade deste trabalho reside justamente no estudo do tema comunicação e principalmente com relação aos atributos das embalagens geradores de competitividade para o segmento das pequenas agroindústrias, tema pouco abordado na literatura.

**Palavras-chaves:** competitividade, marketing, estratégia, pequena agroindústria, embalagens

Abstract

### **Purpose**

Determine the potential of the constituent packaging elements of small agribusinesses in generating competitiveness.

### **Design/methodology**

Qualitative descriptive applied research using the multi-case study model. Data collection was carried out in three stages, the first being for bibliographic survey of the literature, the second for data collection through semi-structured interviews with managers of the companies that are the focus of this study and the third stage characterized by the analysis of the packaging of the agro-industries that are study to identify attributes to generate competitiveness.

### **Findings and Discussions**

This study validated the concepts identified by the bibliographic survey on the packaging attributes as a communication and marketing tool, to improve competitiveness. It is also expected that this work will serve as a guide for adapting / improving packaging for agro-industrial products.

### **Management Implication**

This research allows small agribusinesses to rethink and evaluate the way they work with their packaging, as it is a preponderant factor for the adoption of an assertive communication strategy. This work also offers small agribusinesses the possibility of evaluating their packaging and replanning their strategy regarding packaging and communication with consumers at the point of sale.

### **Conclusion and Research limitations**

From the data collected, it was found that lack of time and excess of tasks are the main factors that prevent small agribusinesses from carrying out communication actions. Added to this, misinformation and lack of interest in the themes of communication and packaging are factors that contribute to the adoption of strategies. Knowing packaging attributes and working to make them more relevant allows companies' packaging to generate greater competitiveness and this situation is even more latent for small agribusinesses. The limitations of this work are the use of only three companies, not being a representative sample of the universe of small agribusinesses, even though the study has a qualitative content. Another limiting point was the identification of a single packaging evaluation method.

### **Originality**

The originality of this work lies precisely in the study of the communication theme and especially in relation to the packaging attributes that generate competitiveness for the segment of small agribusinesses, a topic that has been little discussed in the literature.

**Keywords:** competitiveness, marketing, strategy, small agro-industry, packaging

## Lista de Abreviaturas

ABPO - Associação Brasileira de Papelão Ondulado

ABRE – Associação Brasileira da Embalagem

ABRELPE - Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais

B2B – Business-to-business

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CEMPRE - Compromisso Empresarial para Reciclagem

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil

EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EPP - Empresa de Pequeno Porte

FGV - Fundação Getúlio Vargas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRE - Instituto Brasileiro de Economia

IPA - Índice de Preços ao Produtor Amplo

inPEV - Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias

ME - Microempresa

MPE - Micro e Pequena Empresa

MPME - Micro, Pequena e Média Empresas

PE – Pequena Empresa

PIA - Pesquisa Industrial Anual

PIB - Produto Interno Bruto

PIM-PF - Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física

PNRS - Política Nacional de Resíduos Sólidos

RAIS - Relatório Anual de Informações Sociais

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

VIEW – Visibility, Informative, Emotionally appealing, Workability

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Cadeia Produtiva da Embalagem Fonte: Mestriner (2001).....	25
<b>Figura 2.</b> Cadeia da Embalagem.....	26
<b>Figura 3.</b> Etapas da logística reversa .....	54
<b>Figura 4.</b> Exemplos de rotulagem ambiental e selos verdes.....	55
<b>Figura 5.</b> Goiabada Cascão da empresa A .....	90
<b>Figura 6.</b> Goiabada Cascão da empresa B .....	92
<b>Figura 7.</b> Goiabada Cascão da empresa C.....	95

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Série histórica do valor bruto da produção de embalagens em bilhões de reais.....	26
<b>Gráfico 2.</b> Valor Bruto da Produção por Segmento em 2019 (em R\$ milhões).....	27
<b>Gráfico 3.</b> Mercado de bens de Consumo no Brasil – Participação por tipo de embalagem em 2014, 2018 e 2024 .....	29
<b>Gráfico 4.</b> Empregos formais na cadeia produtiva da embalagem .....	30
<b>Gráfico 5.</b> Emprego formal – Embalagens – série histórica. ....	31
<b>Gráfico 6.</b> Exportações de embalagens em 2019 (em US\$ milhões e como percentual do total de exportações de embalagens) .....	31
<b>Gráfico 7.</b> Série histórica das exportações de embalagens em milhares de dólares. ....	32
<b>Gráfico 8.</b> Importações de embalagens em 2019.....	32
<b>Gráfico 9.</b> Série histórica das importações de embalagens em milhares de dólares.....	33

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1.</b> Visões aplicadas ao papel da embalagem como ferramenta de comunicação e marketing.....	36
<b>Quadro 2.</b> Visões aplicadas ao papel da embalagem na comunicação das marcas.....	37
<b>Quadro 3.</b> Visões aplicadas ao papel da embalagem no processo de decisão de compra.....	39
<b>Quadro 4.</b> Visões aplicadas ao papel da embalagem como geradora de vantagem competitiva.....	40
<b>Quadro 5.</b> Método VIEW e atributos da embalagem.....	45
<b>Quadro 6.</b> Expressões da embalagem na literatura.....	47
<b>Quadro 7.</b> Etapas do trabalho.....	61
<b>Quadro 8.</b> Síntese das Características das Empresas Estudadas.....	61
<b>Quadro 9.</b> Síntese e proposições para as ações de comunicação.....	70
<b>Quadro 10.</b> Síntese e proposições para as ações com embalagens.....	83
<b>Quadro 11.</b> Escala de Classificação de Desempenho de Atributos.....	85
<b>Quadro 12.</b> Definição de pontuação para o critério de Importância.....	87

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Produção Física da Indústria de Embalagens por classes. ....	28
<b>Tabela 2.</b> Principais Indústrias usuárias – Bens de consumo (crescimento % anual) ..	28
<b>Tabela 3.</b> Crescimento dos diferentes tipos de embalagens primárias. ....	30
<b>Tabela 4.</b> Ilustração hipotética de quantificação dos componentes do método VIEWS. .....	60
<b>Tabela 5.</b> Pontuação segundo avaliação de embalagens pelo método VIEWS .....	89
<b>Tabela 6.</b> Pontuação da embalagem do produto goiabada Cascão 400g da empresa A	91
<b>Tabela 7.</b> Pontuação da Embalagem do produto Goiabada Cascão 400g da empresa B	94
<b>Tabela 8.</b> Pontuação da Embalagem do produto Goiabada Cascão 500g da empresa C	97
<b>Tabela 9.</b> Comparativo de pontuação de atributos das embalagens de cada empresa avaliadas pelo método VIEWS.....	98

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1. Formulação do problema de pesquisa.....	19
1.2. Objetivos .....	21
1.2.1. <i>Objetivos Específicos</i> .....	21
1.3. Justificativa .....	21
<b>2. EMBALAGEM: IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E PRINCIPAIS FUNÇÕES EM MARKETING</b> .....	<b>23</b>
2.1. Cadeia produtiva e representatividade do setor da embalagem.....	23
2.2. Embalagem como ferramenta de comunicação e marketing .....	34
2.2.1. <i>O papel da embalagem na comunicação das marcas</i> .....	36
2.2.2. <i>Embalagens como fator determinante da decisão de compra</i> .....	38
2.2.3. <i>Embalagem como geradora de vantagem competitiva</i> .....	39
2.3. Embalagens Inteligentes .....	41
2.4. Métodos para avaliação da embalagem .....	43
2.4.1. <i>Método VIEW</i> .....	43
2.4.2. <i>Programa de Inteligência de Embalagem®</i> .....	45
2.5. Considerações sobre a embalagem como ferramenta de comunicação .....	46
<b>3. PEQUENA EMPRESA AGROINDUSTRIAL</b> .....	<b>49</b>
3.1. Pequena empresa: conceito e critérios.....	49
3.2 Agroindústria: caracterização.....	50
3.3. O uso da embalagem pela agroindústria e seu papel na sustentabilidade .....	52
3.4. Considerações sobre a pequena empresa agroindustrial.....	56
<b>4 TRABALHO DE CAMPO</b> .....	<b>58</b>
4.1 Percurso metodológico .....	58
4.1.1 Coleta e análise de dados .....	59
4.2. Caracterização das Empresas .....	61
4.2.1. Empresa A.....	62



4.2.2. Empresa B .....	62
4.2.3. Empresa C .....	63
<b>5. COMUNICAÇÃO E EMBALAGENS NA AGROINDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE</b>	<b>65</b>
5.1. Comunicação na agroindústria de pequeno porte.....	65
5.1.1 Ações de comunicação .....	65
5.1.2. Objetivo de comunicação .....	67
5.1.3. Acompanhamento de ações da concorrência .....	68
5.1.4. Definição de ações de comunicação futuras .....	68
5.1.5. Resultados esperados com ações de comunicação .....	69
5.2. Embalagem.....	71
5.2.1. Principais dificuldades .....	71
5.2.2. Relação das empresas com os fornecedores de embalagens .....	72
5.2.3. Ações de planejamento relacionadas às embalagens.....	73
5.2.4. Inovação em embalagens .....	73
5.2.5. Fatores de influência das embalagens nos consumidores .....	74
5.2.6. Estética das embalagens.....	75
5.2.7. Acondicionamento, proteção e segurança .....	76
5.2.8. Fatores que exercem influência na decisão de compra pelo consumidor .....	77
5.2.9. Papel da embalagem na competitividade .....	78
5.2.10. Relação com a concorrência no ponto-de-venda .....	79
5.2.11. Conveniência e rastreabilidade .....	80
5.2.12. Embalagens inteligentes .....	81
5.2.13. Responsabilidade socioambiental.....	82
<b>6. ATRIBUTOS DAS EMBALAGENS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO</b>	<b>85</b>
6.1 Avaliação VIEWS do produto da empresa A .....	89
6.2. Avaliação VIEWS do produto da empresa B.....	92
6.3. Avaliação VIEWS do produto da empresa C .....	95

<b>7 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS EMBALAGENS DAS AGROINDÚSTRIAS DE PEQUENO PORTE .....</b>	<b>100</b>
<b>7.1. Considerações sobre comunicação .....</b>	<b>100</b>
<b>7.2. Considerações sobre embalagens .....</b>	<b>103</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
<b>Apêndice A .....</b>	<b>124</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Somente no ano de 2019, a soma de bens e serviços gerados pelo agronegócio brasileiro foi de R\$1,55 trilhão, o equivalente a 21,4% do PIB do país (CNA, 2020) e já em 2020, apesar da pandemia de Covid-19, o PIB do agronegócio brasileiro teve um crescimento de 19,66%, o que equivale a R\$322 bilhões (CEPEA, 2020).

No cenário internacional, segundo CNA (2020), 43% das exportações brasileiras em 2019 foram de produtos do agronegócio, sendo que o país figura como o maior produtor mundial de café e suco de laranja, o segundo em produção de açúcar, soja em grãos e de carnes bovina e de frango, e o terceiro maior produtor mundial de milho. Tais dados apontam a competitividade do país nesse setor.

Competitividade é a medida do resultado alcançado por uma empresa (ou conjunto de empresas) no mercado em que atua. As empresas precisam se adequar aos padrões de competição do mercado em que atuam, assim se faz necessário avaliar as estratégias adotadas previamente para identificar as fontes da vantagem competitiva e que determinaram a competitividade (SCHULTZ, ZANETTI e WAQUIL, 2011).

A vantagem competitiva pode surgir de muitas fontes e mostra como todas as vantagens podem ser conectadas a atividades específicas e a forma como as atividades se relacionam entre si, às atividades do fornecedor e às atividades do cliente (PORTER, 1998).

Assim como apontado por Porter (1998), que a competitividade pode emergir por diversas fontes, Eagle e Kitchen (2000) enfatizam que as estratégias de comunicação e marketing das empresas, seja por meio de um posicionamento efetivo da marca ou da comunicação de benefícios superiores oferecidos, são uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da vantagem competitiva.

A comunicação além de ser uma ferramenta geradora de competitividade, é essencial para que a empresa possa formar e sedimentar sua imagem na mente do consumidor.

Imagem é definida como associações que são ativadas na memória quando consumidores pensam sobre uma marca em particular (ANDREWS e SHIMP, 2018), como a força da marca na mente do consumidor (CHEN, 2019). As marcas incitam que os clientes se engajem com a comunicação realizada em diversos meios (KOTLER,

KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017), ao mesmo tempo que a construção de uma marca forte perante a sociedade pode ser construída pelo essencial papel da comunicação em estabelecer um diálogo entre seus stakeholders no tocante à promoção de suas ações de responsabilidade social (MORAIS, 2007).

A literatura aponta ainda a marca como uma coleção mental em evolução de características e associações reais (relacionadas à oferta) e emocionais que transmitem benefícios de uma determinada oferta representada por meio de um símbolo (ou uma coleção deles) e diferencia essa oferta do resto do mercado (VELOUTSOU e BALLESTER, 2019) e essencial para o sucesso de comercialização de alimentos embalados, uma vez que com o aumento dos supermercados e a adoção dos sistemas de autosserviço forçaram o consumidor a tomar suas próprias decisões de escolha, sendo fortemente influenciadas pela publicidade e rótulos atraentes (LEWIS, CRISPIN, *et al.*, 2014).

Troiano (2017) reforça que a partir do momento que a identidade de marca criada se estende por suas ramificações, como por exemplo suas embalagens e comunicação, mais reforçada será na mente dos consumidores que tomarão contato com essa identidade em diversas situações, locais, produtos e mídias.

Um elemento de marketing que tem sido amplamente esquecido na construção teórica e na comunicação do simbolismo da marca e de si própria é a embalagem do produto. Ao contrário de anúncios, a embalagem é um veículo de comunicação tangível. A embalagem está em casa, desempenhando vários papéis funcionais. Além disso, durante esse tempo a embalagem comunica continuamente uma identidade por meio de significados públicos ou privados provocados por seu desenho (UNDERWOOD, 2003).

As embalagens desempenham um papel importante no aumento do valor da marca, criando ou fortalecendo o reconhecimento da marca e construindo imagens de marca por meio da transmissão de benefícios funcionais, simbólicos e experienciais (ANDREWS e SHIMP, 2018).

César *et al.* (2010) complementam que as embalagens têm a função da comunicação dos produtos com o consumidor e essa função fez com que os profissionais de marketing desenvolvessem embalagens que pudessem aumentar o interesse do consumidor pelos produtos.

Para tal, um planejamento de comunicação é de suma importância, pois a empresa otimiza tempo e investimentos, principalmente as de pequeno porte que não dispõem de grandes quantias de capital para investimentos massivos em marketing.

### 1.1. Formulação do problema de pesquisa

As pequenas empresas (PE), segundo um estudo do Sebrae e da Fundação Getúlio Vargas (SEBRAE, 2020), respondem por 30% do PIB do país, apontando a importância estratégica para a economia brasileira. Com relação aos empregos gerados pelo setor, o mesmo estudo apontou que as PE são responsáveis por mais da metade dos empregos formais do país.

Dentro desse cenário estão as pequenas agroindústrias que fabricam produtos a partir de matérias-primas agrícolas para o mercado de consumo. Para que o consumo ocorra, as agroindústrias necessitam fazer-se conhecidas, a si e a seus produtos. É por meio da comunicação que as empresas apresentam seus produtos, serviços, sua filosofia, suas inovações.

No entanto, alguns estudos apontam que as pequenas empresas, muitas vezes, negligenciam as ações de comunicação. Os gestores de pequenas empresas conduzem a comunicação baseando-se em achismos, modismos ou interesses e essas atitudes colocam as pequenas empresas em uma posição distante de alcançar uma comunicação eficiente com seus diferentes públicos (ISTOFEL, CASTRO e CAMPOS, 2020).

Neste mesmo sentido, Sanchez *et al.* (2019) evidenciam que as pequenas e médias empresas espanholas possuem dificuldades no tocante à comunicação. Os autores relatam que nas empresas desses portes há ausência de um departamento específico e falta de profissionalização na gestão da comunicação, falta de conscientização sobre a importância e necessidade da comunicação, falta ainda de cultura e de experiência em comunicação e/ou marketing, dificuldades em obter divulgação nos meios de comunicação tradicionais, falta de visão sobre sua própria atividade em relação aos públicos e ainda, uma grande priorização da comunicação externa, mostrando desconhecimento sobre a comunicação interna ou ainda sobre a comunicação da responsabilidade social. Neste mesmo viés, Bettioli *et al.* (2012) identificam que o envolvimento do próprio proprietário com questões relacionadas ao marketing e

comunicação se dá pela ausência de recursos e estruturas de marketing dedicados na empresa.

Essa dificuldade com questões relacionadas com marketing e comunicação são observadas também por Gilmore (2012), que aponta que o insucesso de pequenas empresas é regularmente atribuído a uma estratégia de marketing inadequada, fraca ou limitada ou ainda subestimam a relevância das funções de marketing, tipicamente subdesenvolvidas ou mesmo inexistentes (BURATTI, PAROLA e SATTA, 2018).

Outro ponto a destacar é que, ao se deparar com o montante de investimento a ser realizado na aquisição de mídias para divulgação de produtos e serviços, o pequeno e médio empresário acaba se sentindo desestimulado e, em muitos casos acaba desistindo das ações de comunicação por não ter um provisionamento financeiro suficiente para tal ação. Pesquisa da SPC Brasil (2019) identificou que 21% dos pequenos empresários reconhecem a importância de investir em comunicação, mas precisariam obter crédito para tal ação.

Devido a esta questão, muitas vezes os gestores necessitam de ferramentas de comunicação de baixo custo, como é o caso das ferramentas de mídias sociais (BURATTI, PAROLA e SATTA, 2018) ou mesmo utilizarem-se das embalagens como ferramentas de comunicação de baixo custo (MESTRINER, 2005).

Na agroindústria, a embalagem também pode ser inserida em sua estratégia. Muitas empresas desse setor fabricam produtos destinados ao consumidor final e não apenas para mercados *business-to-business* (B2B).

Observa-se ainda que, neste segmento, há poucos trabalhos desenvolvidos com foco na embalagem/rotulagem de alimentos no que tange à estratégia empresarial. Segundo Emater (2019), a formulação de rótulos é ainda algo novo a ser descoberto pelas agroindústrias e, por isso, necessitam de auxílio sobre o tema.

Uma pesquisa realizada com 1993 americanos adultos, mostrou que 72% dos entrevistados compraram um produto porque a embalagem era atraente (atributo funcional) (WESTROCK, 2018). Outro levantamento apontou que atributos das embalagens influenciam as decisões de compra do consumidor nos pontos-de-venda. 32% dos entrevistados relataram que esta influência é constante e para 41,7% é frequente (TWO SIDES, 2019).

Observando essa realidade, pode-se sintetizar o problema da pesquisa em uma questão: De que forma as embalagens, como ferramentas de comunicação, podem gerar maior competitividade para as pequenas agroindústrias?

## 1.2. Objetivos

Determinar as potencialidades dos elementos constitutivos das embalagens das agroindústrias de pequeno porte na geração de competitividade.

### 1.2.1. *Objetivos Específicos*

- a. Realizar levantamento bibliográfico sobre os temas gestão da comunicação e embalagem na pequena empresa e na agroindústria.
- b. Identificar os atributos das embalagens e o seu papel para geração de diferencial competitivo.
- c. Propor alternativas para que as agroindústrias, foco do estudo, possam aprimorar as embalagens dos produtos com foco na comunicação e na competitividade.

## 1.3. Justificativa

Como citado anteriormente, as pequenas empresas compõem em quase um terço do PIB do país e mais de 50% da mão de obra empregada estão nas empresas deste porte. Outro fato importante é que 78,4% dos entrevistados de uma pesquisa encomendada pela Associação Brasileira do Agronegócio sobre A Percepção da População dos Grandes Centros Urbanos Sobre o Agronegócio (IPESO/ESPM, 2013) sabem reconhecer quais produtos são oriundos do agronegócio.

Assim, este trabalho possui três bases que sustentam a sua realização, pois apresenta relevância econômica, social e científica. Esta pesquisa se faz necessária uma vez que pode apontar caminhos para a melhoria da utilização de embalagens pela pequena agroindústria e que possam levá-la a competir no mercado de modo mais equilibrado, oferecendo, conseqüentemente, incrementos de faturamento.

Apresenta-se neste estudo a embalagem como uma importante ferramenta de comunicação para a agroindústria. Ao mesmo tempo, será verificado se alguns atributos das embalagens poderão conferir obtenção de vantagem competitiva, colaborando para o desenho da estratégia de comunicação.

Buscar a diferenciação, por meio de um trabalho planejado com foco na embalagem, é fator necessário para a decisão estratégica da pequena agroindústria que, geralmente, não tem capital suficiente para competir, na mesma proporção, com os grandes competidores do mercado.

Faz-se necessário reforçar também que, devido ao pequeno porte da agroindústria, a embalagem é, muitas vezes, a única ferramenta de comunicação utilizada. Isto já mostra a importância que se deve dar ao tema, fato que sinaliza a relevância econômica do trabalho.

Inúmeros estímulos atingem as pessoas diariamente e, pode-se afirmar, que a grande maioria deles são visuais. Assim, a pequena agroindústria, na carência de recursos para investimento em ações de comunicação em diversas mídias, deve adotar ações estratégicas para obter destaque no ponto de venda.

Este estudo, dessa forma, se torna relevante para a agroindústria, pois esta poderá, a partir de alternativas de melhorias das embalagens, tornar-se mais competitiva. Dada a importância deste estudo para o mercado, poderá colaborar para que as pequenas agroindústrias possam utilizá-lo para planejarem melhor suas estratégias relacionadas à comunicação e à embalagem de seus produtos. Dessa forma, poderá ocorrer um incremento mercadológico para essas empresas e, conseqüentemente, se ocorrer aumento de demanda por seus produtos, auxiliado pelos resultados deste trabalho, mais empregos poderão ser gerados, movimentando a economia. Isso reforça que o presente estudo também tem sua importância e contribuição no âmbito social.

Este estudo também pretende contribuir para a comunidade acadêmica uma vez que realiza um estudo de autores que já discutiram sobre o tema e pretende ainda encontrar lacunas a serem exploradas e trabalhadas. A embalagem como ferramenta de comunicação para a pequena agroindústria é um viés pouco abordado nas publicações acadêmicas quando comparada com outros temas, no entanto, tem grande importância nas decisões de gestão das empresas.



## **2. EMBALAGEM: IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E PRINCIPAIS FUNÇÕES EM MARKETING**

Esse capítulo aborda inicialmente a representatividade que o setor de embalagens tem para a economia nacional, as fases da cadeia produtiva da embalagem e os principais envolvidos. Pode-se verificar qual segmento do mercado mais utiliza as embalagens, a representatividade de cada tipo de material utilizado nas embalagens (metal, papel, plástico etc.) e o quanto o país importa e exporta de embalagem.

Na sequência, a embalagem é apresentada, com base na literatura, como uma ferramenta de comunicação e marketing e dentro dessa vertente, o papel da embalagem na comunicação das marcas. A embalagem é apresentada também como um importante fator de decisão de compra no ponto de venda e ainda como um fator gerador de vantagem competitiva.

O presente capítulo apresenta também uma abordagem mais atual da embalagem com novas funções que esta desempenha, em especial, a utilização de recursos que possibilitem a interação do próprio consumidor nas chamadas Embalagens Interativas.

Por fim, são apresentados os métodos para avaliação de embalagens que, no capítulo sexto, serão utilizados para avaliação de embalagens de um produto de cada empresa selecionada para este trabalho.

### **2.1. Cadeia produtiva e representatividade do setor da embalagem**

Assim como em outros segmentos a embalagem possui uma complexa cadeia produtiva que se inicia com as matérias-primas (celulose, metal, plástico e vidro). As matérias-primas são processadas por indústria de grande porte que operam em escala de produção muito altas.

Essas matérias-primas alimentam as indústrias convertedoras que, por sua vez, são as que fabricam as garrafas, potes, sacos e demais soluções criadas para a comercialização de diversos produtos. Pode-se citar ainda as outras indústrias que se ocupam da produção de rótulos, lacres, tampas, selos etc.

Outro ramo da cadeia produtiva da embalagem são as empresas embaladoras que, ao receber dos convertedores os recipientes, envasam os produtos (alimentos, bebidas, higiene e limpeza, cuidados pessoais, cosméticos e outros) destinados ao consumo.

Dessa maneira, tanto os fabricantes das matérias-primas, quanto os convertedores, necessitam de maquinário dedicado que são fabricados por outro segmento industrial.

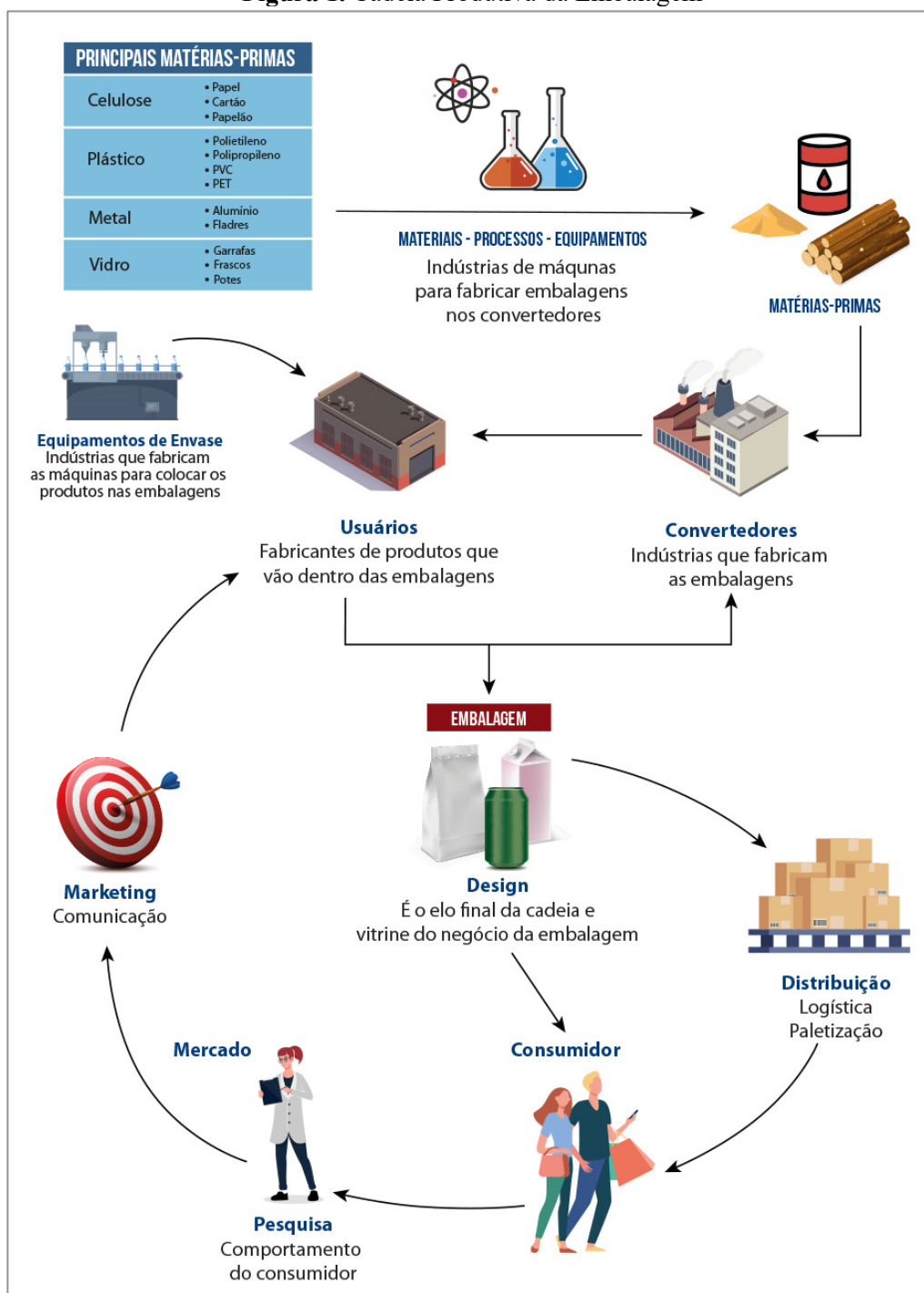
Compõem ainda a cadeia produtiva da embalagem, as empresas responsáveis pela logística dos produtos, atacadistas e varejistas, que farão a ligação entre os fabricantes e o consumidor final.

Há ainda dentro deste contexto as atividades de planejamento e desenvolvimento de novas embalagens e rótulos que podem pertencer a um dos ramos já citados (indústrias), ou ainda, ser independente, prestando serviços aos componentes da cadeia.

A indústria da embalagem é apontada como indicador do movimento industrial do país, quando o setor da embalagem cresce, significa que a indústria também cresceu (NEGRÃO e CAMARGO, 2008)

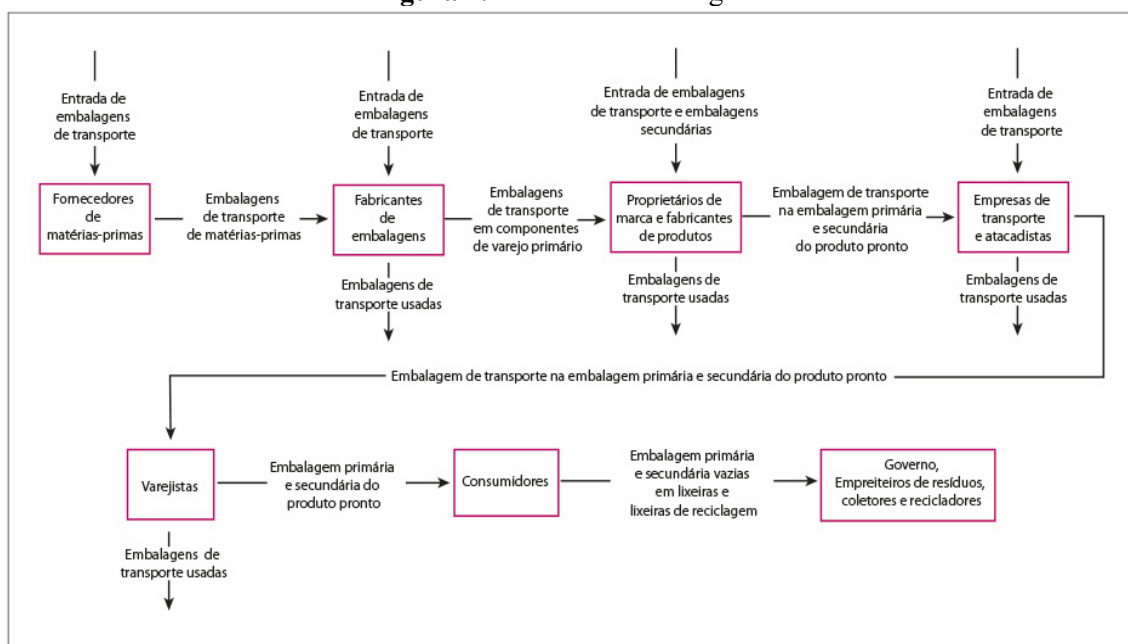
Na figura 1 tem-se a representação esquemática da cadeia produtiva da embalagem. Pode-se dividir a cadeia produtiva da embalagem em duas partes. A primeira destinada à produção das embalagens em si, desde a definição e seleção de matérias-primas que serão utilizadas na fabricação das embalagens, até a utilização dessas embalagens pelos usuários industriais que realizarão o envase de produtos. A segunda parte é caracterizada pela oferta das embalagens (acondicionando os respectivos produtos) ao mercado consumidor, desde a etapa de distribuição até chegar aos pontos-de-venda. Para completar o processo, os consumidores podem ainda fornecer informações sobre as embalagens, por meio de pesquisas, para aperfeiçoamento de processos de marketing.

**Figura 1.** Cadeia Produtiva da Embalagem



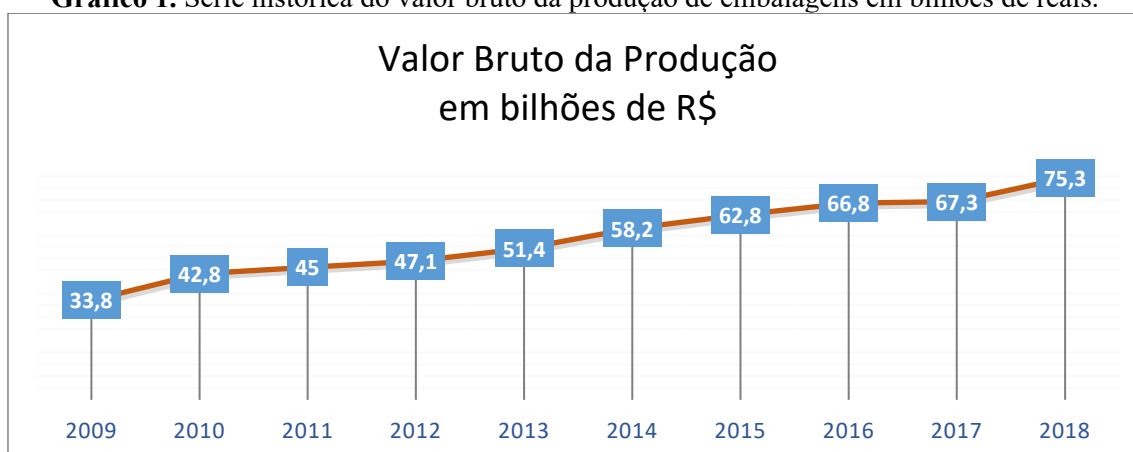
Fonte: Mestriner (2001)

A representação esquemática da cadeia produtiva da embalagem é alterada quando fornecedores de matérias-primas, fabricantes de embalagens, proprietários de marcas e fabricantes de produtos, empresas de transporte, atacadistas, varejistas, consumidores, governo e empreiteiros e recicladores de resíduos são incluídos, conforme sugerido por Verghese e Lewis (2007). No estudo, os autores enfatizam a questão dos resíduos causados pelo descarte das embalagens pós consumo, conforme indicado na Figura 2.

**Figura 2. Cadeia da Embalagem.**

Fonte: Traduzido livremente de Verghesi e Lewis (2007)

O Instituto Brasileiro de Economia, da Fundação Getúlio Vargas - FGV IBRE (2019), por solicitação da Associação Brasileira da Embalagem – ABRE, realizou um estudo macroeconômico da embalagem e cadeia de consumo no Brasil, em que apontou que o valor bruto da produção da indústria brasileira de embalagem foi estimado em R\$80,2 bilhões em 2019. Vale destacar que a produção física da embalagem, neste período, cresceu 3%.

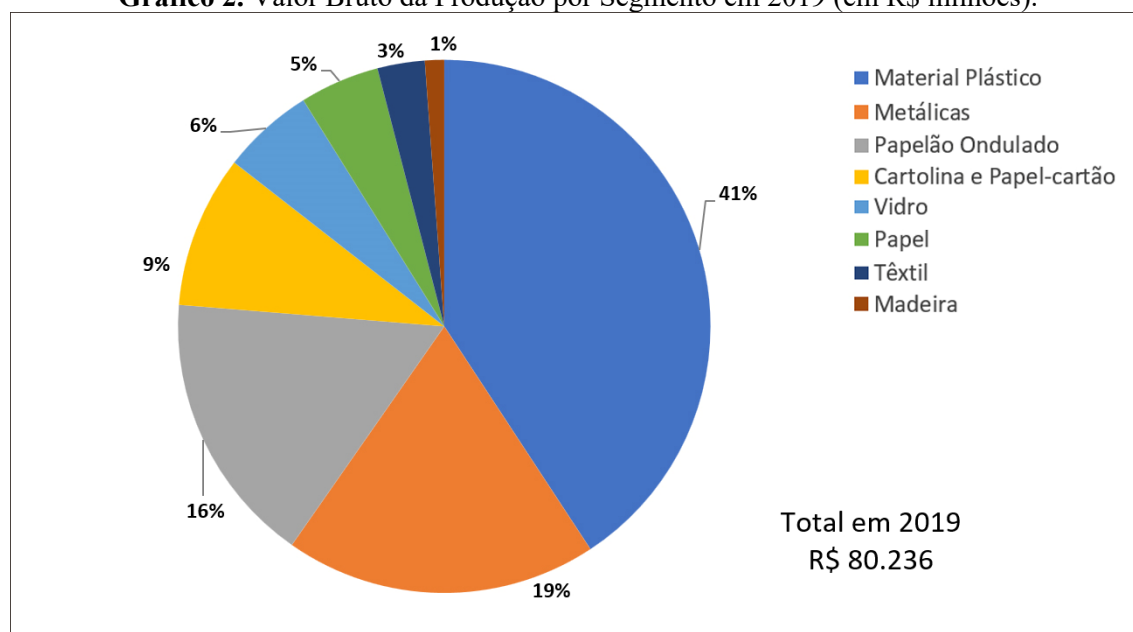
**Gráfico 1. Série histórica do valor bruto da produção de embalagens em bilhões de reais.**

Fonte: autoria própria com base em dados da Associação Brasileira de Embalagens (2019)

No gráfico 1, pode-se notar o crescimento do valor bruto da produção de embalagens, em bilhões de reais, desde 2009, na série histórica. Nota-se que ano a ano

ocorre crescimento no setor. De 2009 a 2010, crescimento de 26,6%. Apesar de menor, os anos de 2011 e 2012 também apresentaram crescimento de 5,1% e 4,6% respectivamente. 2013 e 2014 apresentaram altas mais expressivas com 9,1% e 13,3% respectivamente. Seguindo a tendência de crescimento, nos anos de 2015 e 2016, o segmento de embalagens obteve altas de 7,9% e 6,3% respectivamente. Já em 2017, o gráfico 1 indica, entre os anos computados na série histórica, o menor crescimento, de 0,7% e, ao contrário de 2017, o ano de 2018 mostra uma recuperação do setor de embalagens, com crescimento de 11,8%.

**Gráfico 2.** Valor Bruto da Produção por Segmento em 2019 (em R\$ milhões).



Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2019)

O gráfico 2 apresenta o valor bruto da produção de embalagens por segmento, em bilhões de reais. Percebe-se os materiais plásticos, dada a sua versatilidade, ocupam 41%, seguidos de Embalagens metálicas com 19% e Papelão Ondulado, com 16%.

Os índices de produção física das embalagens podem ser observados na Tabela 1. Dentre os segmentos apresentados, as embalagens de madeira tiveram um decréscimo de 21,2%. Já os demais segmentos tiveram crescimento, de 2018 para 2019, tendo um destaque maior para o segmento de embalagens de vidro.

**Tabela 1.** Produção Física da Indústria de Embalagens por classes.

	Peso	2018	2019
<b>Embalagens</b>	<b>100%</b>	<b>2,6%</b>	<b>3,0%</b>
Vidro	7,7%	1,7%	12,2%
Metálicas	18,2%	2,8%	6,1%
Madeira	1,3%	6,6%	-21,2%
Papel/Papelão	39,0%	2,9%	0,4%
Plástico	33,8%	2,2%	2,4%
Indústria de transformação	-	1,1%	0,2%

Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2019)

O aumento expressivo do segmento de embalagens de vidro ocorreu devido à mudança de hábitos dos consumidores, que por conta da crise econômica, muitos começaram a comprar bebidas em vasilhames retornáveis, por serem mais baratos. Desse modo, a indústria de bebidas precisou se adaptar e começou oferecer outras opções de tamanho e volume (TEIXEIRA, 2019).

**Tabela 2.** Principais Indústrias usuárias – Bens de consumo (crescimento % anual)

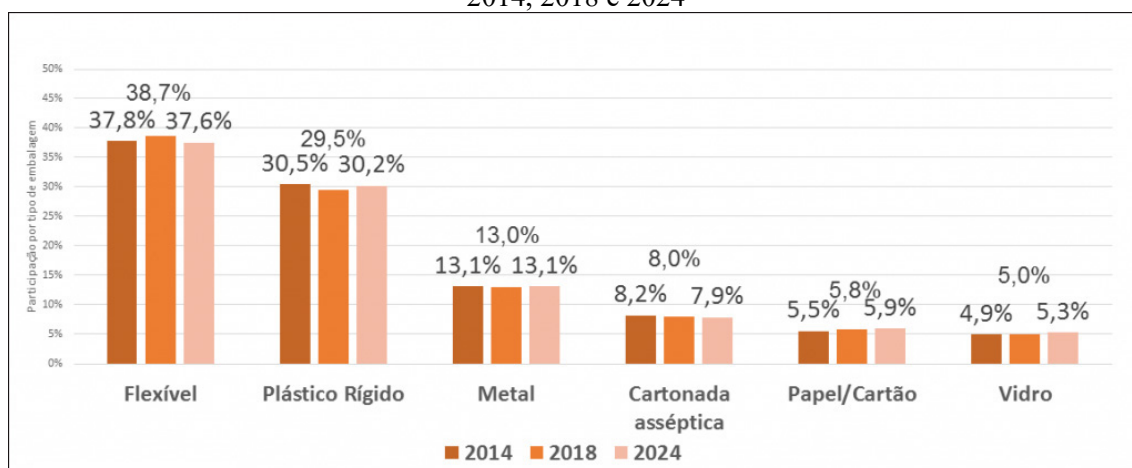
	2018	2019
Alimentos	-5,3%	1,6%
Bebidas	0,9%	4,0%
Fumo	-4,0%	-0,3%
Vestuário e acessórios	-3,3%	0,3%
Couro e calçados	-2,4%	-0,7%
Farmacêuticos	6,0%	-3,7%
Limpeza e perfumaria	1,5%	-3,7%
Informática, eletrônicos e óticos	2,6%	-0,9%
Eletrodomésticos	1,0%	10,5%

Fonte: Associação Brasileira de Embalagem – ABRE (2019).

Na Tabela 2 pode-se verificar as principais indústrias usuárias da embalagem e seus respectivos índices de crescimento nos anos de 2018 e 2019. A indústria de alimentos, em 2018, registrou uma queda no uso de embalagens de 5,3% no acumulado em relação ao ano anterior. O mesmo segmento, apresenta leve crescimento em 2019. Já o segmento de eletrodomésticos, em 2019 registra um aumento de 10,5% no acumulado em relação a 2018.

O estudo macroeconômico disponibilizado pela Associação Brasileira da Embalagem apresenta a participação dos tipos de embalagem no mercado de bens de consumo. O Gráfico 3 mostra os tipos de embalagem Flexível, Plástico Rígido, Metal, Cartonada Asséptica, Papel/Cartão e Vidro em 3 cenários, 2014, 2018 e projeção para 2024. Pode-se perceber que as embalagens flexíveis e de plástico rígido ocupam uma parcela maior do mercado, sendo que a análise reúne os produtos das linhas de alimentos processados, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, cosméticos, cuidados pessoais, produtos de limpeza e alimentos para animais de estimação. De 2014 para 2018, houve decréscimo em Plástico Rígido, metal e cartonada asséptica e aumento nas demais, porém quando comparamos os índices de 2018 com a projeção para 2024, observamos uma discreta redução em Flexíveis e Cartonada asséptica.

**Gráfico 3.** Mercado de bens de Consumo no Brasil – Participação por tipo de embalagem em 2014, 2018 e 2024



Dados: % de embalagens (primárias) consumidas no varejo (em bilhões de unidades)

Análise contempla sete verticais: alimentos processados, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, cosméticos, cuidados pessoais, produtos de limpeza e alimentos para pets.

Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2020)

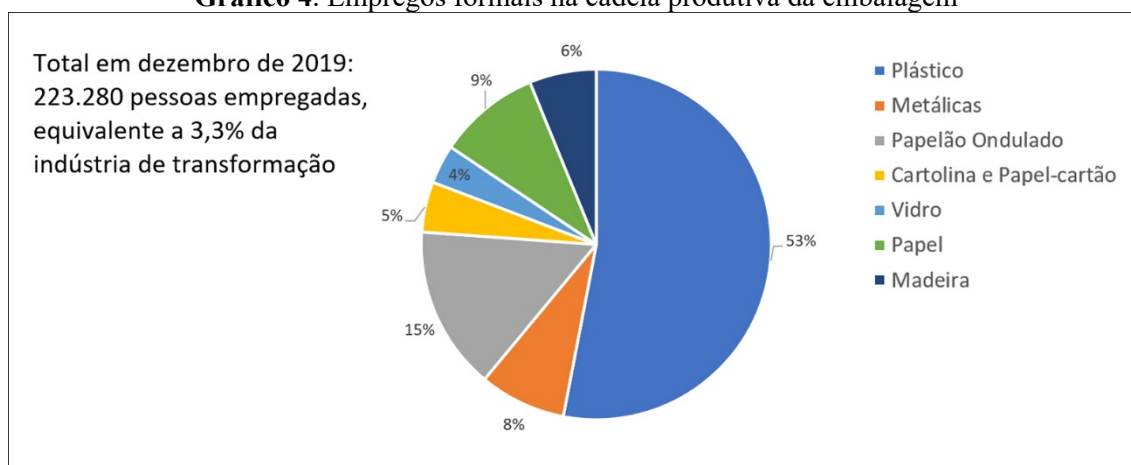
A tabela 3 apresenta os índices de crescimento de cada tipo de embalagem no quadriênio de 2014-2018 e faz uma projeção para os seis anos seguintes (2018-2024). A retração do crescimento médio anual entre 2014 e 2018 indica a forte crise econômica.

**Tabela 3.** Crescimento dos diferentes tipos de embalagens primárias.

Embalagem	CAGR 2014-18	CAGR 2018-24
Papel/Cartão	-0,1%	1,9%
Metal	-1,4%	1,7%
Plástico Rígido	-1,9%	2,0%
Vidro	-0,8%	2,7%
Cartonada Asséptica	-1,6%	1,2%
Flexíveis	-0,5%	1,0%
<b>Total</b>	<b>-1,1%</b>	<b>1,6%</b>

Fonte: Associação Brasileira de Embalagem (2019)

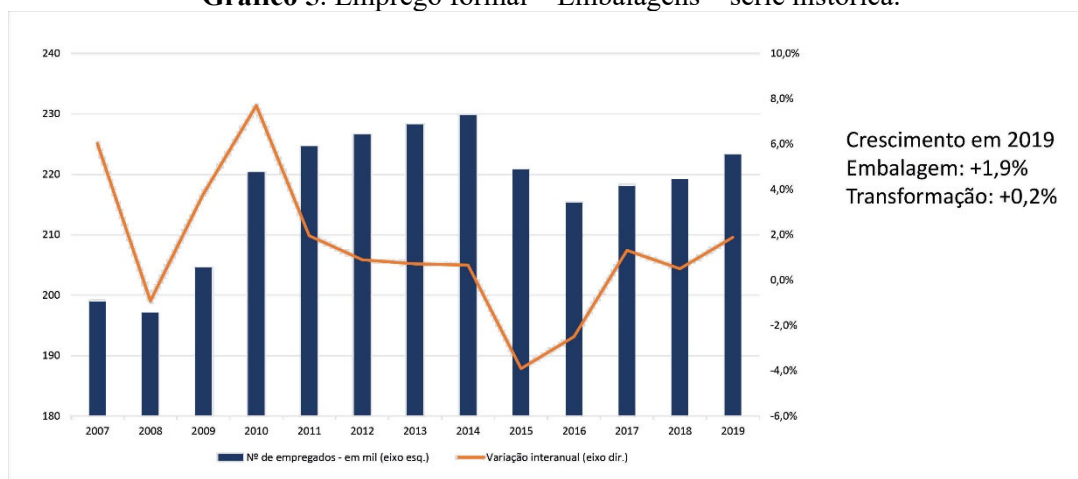
A cadeia produtiva da embalagem também contribui para a geração e empregos no país. O gráfico 4 apresenta a geração de empregos entre os diversos tipos de embalagens. Destaca-se como maior geradora de empregos formais o segmento de embalagens Plásticas (53%), seguido do segmento de Papelão Ondulado (15,1%) e na terceira posição o segmento de papel com 9,4%. Somados, a cadeia produtiva da embalagem gera cerca de 223 mil postos de trabalhos formais no país.

**Gráfico 4.** Empregos formais na cadeia produtiva da embalagem

Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2019)

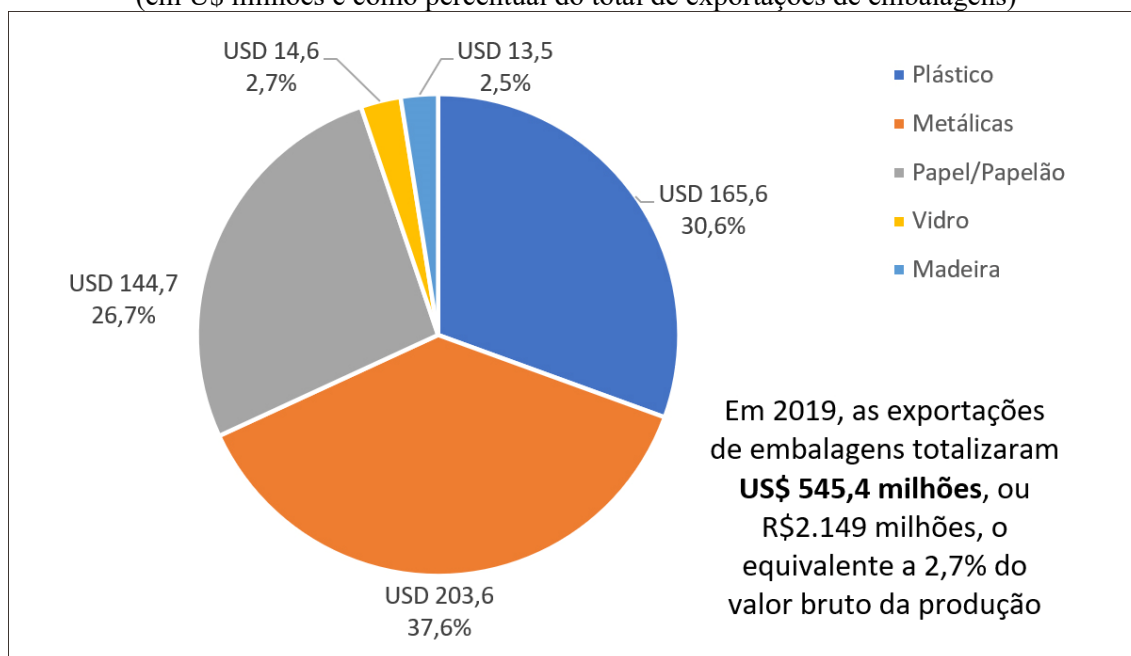
O Gráfico 5 mostra a geração do emprego formal no segmento de Embalagens ao longo de 13 anos. O ano de 2014 foi o que mais gerou postos de emprego no segmento, com cerca de 230 mil. Já 2019 apresentou um discreto crescimento de 1,9% em relação ao ano anterior.



**Gráfico 5.** Emprego formal – Embalagens – série histórica.

Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2019)

Quando se trata de exportação, o país em 2019 exportou o montante de US\$ 545,4 milhões, sendo que as embalagens metálicas lideram em volume de exportação com 37,7%, seguidas de embalagens plásticas 30,6% e Embalagens de Papel / Papelão / Cartão com 26,5%.

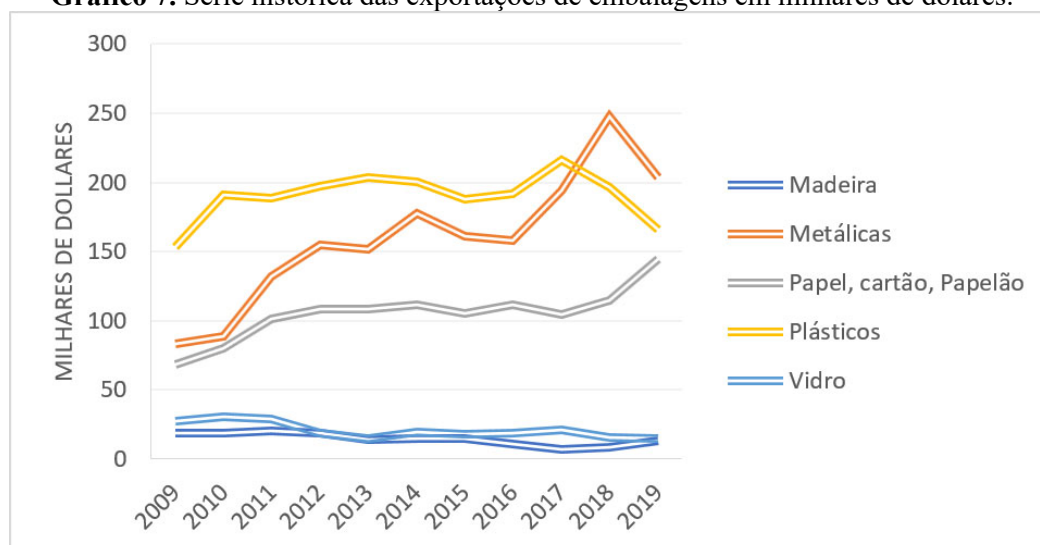
**Gráfico 6.** Exportações de embalagens em 2019  
(em US\$ milhões e como percentual do total de exportações de embalagens)

Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2019)

Ainda com base nos dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Embalagem, pode-se traçar um gráfico da série histórica das exportações das embalagens,

com destaque para as embalagens metálicas que tiveram um expressivo crescimento nas exportações em 2018.

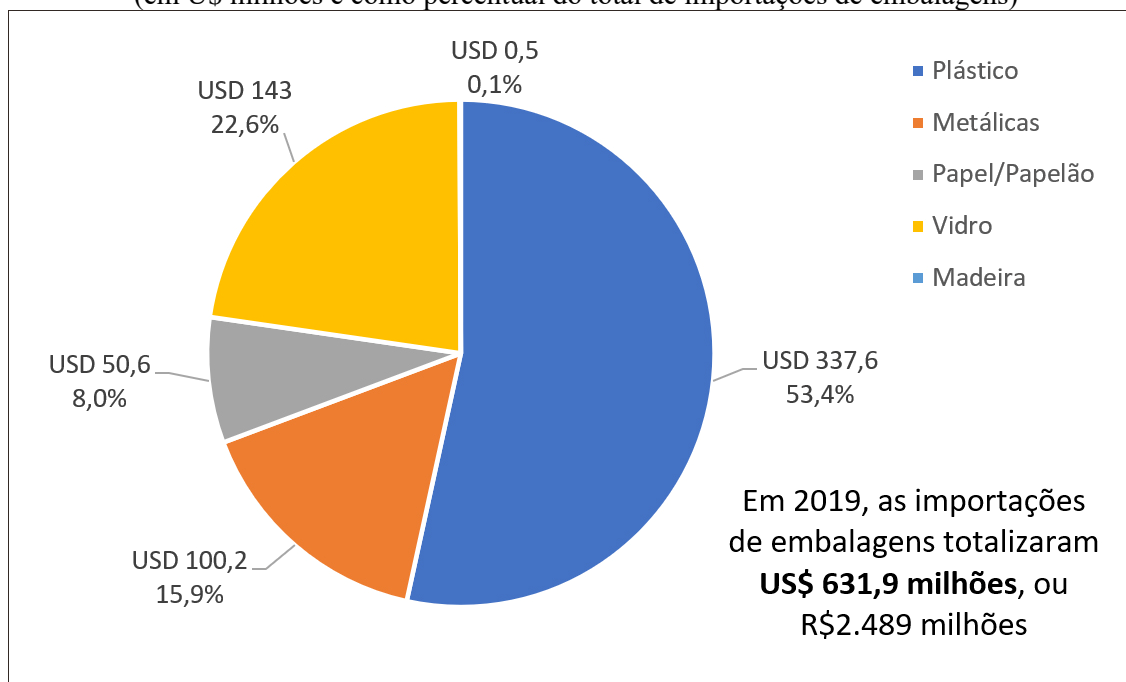
**Gráfico 7.** Série histórica das exportações de embalagens em milhares de dólares.



Fonte: autoria própria com base em dados da Associação Brasileira de Embalagens (2019)

O país necessita ainda importar embalagens que, em 2019, somaram um total de US\$ 631,9 milhões, sendo as embalagens plásticas as mais importadas, com 53,4% do total. Embalagens de madeira são as menos importadas, com apenas 0,1% do total.

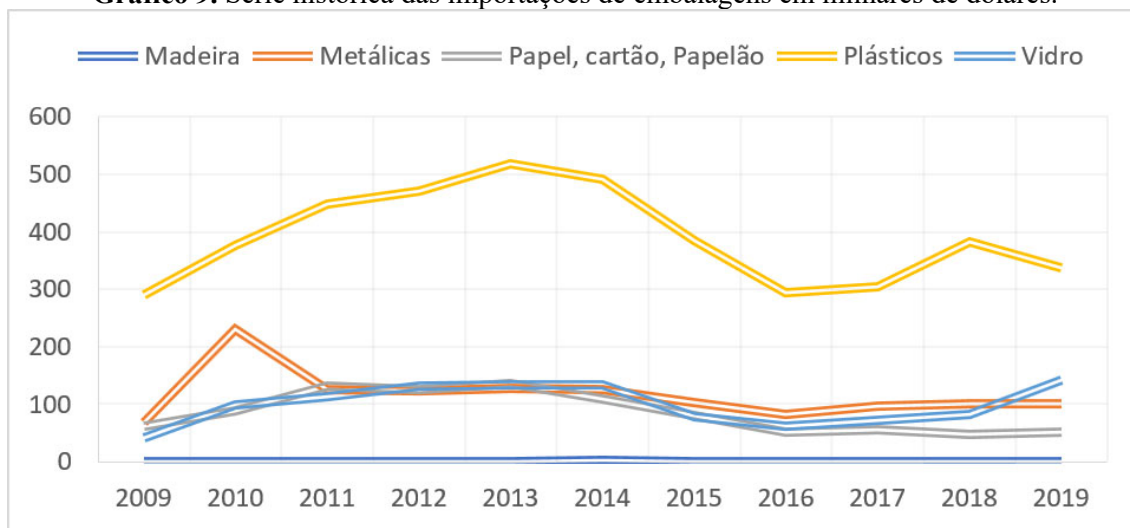
**Gráfico 8.** Importações de embalagens em 2019  
(em US\$ milhões e como percentual do total de importações de embalagens)



Fonte: Associação Brasileira de Embalagens (2019)

A série histórica das importações mostram que as embalagens plásticas seguem uma constante de altas em relação aos demais tipos de embalagens como pode ser observado no gráfico 9.

**Gráfico 9.** Série histórica das importações de embalagens em milhares de dólares.



Fonte: autoria própria com base em dados da Associação Brasileira de Embalagens (2019)

Os dados apresentados até aqui demonstram a importância econômica do segmento de embalagem para o país, tanto no sentido de movimentação industrial quanto na geração de empregos, como também a competitividade deste setor.

A competitividade empresarial está apoiada sobre alguns pilares para sua sustentação, dentre eles pode-se citar como essenciais a inovação e as melhores práticas de gestão. Nesse sentido, Feldman *et al.* (2019) apontam que as melhores práticas de gestão são mediadoras entre a inovação e a competitividade e que estas variáveis se complementam.

Essa relação entre inovação e competitividade é abordada na próxima seção por meio da revisão de literatura que apresenta a embalagem como ferramenta de comunicação e marketing.

## 2.2. Embalagem como ferramenta de comunicação e marketing

Como exposto na seção anterior, a embalagem é um importante componente da economia. Além dessa importância, a embalagem tem como característica ser uma ferramenta de comunicação disponível para as estratégias de marketing das empresas.

No entanto, a embalagem é um elemento de marketing e comunicação do simbolismo das marcas muito esquecido na construção teórica (UNDERWOOD, 2003), como também na pesquisa sob o ponto de vista da gestão (RUNDH, 2005).

A embalagem é elemento ativo no processo de comunicação no momento da compra pelo consumidor e colabora para solidificar a marca da empresa e sua imagem junto ao cliente (NEGRÃO e CAMARGO, 2008).

Mesmo com a evolução dos meios de comunicação a embalagem continua como forte suporte da comunicação no ato da compra, exercendo importante papel na promoção de marcas e produtos (PEREIRA, 2017). Outros autores enfatizam que a embalagem é um vendedor silencioso (LOCKS, 2016; MANGINI *et al.*, 2016; TOKUTAKE, 2019).

A embalagem remete, para além da imagem do produto, diretamente à imagem do consumidor, conotando-se aos diversos públicos a quem pode-se dirigir (PEREIRA, 2017) e a capacidade comunicativa da embalagem é uma necessidade para marketing em um ambiente competitivo (RUNDH, 2013).

Nesses ambientes de alta competitividade, buscar se destacar, e ainda com carência de recursos, é essencial, principalmente para as pequenas empresas. Em muitos casos, devido ao porte da empresa, não há recursos para investimentos em meios de comunicação de massa tradicionais. Assim, não se deve desprezar o papel da embalagem na comunicação.

A embalagem é também um meio de comunicação de massa, estabelecendo um contato dirigido a um público amplo, disperso, heterogêneo e anônimo, e tem como objetivo direcionar o comportamento e alterar hábitos de consumo. Em alguns casos a embalagem é a única conexão entre empresa e consumidor, dessa forma, ela deve conter informações essenciais para que o consumidor possa identificar e escolher o produto. Outrossim, quantos mais vínculos forem criados entre marca e consumidores melhor (LOCKS, 2016).

Essuman (2018) afirma que a embalagem é uma ferramenta eficaz para estimular a compra de produtos porque a mensagem da marca e a identidade do produto são efetivamente comunicadas pela forma da embalagem e pelos elementos gráficos do

rótulo. A embalagem promove consumo rápido dos produtos, dando visibilidade no ponto de venda e diferenciação na prateleira.

Ainda nesse sentido, Pienaar (2018) afirma que é necessário desenvolver tecnologias de embalagens que incluam materiais. Para o autor, o design de embalagem deve ajudar o produto a se diferenciar dos demais na prateleira, estimular vendas de categorias maduras e permitir ao consumidor ter uma experiência positiva. Ele reforça ainda que a embalagem não deve apenas ocupar a atenção do consumidor, mas gritar: me compre! O autor reitera que para ter sucesso no mercado hoje não basta apenas a embalagem atingir esse tipo de reação, mas deve propiciar ao consumidor uma experiência memorável.

Embalagem atraentes geram a atenção do consumidor ao romper a desordem competitiva e a vivacidade da imagem tem o impacto mais positivo para produtos com níveis mais baixos de envolvimento (SILAYOI e SPEECE, 2004).

Em pesquisa realizada, 81% dos consumidores experimentaram algo novo porque a embalagem chamou a atenção, 63% compraram o produto novamente por causa da estética da embalagem e 52% trocaram de marca devido à nova embalagem (WESTROCK, 2018).

Diferentemente de outras formas de comunicação a embalagem permanece mais tempo em contato com o consumidor.

A embalagem está presente na casa dos consumidores, em que toma contato por longos períodos, assim, a embalagem se torna um meio excelente para promover diversas informações como mensagens sobre bem-estar, alimentação, avisos sobre maus hábitos (PIENAAR, 2018).

Além disso, se faz importante apontar que a embalagem pode ser um fator de diferenciação dos produtos do agronegócio, uma vez que inovação e diferenciação de produtos são consideradas respostas sustentáveis aos desafios enfrentados pelas empresas deste segmento, que por tradição adotam tais estratégias de modo limitado (LEWIS, CRISPIN, *et al.*, 2014).

Lewis *et al.* (2014) enfatizam que à medida que os supermercados foram crescendo, os consumidores não tinham mais o lojista que pudesse endossar que determinado produto era bom, dessa maneira, as decisões de compra do consumidor por produtos embalados passou a ser influenciadas pela publicidade e pela presença de marcas e rótulos atraentes. Tal aspecto aponta a importância que deve ser dada a ferramenta pelas empresas do agronegócio que comercializam produtos embalados.

Para produtos alimentícios a embalagem é essencial pois oferece proteção total ao conteúdo e possibilita uma distribuição eficiente até o varejo. Ao mesmo tempo, atua como fonte vital de informação e cria uma presença poderosa nas prateleiras e promove ativamente a imagem da marca (RUNDH, 2005).

Lindh *et al.* (2016) acrescentam que a informação carregada pelas embalagens pode ser de diversos formatos, como textos, gráficos ou mesmo para que possam ser lidos eletronicamente (códigos de barras, códigos de resposta rápida, RFID etc.) e, dessa forma, comunicam aos consumidores diferentes mensagens que precisam ser fáceis de localizar e entender. O uso de pictogramas pode ser um aliado para vencer as barreiras de idiomas e textos precisam ter tamanho e contraste adequados.

**Quadro 1.** Visões aplicadas ao papel da embalagem como ferramenta de comunicação e marketing.

<b>Autores</b>	<b>Abordagens</b>
Negrão e Camargo (2008)	Embalagem como elemento ativo no processo de comunicação
Pereira (2017)	Embalagens como suporte da comunicação no ato da compra
Locks (2016); Mangini <i>et al.</i> (2016); Tokutake (2019)	Embalagem como vendedora silenciosa
Rundh (2013)	Capacidade comunicativa da embalagem
Locks (2016)	Embalagem como meio de comunicação de massa
Essuman (2016)	Embalagem como ferramenta para estimular a compra
Pienaar (2018)	Embalagem geradora de experiências positivas e promoção de informações
Celhay, Cheng <i>et al.</i> (2019)	Conteúdo verbal e aspectos visuais transmitem significados da marca.
Silayoi e Speece (2014)	Embalagem geradora de atenção no consumidor
WestRock (2018)	Embalagem como ferramenta de estímulo de compra
Lewis <i>et al.</i> (2014)	Embalagem influenciadora das decisões de compra
Rundh (2005)	Embalagem como ferramenta de promoção da imagem de marca
Lindh <i>et al.</i> (2016)	Embalagem como ferramenta facilitadora de comunicação

Fonte: autoria própria

### **2.2.1. O papel da embalagem na comunicação das marcas**

A literatura oferece trabalhos que relacionam a embalagem e seu importante papel na comunicação das marcas. A embalagem comunica personalidade da marca por múltiplos elementos estruturais e visuais, incluindo uma combinação de marca, cores, letras, materiais, ícones, descrição de produtos, formas e outros elementos que fornecem ricas associações de marca (UNDERWOOD, 2003).

Nesse mesmo viés, embalagens e rótulos são frequentemente desenhados para refletir a mensagem e identidade da marca utilizando design gráfico e de produto

(OLSMATS, 2017). Através do conteúdo verbal (afirmações e histórias) e aspectos visuais (tipologia, cor etc.), transmite significados da marca e colabora para a circulação de mitos culturais no mercado (CELHAY, CHENG, *et al.*, 2019).

Nesse sentido, Clarke (2008) chama atenção para o fato de olhar o processo completo da embalagem e isto permite que as empresas alcancem os consumidores em um nível mais alto e faz com que eles percebam o potencial das marcas.

Rundh (2013) complementa afirmando que a embalagem cria sentimento entre consumidores e é um fator crucial para a experiência da marca do produto adquirido. Além disso, a embalagem pode ser uma base para a diferenciação e construção da marca (RUNDH, 2016). Complementando, a embalagem é um meio artístico para a expressão da marca, é um ponto de contato valioso e cada detalhe é importante - desde o tato do material e a forma, até a marca e o design do rótulo (SHOP, 2019).

Com a concorrência atingindo níveis desconcertantes e muitas formas de publicidade perdendo sua eficácia, a experiência de marca proporcionada pela embalagem não pode mais ser ignorada (CLARKE, 2008), tendo a embalagem um papel mais completo na construção e manutenção da confiança na marca (WESTROCK, 2018).

No Quadro 2 encontra-se a síntese das abordagens teóricas sobre o papel da embalagem na comunicação das marcas com os respectivos autores e anos de publicação.

**Quadro 2.** Visões aplicadas ao papel da embalagem na comunicação das marcas.

<b>Autores</b>	<b>Abordagens</b>
Underwood (2003); Olsmats (2017)	Embalagem comunica personalidade de marca por elementos visuais e estruturais.
Clarke (2008)	Visão completa de todo o processo de embalagem permitem as empresas alcançarem os consumidores em níveis mais altos. Embalagem gera experiência de marca.
Rundh (2013)	Embalagem cria sentimento entre consumidores e gera experiência de marca.
Rundh (2016)	Embalagem é a base de diferenciação e construção de marca.
Westrock (2018)	Embalagem tem papel na construção e manutenção da confiança nas marcas.
Shop (2019)	Embalagem é um meio artístico para expressão da marca
Celhay, Cheng <i>et al.</i> (2019)	Conteúdo verbal e aspectos visuais transmitem significados da marca.

Fonte: autoria própria

### ***2.2.2. Embalagens como fator determinante da decisão de compra***

Uma das principais funções da embalagem é transmitir mensagens sobre o produto veiculadas por meio de textos verbais. Os usuários confiam amplamente nas informações listadas na embalagem para tomar a decisão de compra (MUMANI e STONE, 2018).

Muitas compras são realizadas por impulso, assim, a embalagem age como um “comercial instantâneo” e desempenha muitas tarefas de vendas como atrair a atenção do consumidor, apresentar os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem favorável (KOTLER e KELLER, 2006, p. 386).

As informações fornecidas de maneira adequada na embalagem geram um forte impacto na decisão de compra dos consumidores. Essa informação reduz a incerteza e cria credibilidade do produto (SILAYOI e SPEECE, 2004).

No estudo de Raimundo e Batalha (2015), os autores verificaram que a embalagem também é um fator determinante da decisão de compra no segmento de carne suína, principalmente entre o grupo de consumidores classificados no estudo como exigentes.

Os atributos visuais da embalagem têm um efeito considerável na decisão de compra dos usuários e podem efetivamente ser um fator dominante na decisão de compra. Outros elementos podem afetar as preferências dos usuários como visibilidade do produto, cor, orientação dos elementos externos, tamanho do rótulo e marca (MUMANI e STONE, 2018).

A pesquisa realizada pela WestRock (2018) apontou que 72% dos entrevistados compraram um produto porque a embalagem era atraente. A mesma pesquisa mostrou que a estética contribui para as decisões dos consumidores de tentar algo novo, comprar algo novamente ou trocar de marca.

E em meio a tantos produtos similares nas prateleiras, a embalagem pode ser eficiente em atrair e reter a atenção do consumidor por meio de cores, tamanho e formato (RUNDH, 2013). O mesmo autor em seu trabalho de 2016 (RUNDH, 2016), reforça que criar visibilidade não é suficiente para definir uma decisão de compra e uma embalagem deve obviamente ter uma mensagem significativa para chamar a atenção e o engajamento dos consumidores. O conteúdo da comunicação gera equilíbrio entre mensagens funcionais e efeitos visuais, a fim de criar diferenciação para produtos concorrentes em uma prateleira.

No entanto, a diferenciação é um ponto chave. Ryyänen e Rusko (2015) enfatizam que a ideia do vendedor silencioso se perde se todas as embalagens utilizam



pistas visuais e estruturais semelhantes. Se a embalagem não tem influência no ponto de venda, a escolha do consumidor foi formada em outro lugar que não no ambiente da loja e é baseada em atributos que não as propriedades da embalagem.

A síntese das abordagens do papel da embalagem no processo de decisão de compra encontrados na literatura pode ser vista no Quadro 3.

**Quadro 3.** Visões aplicadas ao papel da embalagem no processo de decisão de compra.

<b>Autores</b>	<b>Abordagens</b>
Silayoi e Speece (2004)	Informações das embalagens reduzem incertezas e criam credibilidade do produto
Kotler e Keller (2006)	Embalagem atrai a atenção do consumidor, apresenta aspectos do produto, cria confiança e gera uma imagem favorável.
Rundh (2013)	Cores, tamanhos e formatos das embalagens atraem e retêm a atenção dos consumidores.
Ryynänen e Rusko (2015)	Diferenciação da embalagem como ponto chave no processo de decisão de compra.
Raimundo e Batalha (2015)	Embalagem como decisor de compra no segmento de carne suína.
Rundh (2016)	Mensagens significativas nas embalagens para atrair atenção e gerar engajamento de consumidores
Westrock (2018)	Estética atraente das embalagens estimulam a compra, recompra ou troca de marca.
Mumani e Stone (2018)	Informações nas embalagens geram confiança no consumidor. Aspectos visuais da embalagem influenciam na decisão de compra.

Fonte: autoria própria

### ***2.2.3. Embalagem como geradora de vantagem competitiva***

Colocar uma empresa em vantagem competitiva é o mesmo que afirmar que esta mesma empresa gera mais valor para seus clientes que a concorrência em um determinado intervalo de tempo (BRITO e BRITO, 2012).

Neste mesmo sentido, Konuk (2019) reforça que marcas de prestígio são percebidas como distintas e ganham destaque, o que lhes confere uma oportunidade de diferenciação dos rivais e, conseqüentemente, de obter uma vantagem competitiva no mercado.

A vantagem competitiva pode resultar de uma reinterpretação das funções do produto ou uma ênfase em uma das funções. A embalagem pode, portanto, ser uma fonte importante para a criação de vantagem competitiva na oferta de uma empresa (RUNDH, 2013). Nesse sentido, o mesmo autor (2016) discorre sobre a embalagem como um dispositivo para a diferenciação ou redução de custos na cadeia de suprimentos,

oferecendo oportunidade para criar vantagem competitiva em relação às ofertas competitivas.

Segundo Sudarmiatin (2016), as embalagens criam vantagem competitiva para a empresa. O autor afirma que marcas, embalagens, imagem do produto ou da empresa, rede, capacidade de inovar, know-how dos funcionários e cultura podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Rundh (2009) reforça que mesmo a embalagem sendo uma importante ferramenta de marketing para muitos produtos em um ambiente competitivo, há poucos estudos e títulos interessados em direcionar o trabalho teórico na literatura de marketing.

Segundo EMATER (2019), a formulação de rótulos é ainda algo novo a ser descoberto pelas agroindústrias e, por isso, necessitam de auxílio sobre o tema.

Rundh (2009) continua afirmando que o design de embalagem é um fator vital que contribui para a diferenciação do produto especialmente quando ele é voltado para exportação.

Kotler (1998) declara que as embalagens podem ter um papel secundário, como é o caso das embalagens de ferramentas baratas ou um papel mais importante, como ocorre com o segmento de cosméticos. O autor indica ainda que muitas empresas adicionam um quinto P (de *packaging*) aos quatro Ps (Produto, preço, promoção e praça) (MCCARTHY, 1978), considerando a embalagem/rótulo como um elemento de estratégia.

No estudo de Rundh (2009), o autor realizou entrevistas que apontam que a embalagem não apenas protege o produto, mas ainda o faz de uma maneira melhor e, portanto, contribui para aumentar o desempenho do varejo. Além disso, o design contribui para o desempenho na comunicação entre varejista e consumidor, ajudando o consumidor a encontrar um produto mais facilmente no supermercado.

**Quadro 4.** Visões aplicadas ao papel da embalagem como geradora de vantagem competitiva.

<b>Autores</b>	<b>Abordagens</b>
Kotler (1998)	Embalagem como 5º P do composto de Marketing.
Rundh (2009)	Design de embalagem como ferramenta de diferenciação.
Rundh (2013)	Embalagem como fonte de vantagem competitiva.
Rundh (2016)	Embalagem é um dispositivo para redução de custos ou diferenciação.
Sudarmiatin (2016)	Marcas, embalagem e imagem do produto são fontes de vantagem competitiva sustentável.
Konuk (2019)	Marcas de prestígio são percebidas como diferentes e ganham destaque, diferenciando-se das demais.
Quaye e Mensah (2019)	Design de embalagem como fator de vantagem de mercado para pequenas e médias empresas.

Fonte: autoria própria

Corroborando o estudo acima, Quaye e Mensah (2019) concluem que novos designs de produtos e embalagens são os principais fatores de vantagem de mercado sustentável para pequenas e médias empresas, seguidos por pontos de vendas inovadores.

A literatura tem apresentado algumas abordagens sobre a embalagem como geradora de vantagem competitiva, como pode ser visto, de forma resumida, no Quadro 4.

### 2.3. Embalagens Inteligentes

As embalagens inteligentes podem ser descritas como aquelas com a capacidade de rastrear o produto, sentir o ambiente interno e externo da embalagem e ainda, se comunicar com as pessoas (YAM, TAKHISTOV e MILTZ, 2005).

Com o auxílio da tecnologia, as embalagens inteligentes se propõem a ampliar as funções principais das embalagens citadas anteriormente. Devido aos recentes desenvolvimentos de substâncias em escala nano, as funções de proteger e preservar têm sido melhoradas. Ao mesmo tempo, dado o alto desempenho de dispositivos computacionais a função da comunicação também foi realçada (LYDEKAITYTE e TAMBO, 2018).

Loucanova *et al.* (2017) e Schaefer e Cheung (2018) propõem que as Embalagens Inteligentes sejam divididas em 3 categorias, sendo elas as Embalagens Ativas, Embalagens Inteligentes e Embalagens Interativas. Sendo esta última o foco desta subseção.

As embalagens ativas se referem a um conceito inovador de embalagens de alimentos em resposta as tendências de mercado e mudanças das demandas de consumidores (SCHAEFER e CHEUNG, 2018). A embalagem ativa é uma tecnologia que inclui compostos específicos ao sistema de embalagem para prolongar a qualidade e a vida útil do produto (ARVANITTOYANNIS e STRATAKOS, 2012).

Yam *et al.* (2005) fornecem uma definição ampla e bem completa sobre as embalagens inteligentes. Os autores afirmam que a embalagem inteligente é capaz de realizar algumas funções como detecção, registro, comunicação e rastreamento, que facilitam a tomada de decisão para estender a vida útil do produto, aumentando a segurança, melhorando a qualidade, além de fornecer informações e avisos sobre possíveis problemas. Já Ghaani *et al.* (2016) alertam que, diferentemente das embalagens ativas, as

inteligentes não atuam diretamente para estender a vida útil dos produtos, mas no sentido de transmitir informações sobre a qualidade do produto.

A embalagem interativa permite comunicação bidirecional entre os usuários e o produto. Embora a embalagem contenha produtos alimentícios, seu objetivo não é preservar, mas melhorar a experiência, o engajamento ou a funcionalidade dos bens dos consumidores (LYDEKAITYTE e TAMBO, 2018).

Varejistas e marcas estão aproveitando inovações de embalagens mais holísticas que impulsionam a personalização e o envolvimento com os consumidores, incluindo embalagens prontas para o varejo, displays na loja projetados especificamente para uma região ou geografia e embalagens interativas (WESTROCK, 2018).

A indústria está mudando da era da informação para a era da interação, assim, as abordagens de propaganda e marketing tradicionais estão se tornando menos efetivas (LYDEKAITYTE e TAMBO, 2020). Tal fato, reforça a importância de as marcas melhorarem o relacionamento com seus consumidores criando novas experiências. Underwood (2003) afirma que é por meio da experiência vivida onde a embalagem ganha sua força como veículo de comunicação para significado de marca.

As embalagens interativas geralmente utilizam códigos de resposta rápida que conduzem o consumidor a vivenciar novas experiências. Schneider (2014) apresenta possibilidades de uso para os códigos de resposta rápida das embalagens. O autor aponta a possibilidade de oferecer mais informações sobre um determinado produto que não caberiam em um comercial de 30 segundos por exemplo. Apresentar o que o produto realmente faz, registrar o produto, apresentar revisões dos produtos feitas por outros consumidores, oferecer descontos, brindes e prêmios, apresentar dicas, mostrar que determinado produto combina com outros, ampliando as possibilidades de venda. Schneider (2014) sugere uma utilidade dos códigos de resposta rápida que já estão sendo bastante utilizadas que é a função da rastreabilidade e certificação de origem. O autor sugere ainda que as embalagens interativas podem ajudar os consumidores a serem criativos com os produtos, apresentando-os novas possibilidades de uso.

Assim, as embalagens interativas podem oferecer algumas possibilidades para os produtos da agroindústria melhorarem o relacionamento com seus consumidores, possibilitando que estes possam interagir mais e de diversas maneiras, seja buscando informações de rastreabilidade e origem, como também, informações a respeito de processos, receitas ou, simplesmente, entretenimento.

## 2.4. Métodos para avaliação da embalagem

Como visto, as embalagens possuem diversos atributos que podem ser aproveitados estrategicamente pelos gestores em busca de obter, por meio desta ferramenta, diferencial competitivo no mercado. Para tanto é essencial que se conheça métodos que possibilitem a avaliação da embalagem para identificar aspectos que contribuam para a estratégia.

A literatura tem apresentado atributos da embalagem que podem ser utilizados na avaliação, como por exemplo cores, tipografia, formas e imagens (AMPUERO; VILLA, 2006; SILAYOI; SPEECE, 2007; RYYNÄNEN *et al.*, 2015) e materiais utilizados (AZZI *et al.*, 2012; KLAIMAN *et al.*, 2017; LEWIS, 2012, LINDH *et al.*, 2016). No entanto, poucos trabalhos foram realizados no sentido de estudar métodos para avaliar as embalagens e sua contribuição para a criação de diferencial competitivo, seja por meio de seus atributos, ou mesmo por sua eficácia no mercado.

### 2.4.1. Método VIEW

O método VIEW, idealizado por Twedt (1968) e publicado no *Journal of Marketing*, enfatiza que dada a enorme variedade de materiais, maquinários e métodos está cada vez mais difícil acompanhar a competição visual entre os diversos produtos.

Assim, o autor propõe uma avaliação das embalagens considerando quatro maiores aspectos que ele sintetizou no acrônimo VIEW (*Visibility, Informative, Emotionally appealing, Workability*). Segundo Twedt (1968), para uma embalagem ser eficaz ela precisa ser Visível, Informativa, Emocionalmente apelativa e Viável ou Funcional.

Andrews e Shimp (2018) complementam que uma embalagem é visível quando ela atrai a atenção do consumidor no ponto de venda. Twedt (1968) afirma que o primeiro item do método está relacionado com a percepção e essa percepção pode sofrer variações de pessoa para pessoa.

Para ser informativa, Twedt (1968) enfatiza que a embalagem deve sinalizar de forma rápida e clara o que ela contém. Andrews e Shimp (2018) complementam que ingredientes dos produtos, formas de uso, informações nutricionais compõem o aspecto informativo.

Para oferecer apelo emocional, Twedt (1968) afirma que a embalagem precisa ter sua personalidade definida e para isso conta com a combinação de alguns elementos de design como forma, textura, cor, tipografia, ilustrações. Andrews e Shimp (2018) fazem um questionamento sobre o que determina a ênfase na informação ou na emoção em uma embalagem e concluem que o principal determinante é a natureza da categoria do produto e o comportamento do consumidor envolvido com o mesmo produto. Andrews e Shimp (2018) ilustram que quando a escolha de produtos é feita em busca de diversão, fantasias ou estimulação sensorial, o apelo emocional contido na embalagem deve ser enfatizado para potencializar o comportamento de compra.

Alguns estudos (SPENCE, 2016; SCHUCH *et al.*, 2016; THOMAS, CHAMBAULT, 2016; IMIRU, 2017; BAUTISTA *et al.*, 2019) demonstram que os atributos da embalagem como cores, imagens, materiais, tipografia utilizada e outros, influenciam a tomada de decisão dos consumidores.

O quarto item do método VIEW, funcionalidade, segundo Twedt (1968), amplia as funções primárias da embalagem (acondicionamento e proteção), oferecendo aspectos relacionados com o uso da embalagem, como sistema de abrir e fechar, possibilidade de reutilização da embalagem para outros fins. Já Andrews e Shimp (2018) ampliam o escopo e adicionam dentro do aspecto da funcionalidade as questões dos dispositivos antifurto e o quão ecológica a embalagem pode ser. Pode-se ainda, como já citado anteriormente, acrescentar os aspectos das embalagens interativas, que propiciam um maior engajamento do consumidor com a embalagem.

No item Funcionalidade, alguns atributos da embalagem podem ser destacados como a manutenção da segurança e a salubridade/qualidade do alimento, a reusabilidade e re-escalabilidade, facilidade de classificação, o porcionamento do produto, conveniência, reciclabilidade e a interação com o consumidor.

Dada a importância do tema, propõe-se acrescentar um quinto item ao método, o S de Sustentabilidade. Os aspectos da embalagem mais relevantes são a utilização de selos verdes e certificações, ser retornável e reciclável e utilizar-se de materiais inteligentes que colaborem no aumento do tempo de vida do produto ou que criem barreiras para sua proteção.

O Quadro 5 sintetiza os aspectos do método VIEW e relaciona os principais atributos apontados pela literatura.

**Quadro 5.** Método VIEW e atributos da embalagem

	Aspectos da Embalagem	Atributos
V	Visibility (Visibilidade)	<b>Atributos Extrínsecos</b> - Rótulo, textos e símbolos - Informação textual - Figuras/imagens - Tamanho - Desenho gráfico - Cores e formas
I	Informative (Informativa)	
E	Emotionally appealing (Apelo emocional)	
W	Workability (Funcionalidade)	<b>Atributos primários</b> - Manutenção da segurança (proteção) - Salubridade e qualidade do alimento  <b>Atributos de valor</b> - Contém a quantia desejada - Proteção Mecânica - Alimento fresco - Reusabilidade - Re-escalabilidade - Facilitar a classificação  <b>Atributos funcionais</b> - Contenção - Porcionamento - Proteção - Conveniência - Fácil de abrir - Reciclabilidade - Interação com o consumidor
S	Sustainable* (Sustentabilidade)	- Selos Verdes - Retornável - Reciclável - Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)

Fonte: autoria própria. \*Quinto item sugerido pelo autor

Importante salientar que Twedt (1968) considera que poucas embalagens consigam uma boa classificação nos quatro critérios. Segundo o autor, tudo depende dos objetivos traçados para cada embalagem/produto.

#### **2.4.2. Programa de Inteligência de Embalagem®**

Segundo Mestriner (2007), o Programa de Inteligência de Embalagem® é um método que integra outros subprogramas (programa de design, o programa de inovação e

o programa de utilização da embalagem como ferramenta de marketing, comunicação e integração com a internet) no intuito de obter vantagem competitiva com maior facilidade e menos recursos.

No entanto, o Programa de Inteligência de Embalagem® não é um método de avaliação de embalagens, mas um processo que se utiliza do sistema de embalagem da empresa.

Ainda segundo Mestriner (2007), o Programa de Inteligência de Embalagem® se inicia com um diagnóstico do sistema de embalagem da empresa para só então dar início ao método proposto pelo autor. Mestriner (2007) divide o programa em 6 etapas: 1. Briefing do projeto; 2. Diagnósticos; 3. Estratégia; 4. Fixação do objetivo central do programa; 5. Definição das ações nos subprogramas e 6. Programa de Inteligência de Embalagem®.

Nota-se que o Programa de Inteligência de Embalagem® não tem por objetivo avaliar embalagens, mas propiciar que seu desenvolvimento seja adequado em busca da competitividade.

## **2.5. Considerações sobre a embalagem como ferramenta de comunicação**

Evidencia-se o papel da embalagem como ferramenta de comunicação para empresas. Os dados do setor indicam a importância econômica das embalagens, tanto na geração de divisas para o país quanto na geração de empregos.

Destaca-se o papel da embalagem em ambientes de competitividade no tocante a comunicação da identidade das marcas e seus significados e ainda, como geradora de experiência de marca. Outros pontos de destaque é que a literatura aponta o papel da embalagem na atração, retenção e decisão de compra por parte do consumidor, como geradora de vantagem competitiva por meio do design, da diferenciação ou redução de custos e ainda capaz de ampliar a experiência dos consumidores por meio de funções interativas.

Dentre os papéis da embalagem no processo de decisão de compra destacam-se: credibilidade; atenção do consumidor; diferenciação do produto; decisor de compra. Dentre esses aspectos a credibilidade é a mais citada entre os autores referenciados.



Quadro 6. Expressões da embalagem na literatura

Elementos da embalagem	Expressão	Autores
Visão holística da embalagem	Elemento ativo no processo de comunicação	Negrão e Camargo (2008)
	Suporte da comunicação no ato da compra	Pereira (2017)
	Vendedora silenciosa	Locks (2016); Mangini <i>et al.</i> (2016); Tokutake (2019)
	Capacidade comunicativa	Rundh (2013)
	Meio de comunicação de massa	Locks (2016)
	Experiência de marca	Rundh (2013)
	Diferenciação e construção de marca	Rundh (2016)
	Confiança nas marcas	Westrock (2018)
	Expressão da marca	Shop (2019)
	Geração de imagem favorável	Kotler e Keller (2006)
	Diferenciação da embalagem	Ryynänen e Rusko (2015)
	Decisor de compra	Raimundo e Batalha (2015)
	5º P do Composto de Marketing	Kotler (1998)
	Experiência de marca	Clarke (2008)
	Fonte de vantagem competitiva	Rundh (2013)
Redução de custos ou diferenciação	Rundh (2016)	
Novos materiais e design de embalagem	Geração de experiências positivas e promoção de informações	Pienaar (2018)
Design	Diferenciação	Rundh (2009)
	Vantagens de mercado para PMEs	Quaye e Mensah (2019)
	Ferramenta para estimular a compra	Essuman (2018)
Elementos visuais, textuais e estruturais	Geração de atenção no consumidor	Silayoi e Speece (2014)
	Estímulo para a compra	WestRock (2018)
	Influenciadora das decisões de compra	Lewis <i>et al.</i> (2014)
	Promotora da imagem da marca	Rundh (2005)
	Comunicação facilitada	Lindh <i>et al.</i> (2016)
	Credibilidade do produto	Silayoi e Speece (2004)
	Retenção da atenção	Rundh (2013)
	Engajamento de consumidores	Rundh (2016)
	Estímulo à compra, recompra ou troca de marca	Westrock (2018)
	Confiança e influência na decisão de compra	Mumani e Stone (2018)
	Significados da marca	Celhay, Cheng <i>et al.</i> (2019)
Marcas	Fontes de vantagem competitiva	Sudarmiatin (2016)
	Diferenciação	Konuk (2019)

Fonte: autoria própria.

Observa-se no Quadro 6 a diversidade de expressões atribuídas a embalagem e a relação com os elementos constituintes da embalagem abordados pela literatura. Reforça-se a isso que a maioria dos manuscritos abordam a embalagem como um todo, de forma holística, conduzindo a embalagem por diversas expressões relacionadas à comunicação, design e vantagem competitiva.

Com relação aos métodos de avaliação para utilização pelos gestores das embalagens como ferramenta estratégica destaca-se a flexibilidade e abrangência do método VIEW, o qual propõe-se, por meio deste trabalho, o acréscimo de mais um fator de análise, o S de Sustentabilidade, dada a relevância desta temática ao setor das embalagens. Em paralelo, o Programa de Inteligência de Embalagem® não se trata de um método de avaliação em si, mas de um processo de planejamento e desenvolvimento de embalagens.

### 3. PEQUENA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Nesta seção busca-se identificar os critérios de classificação da pequena empresa agroindustrial e o como a literatura tem apresentado definições das firmas desse setor e caminhos a serem percorridos para torná-las mais competitivas.

Neste sentido, apresenta-se também a embalagem como ferramenta a ser utilizada de forma estratégica pela pequena agroindústria e de maneira sustentável, uma vez que as embalagens são responsáveis, em grande parte, pela geração de resíduos sólidos. Ao mesmo tempo, esta ferramenta estratégica de comunicação, permite que as agroindústrias se comuniquem com seus consumidores, por meio de atributos visuais, informando sobre meio ambiente, reciclagem e marketing de causas.

#### 3.1. Pequena empresa: conceito e critérios

Para a definição de micro, pequenas e médias empresas há critérios diferentes que buscam classificar cada porte de empresa. Guimarães *et al.* (2018) apontam que a classificação e definição das micro, pequenas e médias empresas (MPME) varia de acordo com as instituições que as classificam. Uma levam em conta a dimensão da empresa no tocante ao pessoal ocupado, faturamento e balanço, como também a estrutura da propriedade da empresa. Assim, a Eurostat (Gabinete de Estatísticas da União Europeia) classificou as empresas como grandes (250 ou mais colaboradores), médias (entre 50 e 249 colaboradores), pequenas (entre 10 e 49) e microempresas (menos de 10 pessoas ocupadas).

No Brasil, a Lei do Simples Nacional (LC nº. 123, 14/12/2006, atualizada pela LC nº. 155, 27/10/2016) classifica as empresas com base em sua receita bruta, sendo Microempresas (ME) as com receita bruta inferior ou igual a R\$ 360 mil e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) as com receita entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões. Ainda no Brasil, o Sebrae (2018) é outra instituição que visa classificar as Micro e Pequenas Empresas (MPE), utilizando a quantidade de colaboradores. Assim, pelo Sebrae, microempresas são aquelas com até 9 pessoas ocupadas em atividades de serviços e comércio e pequenas empresas aquelas que tenham entre 10 e 49 pessoas ocupadas. Na indústria, o Sebrae classifica como microempresas as que tenham até 19 colaboradores e pequenas empresas as que tenham entre 20 e 99 pessoas empregadas.

No entanto, o IBGE (2003) em seu estudo “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001” alerta que o critério de classificação das MPE por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, e-commerce, etc.) e/ou forte presença de mão-de-obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão-de-obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico-profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial etc.).

Independentemente da classificação adotada, tais critérios também se adequam às agroindústrias. Sobre essa categoria empresarial, a literatura apresenta algumas definições.

Araújo (2007) define as agroindústrias como unidades onde ocorre as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários *in natura* até a etapa de envase, estando prontos à comercialização. O mesmo autor aponta que há dois grupos distintos de agroindústrias: as não alimentares em que ocorre o processamento de itens como couros, fibras, óleos vegetais não comestíveis e as alimentares focadas na produção de alimentos como sucos, polpas, extratos, lácteos, carnes e outros.

Já o IBGE (2019) em seu Censo Agropecuário define a agroindústria rural como estabelecimentos que beneficiam ou transformam, em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, matérias-primas produzidas pelo próprio estabelecimento ou adquirida de outros produtores, em produtos.

Para este trabalho será utilizada a classificação de micro e pequena empresa com base no pessoal ocupado, como também, no faturamento bruto anual.

### **3.2 Agroindústria: caracterização**

As agroindústrias, no entanto, fazem parte do ambiente econômico conhecido como agronegócio. Segundo o Dicionário de Políticas Públicas (2015) a expressão Agronegócio resulta da junção de agricultura ou agropecuário com negócio. Negócio, por sua vez, num sentido amplo é a geração de valor por meio do uso do trabalho e do capital e, no caso do agronegócio, englobam-se a agricultura e demais segmentos produtivos relacionados a ela.

Os autores reforçam ainda que o agronegócio é um feixe de cadeias produtivas interligadas de forma coordenada, desde insumos até a produção e distribuição de derivados e remete ao conceito de complexo agroindustrial.

O agronegócio brasileiro tem uma importantíssima participação no PIB no país. Segundo o CEPEA (2020), no primeiro semestre de 2020, quando comparado ao mesmo período de 2019, teve um crescimento de 6,75%, crescimento equivalente a soma de R\$109 bilhões. Agroindústria também é apontada na pesquisa do CEPEA que demonstrou leve crescimento em julho de 2020 para a agroindústria de base agrícola. No entanto, a agroindústria de base pecuária, apesar dos impactos da pandemia da COVID-19, mostrou-se com uma recuperação mais forte.

Uma vez que o complexo agroindustrial é parte componente de uma cadeia produtiva há, dessa maneira, a produção de bens e produtos. No entanto, nas operações agrícolas há um grau de incerteza por partes dos agricultores, uma vez que a produção é perecível e sazonalidade das colheitas. Somado a isso, há ainda os eventos climáticos desfavoráveis e a incerteza sobre o comportamento do consumidor, como indicam Schinaider *et al.* (2018).

Schinaider *et al.* (2018) reforçam que ao industrializar seus produtos, a produção rural agrega valor a estes e aumenta seus rendimentos. O grande desafio, segundo os mesmos autores, é buscar um posicionamento em nichos de mercado em que as especificidades intrínsecas (físicas) ou extrínsecas (símbolos, imagem) dos produtos sejam valorizadas.

Se faz necessário, para conseguir atingir e se posicionar em nichos específicos, conhecer melhor o comportamento dos consumidores. Devido ao aumento da exigência dos consumidores e a preocupação destes com saúde, bem-estar animal e qualidade do meio ambiente, as agroindústrias precisam criar estratégias de comercialização que possibilitem maior competitividade para ganhar espaço no mercado e satisfazer os clientes (SCHINAIDER, *et al.*, 2018).

Nesse mesmo viés, Araújo (2007), elucida sobre a expectativa gerada pelos consumidores. O autor aponta que embalagens melhores e mais atrativas passam a constituir-se em mais um atrativo aos consumidores, de modo que não é raro, em alguns casos no varejo, a embalagem final custar mais que o próprio produto contido nela.

A agroindústria é composta por diversos tipos de indústrias que, por sua vez, processam as matérias-primas produzidas no campo. Ao mesmo tempo, 51,6% da agroindústria é composta por indústrias alimentícias (FGV, 2019).

Segundo Araújo (2002) a indústria de alimentos está inserida no agronegócio, complexo que reúne atividades que abrangem a produção e insumos rurais, a produção de agricultores, o armazenamento e o processamento de produtos rurais e subprodutos. Araújo (2002) afirma ainda que a indústria de alimentos está no último nível da cadeia do agronegócio, agregando atividades heterogêneas como beneficiamento de produtos agropecuários até atividades complexas que, com auxílio da tecnologia, agregam mais valor às matérias-primas agropecuárias.

Santos e Castro (1998) reforçam que é clara a missão desempenhada pela indústria de alimentos na cadeia agroindustrial. Os autores enfatizam a importância do profissional de marketing, que deve identificar as necessidades do consumidor e traduzi-las para uma linguagem organizada e que permita o entendimento do consumidor, tornando mais efetivo o processo da comercialização dos produtos alimentícios. Para Santos e Castro (1998) tais informações podem oferecer novas oportunidades para o próprio setor alimentício, além servir como importante ferramenta para os responsáveis pela cadeia agroindustrial, mais distantes do consumidor final.

### **3.3. O uso da embalagem pela agroindústria e seu papel na sustentabilidade**

Em ambientes competitivos, não basta apenas oferecer produtos com a qualidade desejada pelos consumidores. Hoje, muitos consumidores levam em consideração outros fatores além dos que já foram citados anteriormente, muitos buscam produtos que sejam sustentáveis.

Zuin e Queiroz (2019) definem sustentabilidade no agronegócio como interações produtivas variadas que buscam, em conjunto, um ambiente com base na alteridade dialógica, por meio do desenvolvimento conjunto de novas tecnologias, agregando valor às matérias-primas de forma ambientalmente sustentável e socialmente justa, produzidas em cada propriedade.

Dessa forma as agroindústrias, principalmente as que se dedicam a produção de alimentos e bebidas, precisam iniciar os esforços no tocante a sustentabilidade e nesse sentido, repensar as maneiras de utilizar-se das embalagens, uma vez que as embalagens têm grande parcela de participação na formação dos resíduos sólidos.

Em agosto de 2010, foi sancionada a Lei 12.305, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e, desde então muito foi feito sobre a gestão dos resíduos sólidos, porém ainda é necessário se fazer mais.

Dados da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais – ABRELPE (2020) apontam que a geração de Resíduos Sólidos Urbanos em 2019 foi de 79 milhões de toneladas, o que equivale a 379 kg de resíduos por habitante por ano. Só a região sudeste foi responsável pela produção de mais de 39 milhões de toneladas de resíduos sólidos urbanos no mesmo período.

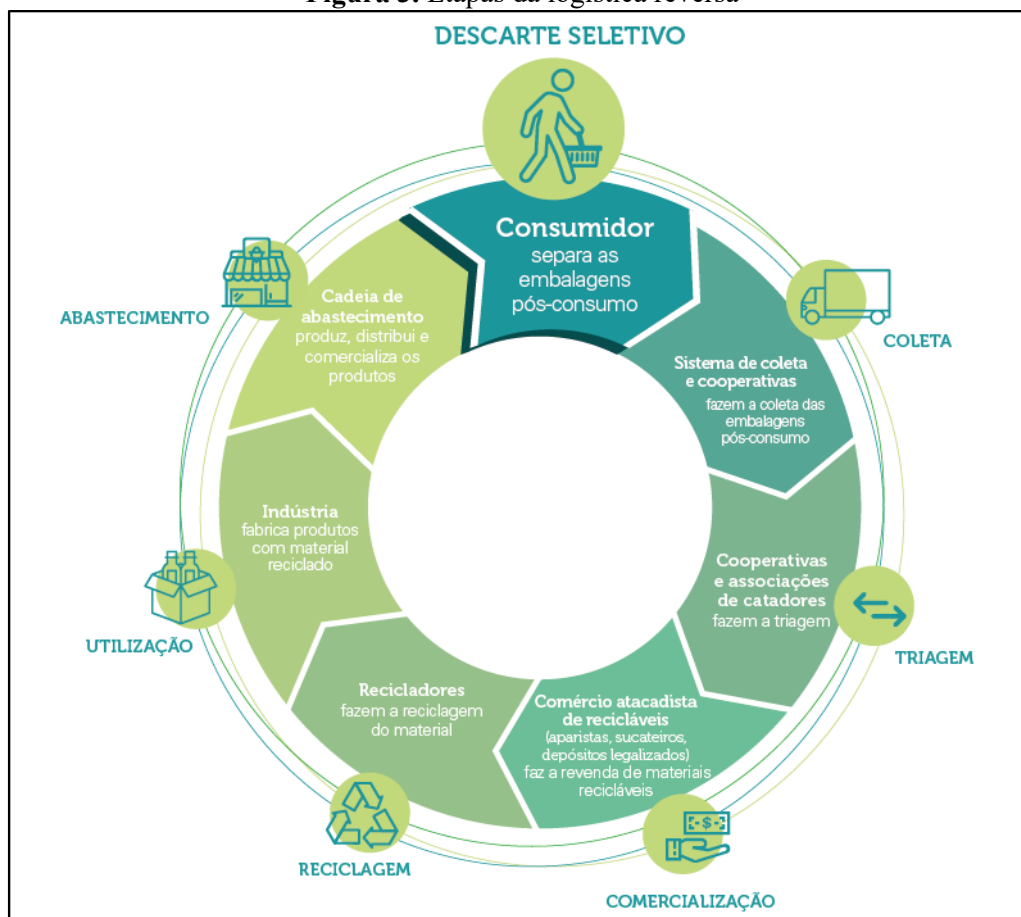
Ao mesmo tempo, ainda segundo dados da ABRELPE (2020), a coleta dos resíduos também foi significativa. Em 2019, 72,7 milhões de toneladas foram coletados, o que equivale a uma cobertura de 92%. A região sudeste coleta 98% dos resíduos sólidos produzidos.

Após a vigência da PNRS, a logística reversa foi definida como um instrumento do princípio da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e muitos setores devem implementar ações de logística reversa de produtos e embalagens pós-consumo, priorizando o retorno ao ciclo de aproveitamento (ABRELPE, 2020).

Um bom exemplo disso é o Sistema Campo Limpo (programa brasileiro de logística reversa de embalagens vazias ou com sobras pós-consumo de defensivos agrícolas), que entre os anos de 2002 e 2019, possibilitou que 550 mil toneladas de embalagens de defensivos agrícolas vazias tivessem uma correta e segura destinação pós consumo. Em 2019, 94% das embalagens plásticas primárias do mercado de defensivos agrícolas foram reinsertadas no processo produtivo por meio da reciclagem e apenas 6% do material teve como destino a incineração por não poder ser reciclado (INPEV, 2019).

A implementação de ações de logística reversa (também instituída pela Lei nº. 12.305/10) é essencial para a sustentabilidade, ao passo que o retorno das embalagens utilizadas pós consumo para processos de reciclagem para que sejam transformadas em novas embalagens garante que, além do aproveitamento da matéria-prima, outros itens sejam poupados, como a energia.

**Figura 3.** Etapas da logística reversa



Fonte: Coalisção Embalagens (2020)

Pereira *et al.* (2011) afirmam que na Europa, a inadequação às questões ambientais quase paralisou o setor varejista. Notou-se assim, que a adoção de práticas responsáveis gerava oportunidades e melhoria da imagem do mercado. Tais mudanças também ocorreram devido à pressão da sociedade. Os mesmos autores reforçam que, do ponto de vista ambiental, social e econômico, a sustentabilidade torna o varejo mais rentável além de fortalecer as marcas próprias desenvolvidas.

Nesse sentido, a sustentabilidade pode ser auxiliada pela inovação. Higgins *et al.* (2018) afirmam que há uma movimentação de empresas de alimentos e bebidas no sentido de desenvolver soluções inovadoras para embalagens biodegradáveis e bioplásticos feitos a partir de milho ou amido. Os autores reforçam que a adoção dessas práticas inovadoras pelas empresas e produtores do agronegócio os coloca em uma melhor posição para vencer ameaças potenciais globais.

Um bom exemplo desse tipo de inovação é a PlantBottle, uma garrafa plástica PET 100% reciclável, feita com 30% de materiais vegetais (COCA-COLA, 2019). Outro



exemplo são as garrafas feitas de polpa de celulose, as chamadas Paper Bottles (LIGLE, 2020), que ainda estão em testes, mas que indicam mais um caminho para iniciativas sustentáveis.

Zuin e Queiroz (2019) corroboram que a sustentabilidade no agronegócio, do ponto de vista social, ambiental e econômico, necessita de um desenvolvimento contínuo de inovações por produtores, consumidores e em todos os elos da cadeia produtiva.

No entanto, nem algumas iniciativas inovadoras são acessíveis a empresas de pequeno porte. Apesar disso, é possível inovar sem necessitar de grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Adequar-se às normas existentes pode ser um caminho viável.

Segundo CEMPRE (2020), devido a inúmeras iniciativas na busca de instrumentos que pudessem diferenciar os produtos, na década de 90 surgiram iniciativas de rotulagem e selos verdes com base em normas nacionais. No sentido de evitar que essas ferramentas agissem como barreiras ao livre comércio, foi necessário padronizar internacionalmente as práticas de gerenciamento ambiental, surgindo as normas ISO 14000.

Corroborando com essa questão, Nemat *et al.* (2019) reforçam que se as embalagens fossem classificadas de acordo com o tipo de materiais em que foram fabricadas, o impacto ambiental causado pelos resíduos dessas embalagens, seria menor.

**Figura 4.** Exemplos de rotulagem ambiental e selos verdes



Fonte: CEMPRE (2020)

Reforçando a importância dos selos verdes, Nemat *et al.* (2019) afirmam que as embalagens, por meio da função de comunicação, utilizando-se de atributos visuais (rótulos, imagens e cores) são importantes no sentido de melhorar o conhecimento do consumidor sobre o meio-ambiente, sendo um canal de comunicação essencial sobre informações de reciclagem.

É inquestionável a importância e relevância que as embalagens têm para a sustentabilidade e construção da imagem da empresa, no entanto, no estudo de Seo *et al.* (2016) foi realizada uma comparação entre a disposição dos consumidores em comprar produtos com ingredientes considerados ecológicos (por exemplo, ingredientes orgânicos) e produtos embalados ecologicamente (com embalagens que utilizem menos plástico ou papel, biodegradáveis etc.) e os resultados do estudo apontaram uma disposição de comprar maior por produtos com ingredientes ecológicos ao invés dos que eram embalados em embalagens ecológicas.

Somada as iniciativas sustentáveis, seja por meio da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, seja por adequações a normas ISO, a embalagem pode ainda ser uma ferramenta do marketing de causas.

O trabalho de Choi *et al.* (2018) apontou que as embalagens são excelentes canais para que as empresas pratiquem o marketing relacionado a causas. Nesse sentido, as empresas podem valer-se das embalagens para comunicar suas ações de responsabilidade social quanto as de responsabilidade ambiental.

### **3.4. Considerações sobre a pequena empresa agroindustrial**

Quanto aos critérios de classificação da pequena empresa, dois se destacam: 1) critérios que utilizam o número de pessoal ocupado; 2) o que emprega a faixa de faturamento bruto anual. Tais critérios também se aplicam às agroindústrias que foram caracterizadas, apresentando-se como importante setor da economia, especialmente o setor de alimentos.

Deve-se destacar também a importância da criação, por parte da pequena agroindústria, de estratégias que possibilitem maior competitividade, uma vez que o

consumidor está cada vez mais exigente e preocupado com a garantia dos produtos que consome. As embalagens, como apontado pela literatura, compõem essa estratégia.

Outro ponto a se destacar é a sustentabilidade, uma vez que os consumidores não se preocupam apenas em consumir produtos de qualidade, mas que também sejam sustentáveis. Nesse sentido ressalta-se a importância da adoção de certificações e selos verdes por parte das empresas, com a finalidade de informar e conscientizar sobre a questão da reciclagem e do meio ambiente, em busca da redução do impacto causado pelas embalagens na geração de resíduos sólidos.

## 4 TRABALHO DE CAMPO

Esta seção dedica-se a apresentar o caminho metodológico trilhado para a obtenção dos resultados, em consonância verifica-se o modo como a coleta de dados, por meio de entrevistas, ocorreu em cada empresa e o modo como foi realizada a análise dos respectivos dados coletados. São apresentadas ainda as principais características de cada empresa participante desta pesquisa.

### 4.1 Percurso metodológico

Nessa seção será apresenta-se a maneira e os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como o melhor tipo de pesquisa a ser realizada de forma a estar diretamente ligado à natureza do trabalho (MORESI, 2003).

Este trabalho caracteriza-se por pesquisa aplicada, pois volta-se à produção de conhecimentos para utilização prática na solução de dificuldades e/ou carências vivenciadas pela pequena agroindústria.

Tem um caráter qualitativo, pois pretende-se verificar atitudes e ações dos gestores das empresas aqui estudadas e as razões das decisões no que tange à comunicação das empresas, realizando um levantamento de quais ferramentas de comunicação utilizam e se utilizam. Cauchick-Miguel (2012) reforça que a pesquisa qualitativa se preocupa em obter informações sobre a visão das pessoas, além de analisar o ambiente onde o problema ocorre.

Em seu objetivo, a pesquisa é exploratória pois será feito levantamento bibliográfico de autores que versam sobre o tema e entrevistas com gestores que vivenciam o problema dessa pesquisa. A pesquisa exploratória pode ser usada nos estágios iniciais do estudo, quando se tem o objetivo de obter um panorama inicial sobre um determinado tema, além de criar base para uma survey mais detalhada, como corrobora Cauchick-Miguel (2012).

A pesquisa foi realizada no modelo de estudo multicase. Três empresas do segmento das agroindústrias da região de Taquaritinga-SP foram escolhidas sem a pretensão de realizar análise comparativa. Yin (2015) reitera que o estudo de caso contribui para compreensão de fenômenos organizacionais e permite investigar características holísticas e significativas da vida real, como processos organizacionais e

administrativos. Segundo o mesmo autor, os estudos de caso são indicados para explicar os supostos vínculos causais nas intervenções da vida real dada sua complexidade.

Como já citado, a escolha dos casos deste estudo não tem pretensão comparativa, no entanto, os casos foram selecionados cuidadosamente no sentido de prever resultados similares ou para produzir resultados contrastantes, para razões previsíveis (YIN, 2015).

#### **4.1.1 Coleta e análise de dados**

A coleta de dados foi realizada em três etapas: a primeira se ocupou de realizar um levantamento bibliográfico dos principais autores que já produziram material referente ao problema identificado, por meio de pesquisa na base Periódicos Capes.

A segunda etapa de coleta de dados foi realizada com gestores das empresas foco deste trabalho, por meio de entrevista semiestruturada. Zanella (2013) reforça que a entrevista semiestruturada (Apêndice A) segue um roteiro definido pelo pesquisador, mas que este não precisa se prender de forma rígida ao guia, pode conduzir a entrevista com base nos depoimentos do entrevistado.

Os gestores atuam em suas empresas do segmento de fabricação de doces na cidade de Taquaritinga-SP e as entrevistas foram realizadas nas dependências de cada agroindústria, seguindo os protocolos sanitários, como distanciamento, uso de máscara, higienização das mãos com álcool gel 70° e aferição de temperatura, conforme orientado pelo Plano SP.

As entrevistas foram gravadas em áudio, após o consentimento dos gestores entrevistados, de modo a facilitar a organização dos dados coletados. O roteiro de entrevista foi utilizado para que o pesquisador pudesse manter uma uniformidade na coleta das informações, porém outras questões foram realizadas no decorrer da entrevista, além das que estavam no roteiro, pois, sob o ponto de vista do entrevistador, complementariam as informações para as análises deste trabalho.

Antecedendo a entrevista, cada gestor respondeu um conjunto de questões objetivas disponíveis em um endereço da internet, utilizando a ferramenta Google Forms, fornecido pelo pesquisador. As respostas deste questionário, complementaram a arguição feita presencialmente.

Na terceira etapa foi realizada a escolha de embalagens de produtos das agroindústrias que participam deste estudo para verificação se as embalagens utilizavam atributos geradores de competitividade, por meio do método VIEWS, conforme citado no

capítulo anterior. Andrews e Shimp (2018) propõem que cada componente do método seja quantificado nos quesitos importância e desempenho. No quesito importância, os autores indicam uma escala de pontuação que varia de 0 a 5 (onde 0 indica que o componente da embalagem não tem importância e valores positivos mais altos indicam níveis de importância progressivamente crescentes). Já no quesito Desempenho a escala de classificação varia de -5 a +5, sendo que os valores negativos representam o pior desempenho, zero seria uma classificação neutra e valores positivos indicam melhor desempenho. A exemplificação pode ser observada na Tabela 4.

**Tabela 4.** Ilustração hipotética de quantificação dos componentes do método VIEWS.

Componente	Importância (I)	Desempenho (D)	I x D
Visibilidade	3	4	12
Informação	2	5	10
Apelo Emocional	2	1	2
Funcionalidade	5	5	25
Sustentabilidade	4	3	12
Pontuação total	-	-	61

Fonte: Adaptado de Andrews e Shimp (2018)

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo das entrevistas com os gestores das empresas foco do estudo. Importante salientar que a identidade dos entrevistados e das empresas foi preservada e não foi divulgada no estudo.

Após a execução das etapas anteriores, inicia-se a discussão sobre todos os dados coletados e o confronto com as teorias já desenvolvidas sobre o tema. Volpato (2007) reforça que é na discussão que o leitor deverá ser convencido da validade dos dados coletados e que sustentam as conclusões.

Após a discussão, procede-se com as conclusões com os resultados relevantes e com o intuito de colaborar para a atuação mercadológica da agroindústria. Segundo Oliveira (2011), na conclusão fatos novos, descobertas importantes, contradições, relações e novos efeitos com teorias anteriores devem ser evidenciados.

**Quadro 7.** Etapas do trabalho

Etapas	Objetivos	Instrumento de coleta de dados
Etapa 1	O levantamento bibliográfico é necessário para embasar a proposta deste trabalho com as descobertas e estudos de outros pesquisadores. Assim, pode-se verificar se já foram feitas análises do mesmo problema deste estudo e a aplicabilidade de propostas de solução para a questão.	O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de livros, base de dados Periódicos Capes e sites de internet especializados sobre o tema.
Etapa 2	Conhecer as opiniões e anseios dos gestores das empresas aqui estudadas é necessário para compreendermos as razões de determinadas decisões sobre o tema comunicação mercadológica.	Por meio das entrevistas visa-se descobrir se a adoção de embalagens como ferramentas de comunicação colabora para a comunicação da empresa junto aos seus clientes.
Etapa 3	Utilizar o método VIEWS em embalagens das agroindústrias selecionadas para verificação de atributos que ofereçam diferencial competitivo.	Com critérios e método definidos, procura-se criar um guia para que as agroindústrias possam obter diferencial competitivo.

Fonte: autoria própria

#### 4.2. Caracterização das Empresas

Para garantir o sigilo das informações e evitar qualquer tipo de constrangimento aos entrevistados, as empresas e seus respectivos gestores são identificados como empresas A, B e C e gestores GA, GB e GC, respectivamente.

No quadro 8 pode-se verificar uma síntese das características das empresas estudadas com dados colhidos nas entrevistas com os respectivos gestores.

**Quadro 8.** Síntese das Características das Empresas Estudadas

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Tipo de gestão:	Familiar	Familiar	Familiar	
Número de colaboradores	5	21	11	
Faturamento Médio Anual	R\$ 100 mil	R\$ 5 milhões	R\$ 1 milhão	
Área de Fabricação	400m <sup>2</sup>	600m <sup>2</sup>	112m <sup>2</sup>	
Número de produtos fabricados	35	30	18	
Classificação	Simplex Nacional	Microempresa	--	Empresa de Pequeno Porte
	Sebrae	Microempresa	Pequena Empresa	Microempresa

Fonte: autoria própria

#### **4.2.1. Empresa A**

A empresa A está localizada na cidade de Taquaritinga, estado de São Paulo, possui área de fabricação aproximada de 400m<sup>2</sup> e atua na fabricação de doces caseiros. A empresa é caracteristicamente familiar e a sociedade se estabelece entre marido, esposa e filho. Os sócios possuem ensino fundamental e um deles pós-graduação. A empresa atua com cinco colaboradores que se dividem na fabricação dos produtos. A empresa fabrica os seguintes produtos: Goiabada (tipo cascão e cremosa) em várias gramaturas, Paçoca (em barra e em porção individual), Cocada, Pé de Moleque, Bananada, Marrom Glacê, Doce de Leite, Geleia de mocotó e ainda Amendoim Torrado Salgado. Nos últimos três anos a empresa faturou uma média de R\$100 mil em cada ano e comercializa seus produtos de forma local e regional.

Fundada em 1995, o precursor da Empresa A, antes de iniciar o empreendimento já trabalhava em uma tradicional e grande fábrica de produtos alimentícios da cidade e, por hábito, começou a fazer doce de leite em casa e levar para os amigos que trabalhavam com ele. O doce agradou aos colegas de trabalho que logo passaram a realizar encomendas. Com o nascimento do filho, o dirigente proprietário comprou um pequeno tacho para poder fazer uma quantidade maior de doce e, a partir daí, não parou mais. Novos produtos foram adicionados ao portfólio da empresa que hoje conta com 35 produtos em seu mix.

#### **4.2.2. Empresa B**

A empresa B também está localizada em Taquaritinga, estado de São Paulo, possui área de fabricação aproximada de 600m<sup>2</sup> e atua na fabricação de conservas e doces em pasta e massa. A empresa mantém a estrutura familiar e a sociedade está estabelecida entre marido e mulher, sendo que a sociedade está dividida em quotas iguais, 50% para ambos. Os sócios possuem ensino fundamental e o filho, que divide a gestão da empresa com o pai, possui graduação em produção industrial. A empresa B possui 21 colaboradores e nos últimos 3 anos apresentou um faturamento médio de R\$ 5 milhões. A empresa fabrica e comercializa os seguintes produtos: Goiabada, Paçoca, Cocada, Geleia de Mocotó, Fondant de leite, Bananada, Doce de Abóbora, Doce de Batata Doce, Figo em calda, Geleia de Amido, Doce de mamão em pasta, Doce de Mamão em calda,



Doce de Abóbora em Calda, Torrone e Amendoim torrado. A empresa B realiza ainda algumas combinações entre os produtos, totalizando 30 produtos ao todo.

A comercialização dos produtos se dá com parceria com distribuidores e por revendedores independentes que adquirem os produtos diretamente na empresa. A empresa também trabalha com a terceirização da produção, fabricando alguns produtos com marcas de terceiros. A empresa B iniciou suas atividades em 1989, quando o proprietário, que na época trabalhavam em uma propriedade rural, se aposentou. Com a aposentadoria, surgiu a intenção de seguir as tradições da família portuguesa de produzir doces. Começou então, de forma reduzida a fabricar goiabada e doce de leite. Aos poucos, gradativamente ao longo dos anos, a produção se ampliava juntamente com o mix de produtos.

#### **4.2.3. Empresa C**

Assim como as demais empresas abordadas nesta pesquisa, a empresa C também está localizada na cidade de Taquaritinga e atua no segmento de fabricação de doces caseiros. A empresa C possui uma área de fabricação de 112m<sup>2</sup> e emprega 11 colaboradores. A constituição societária da empresa se dá entre mãe e filhos, sendo que a divisão está distribuída em 50% para um dos filhos (gestor C que foi entrevistado), 40% para a mãe e 10% para o outro filho, mantendo a propriedade e gestão da empresa sob estrutura familiar. Todos os sócios possuem ensino superior completo. A empresa C apresentou faturamento bruto aproximado de R\$800 mil, R\$ 1 milhão e R\$1 milhão em 2018, 2019 e 2020 respectivamente.

A empresa C se dedica à produção de Goiabada, Goiabada Diet, Geleia de Goiaba, Goiaba em Calda e Bananada. Tanto as Goiabadas como as Bananadas fabricadas pela empresa C, possuem versões diferentes como barra, cremosa e versões com porções individuais de 30g. No total a empresa tem em seu mix 18 produtos.

O pai do atual gestor foi quem iniciou as atividades da indústria, agricultor e descontente com o cenário da agricultura em 2008, decidiu apostar na industrialização de doce de goiaba, uma vez que já possuía as frutas em seus pomares. Iniciou as atividades informalmente e pouco tempo depois contou com a ajuda da esposa, que deixou a atividade de coordenadora em um colégio particular na mesma cidade. Ambos, marido e esposa, dedicavam-se à fabricação dos doces, gestão da empresa, vendas e entregas. Por

volta de 2012, após o processo de loteamento de uma área da propriedade, o atual proprietário à época, resolve se aposentar e convida os filhos a assumirem o negócio. Um dos filhos aceita o desafio e retorna à cidade (morava e trabalhava em outro município) para cuidar da fabricação dos doces. De lá para cá, filho e mãe cuidam da gestão da empresa pois o outro filho é médico em outra cidade e integra a sociedade apenas por formalidade, pois não tem poder de ação, por escolha própria, na empresa.

## **5. COMUNICAÇÃO E EMBALAGENS NA AGROINDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE**

Nesta seção são apresentados os dados coletados nas entrevistas realizadas para evidenciar as ações e estratégias de comunicação utilizadas pelas pequenas agroindústrias, como também a utilização das embalagens. Os dados elucidam a percepção dos gestores sobre esses dois temas e revelam as dificuldades enfrentadas no cotidiano de cada indústria.

É possível verificar que os dados obtidos evidenciam semelhanças em atitudes e comportamentos (ou ausência deles) com gestores de pequenas empresas de outros segmentos, conforme a literatura pesquisada.

### **5.1. Comunicação na agroindústria de pequeno porte**

#### **5.1.1 Ações de comunicação**

Os gestores das empresas A e B relataram que não realizam nenhum tipo de ação de comunicação, já o gestor da empresa C afirmou que realiza publicações semanais nas redes sociais, com maior foco no Instagram. No entanto, relatou que, antes da pandemia do coronavírus, realizava ações de degustação nos pontos de revenda dos produtos. Enfatizou que a degustação é uma excelente ferramenta de divulgação pois, ao realizar há aumento das vendas. O gestor da Empresa C relatou ainda que bonifica alguns revendedores com produtos para que estes façam suas próprias ações promocionais.

Questionados sobre os motivos ou dificuldades que levavam os gestores a não realizar ações de comunicação, os da empresa A e C relataram como principal fator a falta de tempo, sendo que o gestor da empresa A ainda mencionou o desconhecimento do assunto e que não vê tanta importância nessas ações. O gestor da empresa B, por sua vez, relatou que a empresa possui um equilíbrio entre os produtos que produz e os produtos que vende. Afirmou que se fizer ações de comunicação precisará realizar investimentos para aumentar a capacidade produtiva, por isso não manifestam interesse em comunicar. No entanto, o incremento de vendas não é o único objetivo de uma ação de comunicação. Tal constatação aponta, mais uma vez, o desconhecimento do gestor com relação ao tema da comunicação.

A empresa B atende vendedores autônomos que vão até a empresa, compram os doces e vendem em outras regiões, a empresa não possui equipe de vendas própria, mas também atende distribuidores.

Entre os fatores que influenciam a falta de ações de comunicação, o gestor da empresa A relatou que a ausência de pessoal qualificado, falta de visão de longo prazo, imediatismo dos resultados, dificuldade em aceitar mudanças, visão subestimada da concorrência, centralização do processo no pequeno empresário, dificuldade na definição de metas e de objetivos claros, desconhecimento da estratégia atual e falta de comprometimento dos funcionários foram apontados como os que mais exercem influência, ao mesmo tempo, desconhecimento do assunto e falta de tempo e recursos foram citados como neutros. Tal relato corrobora com os resultados apresentados por Terence e Escrivão Filho (2007), indicando que tais fatores são comuns aos gestores de pequenas empresas, mesmo que de segmentos diferentes.

O gestor da empresa B, reforçou que precisa realizar investimento para adequar a estrutura de fabricação para atender uma possível nova demanda gerada pela comunicação. Já o gestor da empresa C, como realiza ações de comunicação, mesmo que incipientes, não indicou nenhum fator além da falta de tempo, porém, disse que se não fossem as atribuições do dia a dia faria ações mais constantes.

Os gestores também indicaram as ferramentas de comunicação mais utilizadas. Controversamente, o gestor da empresa A relatou que faz publicações em redes sociais esporadicamente, o gestor da empresa B não utiliza nenhuma ferramenta e o gestor da empresa C realiza publicações em redes sociais, mantém o site da empresa sempre atualizado, faz ações de *merchandising* nos pontos-de-venda e oferece bonificação às vendas com produtos.

Pode-se verificar que a falta de conhecimento sobre o assunto, a falta de tempo, uma vez que o pequeno empresário necessita se dedicar em muitas frentes da empresa, são os principais fatores que influenciam a não realização de comunicação pelas empresas participantes da pesquisa. Tais fatos corroboram os estudos de Leone (1999) e Tell e Gabrielsson (2013) que apontam a falta de tempo e a fragmentação do tempo devido as diversas atividades diárias como características das pequenas empresas.

Isso indica que, devido às especificidades de gestão típicas das pequenas empresas, os gestores poderiam: 1) incluir a atividade de comunicação no planejamento da empresa; ou 2) contratar empresas especializadas como agências de comunicação, para

a realização das atividades de comunicação de cada empresa. O empresário poderia reservar algumas horas em um período da semana para conhecer o assunto e as ferramentas, prática que auxiliaria o seu envolvimento e o desenvolvimento da atividade.

Tais constatações vão ao encontro com o que foi apontado na pesquisa de Istofel, Castro e Campos (2020) que identificaram que muitos gestores conduzem a comunicação da empresa com base em achismos, colocando as empresas em uma posição distante de alcançar a eficiência na comunicação. A literatura apontou ainda que os dados levantados a respeito da comunicação com as empresas participantes desta pesquisa são semelhantes ao que ocorre em outros países, como é o caso da Espanha, em que as pequenas empresas de lá também apresentam dificuldades com a comunicação (SANCHEZ *et al.*, 2019).

### **5.1.2. Objetivo de comunicação**

Os gestores da empresa A e B não realizam ações de comunicação - a questão sobre os objetivos de comunicação foi feita de forma condicional. Assim, o gestor da empresa A indicou que apresentar lançamentos e inovações poderia ser um objetivo de comunicação. O gestor da empresa B, se realizasse ações de comunicação, pretenderia melhorar a imagem da empresa. Em contrapartida, o gestor da empresa C, que realiza ações de comunicação, afirmou que tem por objetivos de comunicação aumentar vendas, aumentar a lembrança da marca e fidelizar clientes.

O desconhecimento e a falta de tempo, apontados na subseção acima, evidenciam que os gestores das empresas A e B tem consciência da importância da comunicação a ponto de projetarem possíveis objetivos de comunicação caso a praticassem. Isto indica que a procrastinação das ações de comunicação também é um fator impeditivo de crescimento no mercado.

Os gestores das empresas A e B, assim como no estudo de Buratti, Parola e Satta (2018), subestimam a relevância das funções de marketing, tipicamente subdesenvolvidas ou mesmo inexistentes, perdendo oportunidade de figurarem em posições de ainda maior vantagem.

### **5.1.3. Acompanhamento de ações da concorrência**

Os gestores entrevistados apontaram o acompanhamento da concorrência de um modo geral, não especificamente com relação a ações de comunicação. O gestor da empresa A afirmou que realiza o acompanhamento da concorrência adquirindo os produtos em busca de copiá-los, quando possuem algum tipo de diferencial, no sentido de criar um produto novo ainda melhor. O gestor da empresa B relatou que faz o acompanhamento da concorrência por meio da observação. O gestor da empresa C, acredita que não tem concorrência direta, pois considera o produto muito diferenciado em relação aos competidores do mesmo segmento.

Observa-se com os dados apresentados que há uma carência grande com relação à comunicação a ponto de nem mesmo realizarem o acompanhamento da comunicação da concorrência.

Com relação a ausência de concorrência relatada pelo gestor da empresa C, por mais diferenciado que o produto seja considerado pelo gestor, o relato indica que, possivelmente, não está ocorrendo uma pesquisa mais refinada sobre a concorrência. Inúmeras agroindústrias dedicam-se a fabricação de goiabada, por exemplo, e, pela própria seleção de mercado, buscam produzir produtos de qualidade que atendam às necessidades de seus consumidores. Assim, indicar a ausência de concorrência pode indicar uma atitude precipitada, o desconhecimento do mercado, uma visão local de atuação e/ou subestimar os outros concorrentes.

### **5.1.4. Definição de ações de comunicação futuras**

Nenhum dos três gestores realiza um planejamento de ações de comunicação futuras, no entanto, o gestor da empresa A pensa em realizar ações com teor institucional, no sentido de apresentar a empresa. Já o gestor da empresa C relatou que não realiza planejamento de ações futuras, que as decisões ocorrem no “susto” quando identificam alguma oportunidade.

No tocante a definição de investimentos em comunicação, o gestor da empresa A confirmou que não há essa definição. O gestor da empresa B, informou que já pensaram em investir, inclusive iniciaram o desenvolvimento de um e-commerce, mas o

entrevistado alegou que seu público-alvo não realiza compra dos produtos pela internet. Por sua vez, o gestor da empresa C, disse que realiza investimento conforme as oportunidades.

As três empresas entrevistadas não possuem um montante monetário definido para ações de comunicação e o gestor da empresa C reforçou que nunca mensurou o quanto já investiu em comunicação em um determinado período.

Nenhum dos entrevistados indicou a falta de capital para ações de comunicação, como apontado por pesquisa da SPC Brasil (2019) em que empresários entrevistados apontaram a necessidade de obter capital para realizar ações de comunicação. Ao mesmo tempo, os relatos indicam que os gestores possuem o intuito de realizar ações futuras de comunicação, o que indica confiança, apesar do cenário crítico vivenciado (Crise gerada pela pandemia da Covid-19).

Os relatos indicam ainda como que os hábitos de compra variam de segmento para segmento. Apostar no desenvolvimento de um *e-commerce*, mostrou-se desnecessário para o gestor da empresa B, pois este identificou que seus clientes não utilizariam este canal para realizar as compras. Obviamente que este cenário não é estático, o que levará os gestores das empresas a repensarem o modo de comercializar seus produtos.

Estar atendo às oportunidades apresentadas pelo mercado pode garantir que o investimento realizado em comunicação possa ser eficiente. No entanto, a falta de mensuração do montante investido em comunicação, ou mesmo a definição de um montante para tal ação, expõem fragilidades na gestão das agroindústrias aqui abordadas.

#### **5.1.5. Resultados esperados com ações de comunicação**

Dos três gestores entrevistados, o da empresa A relatou que, se fizesse ações de comunicação, gostaria que os produtos ficassem conhecidos por mais pessoas. Tal relato corrobora o proposto por Kotler e Keller (2006) (veja síntese no Quadro 6). O gestor da empresa B, não possui expectativa de resultados, uma vez que não realiza ações de comunicação e o gestor da empresa C se mostrou surpreso com o resultado das ações realizadas no Instagram. Relatou que o número de pessoas que passaram a seguir o perfil

da empresa na rede social aumentou e, conseqüentemente, o número de interações com empresa pela plataforma, questionando sobre os produtos, onde adquirir etc.

Sobre a realização de divulgação ou lançamento de novos produtos ou linhas de produtos, os gestores relataram que não realizam nenhuma ação. Apenas o gestor da empresa C afirmou que faz uma divulgação informal para os clientes da empresa e que, quando possível, faz ações de degustações em parceria com alguns clientes.

Colocar as ações de comunicação em situação condicional faz com que os gestores reflitam sobre possíveis resultados, como indicado pelo gestor da empresa A que gostaria de tornar seus produtos mais conhecidos, e com o gestor da empresa B que relatou não possuir nenhuma expectativa de resultados. Os resultados relatados pelo gestor da empresa C, vão de encontro com o trabalho de Buratti, Parola e Satta (2018) que indicam a utilização das redes sociais pelos gestores, uma vez que são meios de comunicação de baixo custo.

Apesar de questionados sobre as embalagens, nenhum dos entrevistados reconheceu-as como ferramentas de comunicação, indicando que os entrevistados não reconhecem a embalagem como tal. A seguir serão apresentados os resultados das questões com foco nas embalagens.

**Quadro 9.** Síntese e proposições para as ações de comunicação

<b>Abordagens</b>	<b>Descobertas</b>	<b>Proposições</b>
Ações de comunicação	2 empresas não realizam ações de comunicação e 1 realiza ações de comunicação em redes sociais. Os principais motivos que levam as empresas a não comunicarem são o desconhecimento e a falta de tempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir as atividades de comunicação no planejamento da empresa;</li> <li>- Terceirizar o serviço de comunicação para empresas especializadas;</li> <li>- Buscar mais conhecimento sobre o tema.</li> </ul>
Objetivo de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar lançamentos e inovações</li> <li>- Melhorar a imagem da empresa (os dois objetivos acima são hipotéticos, uma vez que as empresas que o citaram não realizam ações de comunicação)</li> <li>- Aumentar vendas;</li> <li>- Aumentar a lembrança da marca;</li> <li>- Fidelizar clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar as ações de comunicação de modo planejado para que os objetivos possam ser alcançados.</li> </ul>
Acompanhamento de ações da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de produtos da concorrência em busca de copiar o que é bom;</li> <li>- Acompanhamento da concorrência pela observação de mercado;</li> <li>- Crença de que não há concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar planejamento e plano de ação para o acompanhamento das ações de comunicação da concorrência.</li> <li>- Realizar ou contratar empresa especializada em estudo de mercado para realizar um</li> </ul>



<b>Abordagens</b>	<b>Descobertas</b>	<b>Proposições</b>
		levantamento dos reais concorrentes.
Definição de ações futuras de comunicação	- Teor institucional - Imediatismo nas ações - Não há definição e mensuração de investimentos em comunicação.	- Realização de planejamento de comunicação e respectivo investimento
Resultados esperados com ações de comunicação	- Tornar os produtos mais conhecidos (situação hipotética); - Ausência de expectativa por resultados de comunicação; - Resultados promissores nas ações pelas redes sociais.	- Iniciar ações de comunicação pelas redes sociais, pois oferecem baixo custo quando comparadas aos meios de comunicação tradicionais. - Utilizar as próprias embalagens como ferramenta de comunicação.

Fonte: autoria própria

## 5.2. Embalagem

A utilização das embalagens pelas agroindústrias de pequeno porte ocorre de diversas maneiras, com diferentes materiais e está diretamente relacionada com as necessidades e particularidades de cada negócio. Nesta seção será abordado o ponto de vista dos gestores entrevistados e a relação de cada agroindústria com o segmento de embalagens, como também a percepção da importância dessa ferramenta de marketing por cada gestor.

### 5.2.1. Principais dificuldades

Os três gestores indagados reconheceram que a principal dificuldade reside na compra das embalagens. Segundo o gestor da empresa A, para obter um preço melhor, mais baixo, precisaria comprar um volume muito grande de embalagens, o que se torna inviável para a empresa. Ao mesmo tempo, para comprar a quantidade adequada à sua capacidade produtiva, acaba necessitando realizar a compra por meio de um “atravessador”, nas palavras do entrevistado, o que acaba gerando valores maiores das embalagens.

O gestor da empresa B reiterou que as embalagens exigem ainda muito trabalho manual o que torna o processo de fabricação mais lento, mas reconhece que isso colabora para agregar valor aos produtos.

Para a empresa C, o gestor relatou que, com a pandemia, está enfrentando dificuldades para adquirir as caixinhas de MDF nas quais acondiciona uma versão da goiabada e uma versão da bananada. Segundo o gestor, além da escassez do material no mercado, quando encontra, os preços são exorbitantes e infelizmente ele não tem condições de repassar esses custos para o preço final dos produtos, forçando-o a reduzir as margens. Relatou ainda que teve problemas pontuais com as embalagens de vidro, também relacionado à escassez do tipo de embalagem no mercado.

As três empresas utilizam para seus produtos, embalagens de plástico, vidro, cartão/papelão e a empresa C ainda utiliza embalagem de madeira (MDF) para alguns produtos.

Percebe-se que as três empresas abordadas enfrentam dificuldades com embalagens, seja com a questão da compra, diretamente atrelada a quantidade e custo, seja na escassez de determinado tipo de material ou ainda com relação ao ato de embalar os produtos, devido ao porte das agroindústrias, ocorre de forma manual, necessitando de mais mão de obra. Assim, esta condição artesanal garante certa vantagem competitiva, ao passo que permite agregar mais valor ao produto, sendo que ao mesmo tempo, torna o processo mais lento.

### **5.2.2. Relação das empresas com os fornecedores de embalagens**

Questionados sobre a relação da empresa com os fornecedores de embalagens, o gestor da empresa A disse que a relação é regular e que os fornecedores, além das embalagens, também oferecem informações sobre o setor e sobre novos produtos.

Para a empresa B, o gestor enfatizou que a relação é boa e que também recebe dicas de novos produtos dos fornecedores.

Excelente foi o modo como o gestor da empresa C classificou a relação com os fornecedores de embalagens, porém relatou que não tem recebido outras informações, dicas etc. do segmento pelos fornecedores.

As observações relatadas mostram que a relação com os fornecedores é sadia e estes, buscam alimentar seus clientes com informações do setor, inovações do segmento, novas opções em embalagens. Nesse sentido, estes mesmos fornecedores poderiam oferecer cursos e treinamentos para seus clientes no sentido de capacitar para um uso mais

eficiente das embalagens, indicar modos de reciclagem e/ou reaproveitamento de embalagens quando for o caso, ou ainda oferecer outras soluções que pudessem colaborar para redução dos custos citados anteriormente ou mesmo a oferta de quantias mais adequadas a capacidade produtiva da pequena agroindústria, objetivando a diminuição do desperdício de embalagens.

### **5.2.3. Ações de planejamento relacionadas às embalagens**

O entrevistado da empresa A relatou que o planejamento é realizado para o lançamento de produtos. A empresa realiza um estudo, feito pelos gestores (família), verificando se o produto será viável, porém o modo como o estudo é feito não foi especificado.

Para a empresa B, o planejamento é constante, devido, principalmente, a legislação referente à rotulagem de produtos alimentícios que está sempre se alterando.

Já o gestor da empresa C relatou que o planejamento é realizado de forma informal não especificando a periodicidade e o modo que é realizado.

Nota-se também neste quesito que as embalagens não são encaradas como um dos componentes principais das estratégias de marketing das pequenas agroindústrias aqui abordadas. As três empresas relataram que o planejamento relacionado ao uso das embalagens (seleção de materiais, definição de formatos e layouts, materiais, cores etc), aparentemente, não tem tanta importância. Tal atitude é corroborada pelo que foi relatado pela EMATER (2019) que as embalagens é um tema novo a ser descoberto pelas agroindústrias e que estas precisam ser auxiliadas sobre o tema.

### **5.2.4. Inovação em embalagens**

Questionados se consideravam as embalagens dos produtos inovadoras, o gestor da empresa A disse que alguns sim e outros não e, pela observação da concorrência, busca criar algo diferente para inserir no mercado.

O gestor não considera as embalagens de seus produtos inovadora, para ele são embalagens tradicionais. Tanto para o gestor da empresa A, quanto para o da empresa B, o produto Amendoim torrado embalado à vácuo foi considerado como inovador.

Para o gestor da empresa C, alguns de seus produtos possuem embalagens inovadoras e outros não. Considera como inovadoras as embalagens da Goiabada Cascão e da Bananada que são comercializadas em caixas de MDF e também a Goiabada Cascão de 700g que é comercializada embalada em plástico e arrematada com barbantes de sisal.

Os relatos dos entrevistados demonstraram que as agroindústrias carecem de ações de inovação no que tange o tema das embalagens. Obviamente que nenhuma das empresas abordadas possui um departamento ou equipe dedicada à pesquisa e inovação, no entanto uma delas, a de menor porte, por meio de uma apresentação diferenciada de seus produtos, pode inovar. O simples fato de comercializar o produto em uma caixa de MDF e um outro produto ter sua embalagem finalizada com uma amarração de cordão de sisal, garantiu que os produtos fossem vistos com outros olhos pelos consumidores e permitiram que a empresa pudesse comercializá-los com maior valor agregado. Nesse sentido, o gestor da empresa C relatou que “muitas vezes precisamos optar pela inovação ou pelo processo produtivo, é difícil conciliar os dois”, referindo-se à inovação relacionada ao modo como apresenta o produto (embalagem finalizada com uma amarração de cordão de sisal), que muitas vezes inviabiliza o processo produtivo, pois o torna mais custoso e lento, fato também relatado pelo gestor da empresa B, no início da entrevista.

Buscar inspiração na concorrência, no sentido de “copiar o que fazem de diferente”, não parece ser uma boa estratégia, pois se as embalagens de um ponto de venda utilizam as mesmas pistas e estruturas semelhantes, o conceito de vendedor silencioso se perde e, conseqüentemente, não há inovação (RYYNÄNEN; RUSKO, 2015).

### **5.2.5. Fatores de influência das embalagens nos consumidores**

Foram apresentados fatores de influência das embalagens na decisão dos consumidores para os gestores que, em uma escala de “concordo totalmente” e “discordo totalmente”, deveriam assinalar suas opiniões.

Os fatores apresentados foram que as embalagens geram experiência favorável nos consumidores, embalagens reduzem incertezas, embalagens conferem credibilidade ao produto/marca e embalagens geram atração e engajamento dos consumidores.

Para estes fatores o gestor da empresa A assinalou que concorda com todos. O gestor da empresa B relatou que concorda com todos, concorda totalmente que as embalagens geram experiência favorável nos consumidores e não concorda e nem discorda sobre a capacidade das embalagens na redução de incertezas do consumidor.

O gestor da empresa C concorda totalmente com todos os fatores apresentados e ainda reforçou que acredita que a embalagem tem o poder de vender, pois já adquiriu muitos produtos de baixa qualidade apenas porque, pela embalagem, considerava o produto bom. Tal relato coincide com o trabalho de Essuman (2018) que abordou a embalagem como uma ferramenta adequada para estimular a compra.

Quando apresentados aos fatores de influência da embalagem nos consumidores, conforme encontrado na literatura, para os entrevistados, todos manifestaram concordância, porém, na prática parecem dar menor importância a esses fatores, pois como já apresentado anteriormente, não indicaram ações estratégicas e de planejamento sobre as embalagens em busca de criar ou melhorar características para que estas pudessem exercer maior influência sobre os consumidores.

Em um mercado tão competitivo, repleto de diversas marcas e grande variedade de itens, relegar a importância da embalagem como ferramenta na busca da atenção do consumidor torna-se um risco, já que por meio de formatos, tamanhos e cores pode atrair e reter a atenção dos consumidores (RUNDH, 2013).

#### **5.2.6. Estética das embalagens**

Questões sobre a estética das embalagens também foram realizadas. Utilização de cores, tamanho, formato, utilização de imagens e fotos compunham as questões.

Sobre a utilização das cores nas embalagens, o gestor da empresa A considera que seus produtos, neste quesito, estão neutros, nem favorável, nem desfavorável. Os gestores da empresa B e C consideram o uso das cores nas embalagens como adequado.

Os três entrevistados consideram o tamanho e a forma/formato das embalagens adequado. No entanto, o gestor da empresa C, no quesito forma/formato da embalagem sinalizou como neutro.

Com relação à utilização de imagens e fotos nas embalagens o gestor da empresa A considera neutra, já os gestores da empresa B e C consideram adequada.

De um modo geral os gestores consideram a estética neutra, com exceção do gestor da empresa C que considera adequada. O gestor da empresa A relatou que algumas embalagens podem ser melhoradas e se queixou que o espaço dos rótulos é escasso para a quantidade de informações necessárias. O gestor da empresa B considera que as embalagens de seus produtos têm apelo visual e característica de “caseiro”, o que considera um fator valorizado pelo consumidor. Segundo ele, a empresa presa pela simplicidade. Já o gestor da empresa C considera a apresentação dos produtos boa e considera que não devem apresentar excesso de cores.

Faz-se importante ressaltar que a maioria das respostas sinalizadas sobre o item “estética” foram coletadas pelo questionário on line (Google Forms) respondido antes da entrevista pelos gestores. Na entrevista, quando questionados sobre as respostas e se gostariam de complementar com alguma informação ou opinião, pouco foi adicionado. Tal fato reforça que os gestores possuem pouco conhecimento a respeito do tema e/ou demonstram pouco interesse.

As características que compõem a estética dos produtos são essenciais para atração e retenção da atenção dos consumidores conforme apontou Rundh (2013), e afetam a preferência dos consumidores (MUMANI; STONE, 2018). Segundo a opinião dos entrevistados as embalagens e rótulos dos produtos estão adequados e cumprem essa função. Na seção 6, por meio do método VIEWS, verificar-se-á se tais características aqui citadas, realmente vão ao encontro com a percepção dos gestores entrevistados.

### **5.2.7. Acondicionamento, proteção e segurança**

Para o gestor da empresa A, suas embalagens oferecem proteção e segurança aos produtos e acondicionam de forma adequada, porém, devido a uma série de problemas recorrentes com a embalagem do produto amendoim, a empresa precisou investir na aquisição de uma seladora à vácuo, pois o manuseio dos produtos nas operações de

transporte e exposição nos pontos de venda estava causando o rompimento das embalagens e conseqüentemente a perda/troca do produto.

Segundo o gestor da empresa B, devido a rusticidade das embalagens (a maioria dos produtos é embalada de forma manual, não mecanizada), estas estão sujeitas ao ambiente, forçando a empresa a oferecer prazos de validade mais curtos.

Para o gestor da empresa C, as embalagens dos produtos comercializados são seguras e oferecem bom acondicionamento.

De um modo geral, as três empresas abordadas possuem embalagens que oferecem acondicionamento e proteção. Na verdade, tal condição é básica para a própria manutenção do produto do mercado, pois protege e conserva a integridade química e física do produto (NEGRÃO; CAMARGO, 2008) além de possibilitar o armazenamento e transporte (MESTRINER, 2001).

#### **5.2.8. Fatores que exercem influência na decisão de compra pelo consumidor**

Os fatores Preço, Tradição, Qualidade, Sabor, Peso/Tamanho e Embalagem foram apresentados aos entrevistados para que os classificassem em grau de importância.

O entrevistado da empresa A considera tradição, qualidade, sabor, peso e embalagem como mais importantes, no entanto, citou o preço como neutro, pois considera que alguns consumidores compram pelo preço e outros pela qualidade do produto.

Para o gestor da empresa B, tradição, qualidade, sabor e preço são os fatores mais importantes de influência na decisão de compra dos consumidores de seus produtos. Peso/tamanho e Embalagem foram sinalizados como importantes.

Por sua vez, o gestor da empresa C considera Preço e Peso/tamanho com importância mediana, no entanto, Tradição, Qualidade, Sabor e a Embalagem como muito importantes para influenciar a decisão de compra dos consumidores.

Observa-se com estes posicionamentos que a percepção dos gestores sobre os fatores que exercem maior influência na decisão de compras dos consumidores difere em alguns itens, porém os fatores Tradição, Qualidade e Sabor como sendo os que têm maior importância na decisão de compra dos consumidores. Com relação ao fator Preço, os gestores das empresas A e C concordam que tem importância mediana, porém para o

gestor da empresa B, o preço é muito importante. O fator embalagem mantém a tendência das respostas anteriores: de muita importância para os gestores A e C e apenas importante para o gestor B.

Ainda sobre o fator embalagem, uma observação se faz pertinente. Os três produtos podem ser encontrados em pontos de venda de varejo da cidade sede das empresas, como também na microrregião. No entanto, percebe-se que, até por uma questão de diferença de preço, os produtos da empresa C são mais encontrados em pontos de vendas como empórios e lojas de especialidades, e os produtos das empresas A e B são mais encontrados em supermercados e mercearias, pois têm um preço mais acessível. Tal fato, no caso, o direcionamento para perfis de público consumidor diferentes pode afetar a percepção dos gestores com relação a importância que a embalagem tem na influência da decisão de compra.

### **5.2.9. Papel da embalagem na competitividade**

Redução de custos, diferenciação em relação à concorrência, Acondicionamento e proteção e Design foram os itens apresentados para os entrevistados como resultados da colaboração das embalagens na competitividade das empresas/produtos no mercado.

Para o gestor da empresa A, a embalagem colabora na redução de custos, na diferenciação da concorrência, e no acondicionamento e proteção. Não considerou o design como um item de competitividade, no entanto, relatou de forma controversa que a mudança de uma embalagem e das características de um produto (aspecto mais rústico) colaboraram consideravelmente no aumento das vendas deste produto. O gestor da empresa A considera que alguns produtos são competitivos e outros não.

O gestor da empresa B considera que a embalagem colabora para a competitividade reduzindo custos e oferecendo acondicionamento e proteção. Design e diferenciação não foram citados pois segundo o gestor todos os concorrentes atuam de forma parecida. Relatou também que considera a competitividade dos produtos boa.

Já para a empresa C, todos os itens foram considerados como resultados da colaboração da embalagem na competitividade, com exceção da Redução de Custo. Conforme relatado pelo mesmo gestor anteriormente, os custos das embalagens têm



apresentado alta. Para o gestor da empresa C a competitividade dos produtos é excelente, principalmente os que utilizam a caixa de MDF.

Tais afirmações e relatos vão de encontro com a literatura em que a embalagem para aumentar a competitividade é um dispositivo para redução de custos e diferenciação (RUNDH, 2016) e, apesar do Design, no relato dos entrevistados não ter sido citado como essencial para a vantagem competitiva, o simples fato da alteração das características de um produto (aspecto mais rústico) ter incrementado as vendas, corrobora o que o estudo de Quaye e Mensah (2019) aferiu que novos design de produtos e embalagens são os principais fatores de vantagem de mercado sustentável para pequenas e médias empresas.

#### **5.2.10. Relação com a concorrência no ponto-de-venda**

Em relação à competitividade, o gestor da empresa A considera-se competitivo, com diferenciais de mercado e a relação com a concorrência no ponto de venda adequada, porém assinalou o *design* como neutro, pois considera que é possível melhorar alguns produtos. Considera que a característica mais artesanal de produção e a apresentação do produto são fatores que o diferencia da concorrência.

Para a empresa B, o gestor aponta que o apelo de “produto caseiro” ajuda na disputa de mercado, e, portanto, avalia a concorrência no ponto de venda como boa. Considera o design de embalagens e rótulos adequados.

O gestor da empresa C relatou que a relação com a concorrência no ponto de venda é boa, e seus diferenciais excelentes. Também considera o design de suas embalagens/rótulos bom.

De forma um pouco controversa, mesmo no item anterior os gestores não terem citado o design como um fator de vantagem competitiva, quando se trata da relação dos produtos com a concorrência no ponto de venda, todos consideram o design dos produtos como bom e que possuem uma boa competitividade no ponto de venda. Segundo o gestor da empresa B, “todo mundo trabalha, mais ou menos com o mesmo esquema (padrão visual, estilos etc), os meus concorrentes diretos usam o mesmo esquema que eu”.

Tal relato indica que há uma preocupação em se igualar, em termos de design das embalagens, ao que os concorrentes vêm utilizando e não em utilizar o design como um

ponto de diferenciação, como faz a empresa C, que comercializa seu produto em caixinhas de MDF.

### **5.2.11. Conveniência e rastreabilidade**

Os entrevistados das três empresas foram questionados se as embalagens dos produtos ofereciam alguma forma de conveniência, como abre-e-fecha fácil, reaproveitamento da embalagem para outros fins etc, como também se as embalagens ofereciam algum recurso de rastreabilidade.

O gestor da empresa A informou que as embalagens não oferecem nenhum tipo de conveniência, mas cogitou a possibilidade de planejar algo para o futuro. Como recurso de rastreabilidade citou apenas o lote do produto.

Alguns produtos da empresa B, como paçoca rolha e os doces comercializados em vidros oferecem a oportunidade de reaproveitamento da embalagem para outros fins, os demais produtos não, sendo esta a única forma de conveniência relatada. O gestor da empresa B também citou o lote como recurso de rastreabilidade.

Assim como a empresa B, o entrevistado da empresa C relatou que os produtos comercializados em potes plásticos podem ser reutilizados, os demais produtos não. Assim como os entrevistados anteriores, o gestor da empresa C também utiliza o lote como recurso de rastreabilidade.

Embalagens que ofereçam rastreabilidade por meio da interatividade do consumidor com a embalagem com o auxílio de algum dispositivo tecnológico, como por exemplo smartphones, ainda não são uma realidade para as pequenas agroindústrias. Percebe-se que a visão limitada ao segmento, impede a experimentação de novas possibilidades. Limitar o potencial das embalagens apenas porque considera o “produto rústico” é o mesmo que limitar o potencial do produto em si.

O uso de códigos de resposta rápida para rastreabilidade e certificação de origem (SCHNEIDER, 2014) é acessível às pequenas agroindústrias, o que falta, com base nos relatos, é informação a respeito dessas ferramentas.

### 5.2.12. Embalagens inteligentes

Os três gestores foram questionados sobre as embalagens inteligentes e todos afirmaram que desconheciam o assunto. Quando indagados se consideravam que haveria necessidade de utilização de embalagens ativas (aquelas que possuem compostos específicos que prolongam a qualidade e a vida útil do produto), os três gestores disseram que não necessitam. O gestor da empresa A respondeu que as embalagens ativas são modernas demais e o gestor da empresa B, reforçou que desconhece o assunto.

Com relação a utilização de embalagens interativas (comunicação bidirecional entre consumidor e produto), o gestor da empresa A relatou que as embalagens e rótulos utilizados não possuem nenhum recurso de interatividade, pois considera muito moderno para os produtos da empresa, que na visão dele, são mais rústicos. No entanto, quando indagado se a interatividade levasse o consumidor para um ambiente virtual que reforçasse essa sensação de artesanal e rústico, o gestor afirmou que utilizaria, apesar do pouco espaço dos rótulos.

O gestor da empresa B apesar de não utilizar recursos de interatividade em suas embalagens e rótulos, considera que a utilização para oferecer recomendações de uso dos produtos para outros consumidores pode ser essencial. Neste mesmo sentido, o gestor da empresa C reconheceu que pode ser interessante utilizar tais recursos, mas também não utiliza ainda.

A utilização de embalagens ativas, que por meio de compostos específicos, prolongam a qualidade e a vida útil do produto (ARVANITTOYANNIS e STRATAKOS, 2012), pelas pequenas agroindústrias, apesar de ser totalmente possível, uma vez que as empresas abordadas se dedicam à fabricação de doces, concomitantemente, acabam não utilizando por ser embalagens mais caras, o que inviabilizaria a comercialização do produto, mas não utilizam, principalmente, pelo desconhecimento.

Já as embalagens interativas, que melhoram a experiência, o engajamento ou a funcionalidade dos produtos adquiridos pelos consumidores (LYDEKAITYTE; TAMBO, 2018) não são utilizadas devido ao desconhecimento do assunto ou porque os gestores consideram os produtos como itens muito simples. Tais relatos indicam um aparente complexo de inferioridade das pequenas agroindústrias, não reconhecendo o real potencial que seus produtos podem ter.

### 5.2.13. Responsabilidade socioambiental

As embalagens compõem uma grande parte dos resíduos sólidos gerados pela sociedade. Dessa maneira, os gestores foram questionados sobre a sustentabilidade. Os três entrevistados afirmaram que não possuem nenhuma iniciativa nessa direção. O gestor da empresa A reforçou que ainda não tiveram tempo para realizar um estudo e planejamento.

Nenhuma das empresas, foco deste estudo, realiza ações de logística reversa. O gestor da empresa A relatou que faz parceria com alguns pontos de venda para reaproveitamento de caixas expositoras de produtos como forma de redução de custos. Pensa inclusive em trocar as caixas de papelão por caixas de madeira, para apenas fazer a reposição do produto. O gestor da empresa C apenas realiza a troca dos produtos quando estes apresentam algum problema.

Ações de reciclagem também não fazem parte do dia a dia das agroindústrias deste estudo. No entanto, a gestor da empresa A relatou que faz a separação de resíduos recicláveis para que coletores façam a retirada. Os gestores da empresa B e C relataram que os resíduos da goiaba e banana são destinados a criadores de animais que utilizam essas sobras como alimentos para a criação. O gestor da empresa C, reforçou que a sacaria de açúcar vazias são vendidas para serem reaproveitadas.

Os gestores entrevistados afirmaram que não utilizam embalagens ecológicas, aquelas que utilizam menos plásticos, biodegradáveis etc. O gestor da empresa A afirmou que não utiliza por desconhecimento, o gestor da empresa B não utiliza porque desconhece e acredita que sejam mais caras e o gestor da empresa C utiliza na goiabada e bananada uma caixa de MDF, porém, os produtos ainda precisam ser embalados em filme plástico para só depois serem acondicionados nas caixas de MDF.

Sobre a utilização de Selos Verdes ou certificação ambiental, nenhuma das empresas utiliza. O gestor da empresa A considera um processo difícil de ser implementado. O gestor da empresa B acredita que não utiliza porque também não conhece. Já o gestor da empresa C não utiliza, mas já tentou implementar a utilização de um selo de Produto Orgânico, porém o tempo necessário para adequação dos pomares seria longo, o que inviabilizaria financeiramente a adoção.

Indagados sobre a utilização das embalagens para comunicação de ações de responsabilidade socioambiental, os gestores afirmaram que não utilizam a embalagem

para este fim. O gestor da empresa C considera seus rótulos simples e por isso não utiliza. Já o gestor da empresa B, relatou que a empresa realiza práticas ambientais pois é fiscalizada pela CETESB, que exige o tratamento de efluentes, mas nunca pensaram em utilizar as embalagens para comunicar tais medidas.

Os relatos de algumas iniciativas sustentáveis realizados pelos entrevistados como a separação de material reciclável ou a destinação de sobras de frutas e cascas para a alimentação animal vai de encontro com o proposto por Zuin e Queiroz (2019), que a sustentabilidade no agronegócio, do ponto de vista social, ambiental e econômico, necessita de um desenvolvimento contínuo.

**Quadro 10.** Síntese e proposições para as ações com embalagens

<b>Abordagens</b>	<b>Descobertas</b>	<b>Proposições</b>
Principais dificuldades	- Compra de embalagens (relação Custo x Benefício) - Exigência de trabalho manual o que torna o processo mais lento.	- Buscar fornecedores que possam atender a demanda a agroindústria a preços competitivos. - A característica artesanal do produto garante maior valor agregado, condição que deve ser mantida, mesmo que o processo seja mais lento.
Relação com fornecedores de embalagens	- Relação com os fornecedores é boa, sendo que estes ainda oferecem informações do setor, sobre lançamentos e dicas.	- Fornecedores poderiam oferecer capacitação aos clientes; - Fornecedores poderiam soluções na redução de custos dos clientes.
Planejamento das embalagens	- Lançamento de produtos; - Planejamento constante devido a constante alteração de legislação que normatiza o segmento. - Planejamento informal	- Reconhecer a embalagem como uma importante ferramenta de comunicação e marketing
Inovação em embalagem	- Gestores apontaram que consideram alguns produtos inovadores e outros não	- Apostar em alterações na apresentação dos produtos (embalagem) pode ser um fator de inovação e diferenciação de mercado.
Influência das embalagens nos consumidores	- De um modo geral todos os entrevistados concordaram com os fatores apresentados que a embalagem influencia os consumidores	- Trabalhar para que as embalagens dos produtos possam influenciar os consumidores. - Inserir as embalagens no planejamento de marketing das empresas.
Estética das embalagens	- Os gestores entrevistados consideram as características estéticas das embalagens entre neutras e adequadas.	- Buscar o aperfeiçoamento e melhoria contínua da estética das embalagens.
Acondicionamento, proteção e segurança	- As embalagens, sob o ponto de vista dos entrevistados, oferecem	- Atualização constante sobre o segmento em busca de novos materiais que possam garantir

<b>Abordagens</b>	<b>Descobertas</b>	<b>Proposições</b>
	condicionamento, proteção e segurança.	mais segurança, condicionamento adequado e proteção dos produtos.
Influência na decisão de compra dos consumidores	Tradição, Qualidade e Sabor são fatores de maior importância na decisão de compra dos consumidores, na visão dos entrevistados. O fator preço foi considerado de importância mediana para dois gestores e muito importante para outro gestor. A embalagem foi apontada como muito importante por dois gestores e apenas importante por outro gestor.	- Trabalhar o composto de marketing de forma adequada pode garantir uma maior vantagem competitiva no segmento em que atuam.
Embalagem e competitividade	Gestores reconhecem o papel da embalagem na competitividade das empresas	- Investir em novos designs de embalagem podem melhorar a competitividade
Relação com a concorrência no Ponto de venda	Gestores consideram boa a relação com a concorrência nos Pontos de venda, assim como o design das embalagens como adequado.	- Buscar a diferenciação de mercado com o auxílio de novo design de embalagem/produto.
Conveniência e rastreabilidade	- Nenhum produto das empresas abordadas apresenta algum tipo de conveniência, com exceção dos produtos envazados em potes plásticos, que podem ser reaproveitados pelo consumidor. - Lote é o único recurso de rastreabilidade utilizado pelas três empresas.	- Apostar em iniciativas que gerem maior conveniência aos consumidores e estudar novas opções de rastreabilidade com auxílio de novas tecnologias.
Embalagens Inteligentes	- Desconhecimento do tema. - Nenhuma das empresas necessita de embalagens ativas. - Nenhuma empresa utiliza embalagens interativas, mas reconhecem o potencial do seu uso.	- Acreditar no potencial dos produtos e iniciar estudo e uso de embalagens inteligentes.
Responsabilidade socioambiental	- Poucas ou quase nenhuma iniciativa sustentável (separação de resíduo reciclável para posterior coleta, resíduos de frutas destinados a criação animal e tratamento de efluentes). - As empresas não utilizam selos verdes nas embalagens e não as utilizam para comunicar ações de responsabilidade socioambiental.	- Sistematizar pequenas ações sustentáveis diárias e planejar um incremento gradativo nas ações. - Dar publicidade das ações já realizadas.

Fonte: autoria própria

Sabe-se da complexidade da gestão de uma pequena agroindústria e que muitas vezes as decisões estão centradas apenas em uma ou duas pessoas, dado o porte da empresa, e que os demais afazeres acabam não permitindo que o gestor planeje ações sustentáveis, no entanto, as mudanças ocorrerão conforme os hábitos dos consumidores forem mudando também.

## 6. ATRIBUTOS DAS EMBALAGENS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Os atributos presentes nas embalagens que colaboram para a melhoria da competitividade das empresas serão abordados nessa seção, que também se ocupou de realizar, por meio do método VIEWS, a avaliação da embalagem de um produto das empresas estudadas. Para a utilização do método VIEWS na análise das embalagens foi selecionado um produto comum, pertencente ao portfólio das três empresas. Para tal, a Goiabada Cascão foi selecionada.

O artigo de Twedt (1968), em que apresenta o método VIEW, não especifica o modo em que o método deve ser utilizado. No entanto, Andrews e Shimp (2018) propõem a utilização do método para mensurar cada atributo da embalagem em importância e desempenho. Segundo os autores, o item importância deve ser medido em uma escala de 0 a 5, sendo zero a indicação de que determinado critério não tem importância para aquele produto e os valores positivos mais altos indicam níveis de importância crescentes. Para o item desempenho, Andrews e Shimp (2018) indicam uma escala que varia de -5 a 5, onde zero é o ponto médio da escala, indicando neutralidade. Pontuações negativas indicam baixo desempenho e pontuações positivas, o inverso, desempenho favorável. Os mesmos autores propõem ainda, para gerar uma pontuação total final, a multiplicação das pontuações de importância (I) e desempenho (D).

No entanto, a escala proposta pelos autores (de -5 a 5 na pontuação de desempenho) é subjetiva, podendo gerar confusão e avaliações imprecisas. Dessa maneira propõe-se utilizar uma escala Likert com cinco pontos, como apresentado no quadro 10.

**Quadro 11.** Escala de Classificação de Desempenho de Atributos

Atributos da embalagem	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Rótulo, textos e símbolos	Elementos utilizados de forma desorganizada e confusa	Elementos utilizados de forma um pouco desorganizada	Elementos utilizados de forma parcialmente organizada e parcialmente desorganizada	Elementos utilizados de forma um pouco organizada	Elementos utilizados de forma organizada e lógica
Informação textual	Não apresentam as informações corretas sobre o produto.	Maioria das informações estão incorretas	Parte das informações está correta e parte está incorreta.	Maioria das informações estão corretas.	Informações corretas sobre o produto e são claras e precisas.

Atributos da embalagem	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Figuras /imagens	Apresentação confusa, com interferência de outros elementos, dificultando a indicação de sabor/sugestão de consumo do produto.	Apresentam-se de forma um pouco confusa, com interferência de alguns elementos do rótulo.	Apresentam-se de forma nítida, mas sofrem interferência de outros elementos do rótulo.	Apresentam-se de forma nítida, mas sofrem interferência de poucos elementos do rótulo.	Apresentam-se de forma nítida, sem interferência de outros elementos e indicam sabor/sugestão de consumo do produto.
Tamanho	Inadequado	Parcialmente inadequado	Nem adequado, nem inadequado	Parcialmente adequado	Adequado
Desenho gráfico	Inadequados e desarmônicos	Um pouco inadequados	Parcialmente adequados e parcialmente inadequados	Um pouco adequados	Adequada e harmônica
Cores e formas	Inadequada e sem planejamento	Um pouco inadequada	Parcialmente adequada e parcialmente inadequada	Um pouco de planejamento	Planejada e adequada (respeitando a Teoria das Cores)
Comunicação	Confusa	Um pouco confusa.	Neutra.	Um pouco clara.	Clara.
Atração	Não oferece.	Muita pouca atração.	Parcial.	Um pouco de atração, pois a composição poderia ser mais adequada.	A composição dos elementos é organizada, cores e imagens/ilustrações harmônicas.
Manutenção da segurança (proteção), contenção.	Não garante.	Muita pouca proteção do produto.	Neutra.	Parcial.	Plena.
Salubridade e qualidade do alimento	Não garante.	Muita pouca salubridade e qualidade do alimento	Neutra.	Parcial.	Plena.
Quantidade	Não adequada.	Um pouco inadequada.	Não é adequada e nem inadequada.	Um pouco adequada.	Adequada.
Reusabilidade	Não pode ser reutilizada	Poucas partes podem ser reutilizadas	Partes podem ser reutilizadas	Muitas partes podem ser reutilizadas	Totalmente reutilizada.



Atributos da embalagem	Pontuação				
	1	2	3	4	5
Porcionamento	Não oferece	Muito pouco	Parcial	Um pouco	Oferece
Conveniência / Fácil de abrir	Oferece inconveniências, difícil abertura do produto.	Um pouco	Não oferece conveniência, mas também não oferece inconveniência.	Pouca conveniência	Apresenta algum dispositivo que oferece conveniência
Interação com o consumidor	Não oferece	Muito pouca	Neutra	Pouca	Oferece formas de interação
Selos Verdes	Não apresenta	Apresenta selos verdes, mas em tamanho muito pequeno e sem informações.	Apresenta, mas não oferece informações a respeito	Apresenta selos verdes com pouca informação a respeito.	Apresenta selos verdes e traz explicações a respeito.
Retornável	Totalmente não retornável	Muito pouco	Parcialmente	Pouco	Totalmente
Reciclável	Totalmente não reciclável	Muito pouco, e necessita de higienização prévia.	Parcialmente	Parcialmente e os elementos recicláveis não necessitam de manipulação prévia.	Totalmente
Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)	Sem utilização de materiais “inteligentes”	Muito poucos materiais “inteligentes”	Neutra	Poucos materiais “inteligentes”	Utiliza materiais “inteligentes”

Fonte: autoria própria

No Quadro 11 foram listados os atributos apresentados pela literatura, a respectiva pontuação de “importância” para os produtos analisados e a justificativa para cada pontuação. A importância de cada atributo pode variar conforme o produto a ser analisado como observado por Andrews e Shimp (2018).

**Quadro 12.** Definição de pontuação para o critério de Importância

Atributos da embalagem	Importância	Justificativa
Rótulo, textos e símbolos	4	Complementar as informações do produto.
Informação textual	5	Apresentar características dos produtos, ingredientes, dados nutricionais são essenciais para produtos alimentícios.

<b>Atributos da embalagem</b>	<b>Importância</b>	<b>Justificativa</b>
Figuras /imagens	5	Chamar a atenção do consumidor
Tamanho	3	Oferecer diversos tamanhos e pesos do mesmo tipo de produto (neutro).
Desenho gráfico	4	Organizar de modo eficiente os elementos que compõem o rótulo/embalagem tornando-o mais atrativo
Cores e formas	4	Atrair a atenção do consumidor e diferenciação do produto.
Comunicação	4	Informar o consumidor sobre o produto
Atração	5	Tentar influenciar sua decisão de compra
Manutenção da segurança (proteção), contenção.	4	Proteger o produto
Salubridade e qualidade do alimento	5	Conferir que o produto chegue ao consumidor mantendo as mesmas qualidades em que foi produzido é essencial
Quantidade	3	Oferecer diversos tamanhos e quantidades do mesmo tipo de produto (neutro)
Reusabilidade	1	Garantir o reuso da embalagem
Porcionamento	2	Oferecer o produto em opções de porções diferentes.
Conveniência / Fácil de abrir	4	Atender novos hábitos de consumo que exigem mais praticidade.
Interação com o consumidor	4	Engajar e fidelizar
Selos Verdes	4	Indicar iniciativas sustentáveis.
Retornável	1	Possibilitar o retorno da embalagem para o processo produtivo para o reuso.
Reciclável	4	Oferecer embalagens que tenham um menor impacto na geração de resíduos.
Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)	4	Colaborar para a redução do impacto ao meio ambiente dos materiais utilizados nas embalagens

Fonte: autoria própria

Utilizando-se o método VIEWS (TWEDT, 1968), realizou-se a avaliação das embalagens das empresas participantes desse trabalho. Para tanto, primeiramente foram dadas notas, com variação de 1 a 5, para o desempenho de cada critério, conforme proposto (Quadro 11). Na sequência, foram definidos os valores de importância de cada critério das embalagens do segmento em que competem (Quadro 12), pois alguns atributos têm mais importância em determinados segmentos que em outros.

Os critérios que compõem os itens Visibilidade, Informativa e Apelo Emocional do método VIEWS estão diretamente ligados com questões relacionadas ao aspecto visual do produto. Na tabela 5 verifica-se a pontuação das embalagens dos produtos Goiabada Cascão avaliados nas três empresas estudadas, segundo o método VIEWS. A pontuação individual, de acordo com os critérios estabelecidos no método, encontra-se nas seções a

seguir. Ressalte-se que este estudo não tem natureza comparativa entre os casos, a apresentação consolidada visa destacar que, diante dos critérios do método VIEWS, as pontuações são dissonantes, demonstrando que as empresas possuem estratégias diferentes e que a competitividade delas no mercado pode se balizar por fatores diferentes, como preço ou mesmo o design da embalagem.

**Tabela 5.** Pontuação segundo avaliação de embalagens pelo método VIEWS

Produto	Empresa	Pontuação Final
Goiabada Cascão	A	196
	B	205
	C	268

Fonte: autoria própria

### 6.1 Avaliação VIEWS do produto da empresa A

Para a Goiabada Cascão 400g da empresa A (Figura 5), o atributo “Rótulo, textos e símbolos” recebeu nota 2, pois como pode se observar na figura, o rótulo não traz textos e símbolos de forma organizada. Para o critério “Informação textual”, a nota é 4, pois apesar de não apresentar uma organização racional dos elementos textuais, o rótulo apresenta as informações necessárias para informar o consumidor sobre o produto e suas características, como ingredientes, informações nutricionais, data de validade, peso etc.

Para o critério “Figuras/imagens” a nota é 2, pois o produto traz uma fotografia da fruta, porém há inscrições sobre a imagem que dificultam a interpretação e, consequentemente, acabam tirando a possibilidade de maior apelo visual. O atributo “Tamanho” recebeu nota 5, pois considera-se que o rótulo está em tamanho adequado em relação ao produto, porém poderia ser mais bem explorado (um corte especial, por exemplo) para conferir mais atratividade. Os atributos “Desenho gráfico” e “Cores e formas” receberam nota 3, pois tanto um quanto outro são convencionais, poderiam trazer uma organização maior e a combinação de cores poderia ser mais chamativa (por exemplo: os boxes da Tabela Nutricional e do carimbo do lote chamam mais atenção que outros elementos do rótulo).

**Figura 5.** Goiabada Cascão da empresa A



Na entrevista, em vários momentos o gestor da empresa A, queixou-se que considerava algumas de suas embalagens limitadas devido à falta de espaço dos rótulos. Essa questão dificulta a utilização dos critérios de forma mais adequada, no entanto, a empresa deveria buscar ajuda de empresas especializadas para realizar a adequação de seus rótulos.

O atributo “Comunicação” recebeu nota 4, pois o rótulo apresenta as informações necessárias para o consumidor e, apesar de não possuir uma organização racional dos elementos que o compõem, comunica o necessário. “Atração” recebeu nota neutra, 3, pois o rótulo não apresenta nenhum diferencial em seu desenho gráfico para atrair a atenção do consumidor.

Os atributos que compõem o item “Funcionalidade” no método VIEWS se relacionam a capacidade de manter o produto íntegro, além de oferecer algum tipo de conveniência para o consumidor. Por conseguinte, o atributo “Manutenção de segurança (proteção), contenção” recebeu nota 4, pois o filme plástico que envolve a goiabada protege parcialmente o produto. Protege apenas contra o contato do produto com outros produtos/materiais, no entanto, não oferece nenhum tipo de proteção mecânica.

“Salubridade e qualidade do alimento” é outro atributo pertencente ao item “Funcionalidade”. Este recebeu nota 5, pois garante que a qualidade do produto (sabor, textura, cor) seja preservada.

Os atributos “Quantidade” e “Reusabilidade” receberam nota 5 e 1, respectivamente. “Quantidade” pontuou em 5, pois a quantidade de embalagem utilizada no produto é adequada. Ao mesmo tempo, “Reusabilidade” teve nota 1, pois a embalagem do produto não oferece esse atributo, não podendo ser reaproveitada de nenhuma maneira.

Os atributos funcionais de “Porcionamento” e “Interação com o consumidor” receberam a mesma nota, 1, pois nenhum desses atributos são oferecidos pela embalagem. O atributo “Conveniência/Fácil e abrir” recebeu nota 2, pois não oferece conveniência e a abertura da embalagem necessita do auxílio de instrumentos como faca ou tesoura.

**Tabela 6.** Pontuação da embalagem do produto goiabada Cascão 400g da empresa A

Aspectos	Atributos	Importância (I)	Desempenho (D)	Pontuação Parcial (I x D)
<b>Atributos Extrínsecos</b>				
Visibility (Visibilidade)	Rótulo, textos e símbolos	4	2	8
	Informação textual	5	4	20
Informative (Informativa)	Figuras /imagens	5	2	10
	Tamanho	3	5	15
Emotionally appealing (Apelo emocional)	Desenho gráfico	4	3	12
	Cores e formas	4	3	12
<b>Atributos funcionais</b>				
	Comunicação	4	4	16
	Atração	5	3	15
<b>Atributos primários</b>				
	Manutenção da segurança (proteção), contenção	4	4	16
	Salubridade e qualidade do alimento	5	5	25
<b>Atributos de valor</b>				
Workability (Funcionalidade)	Quantidade	3	5	15
	Reusabilidade	1	1	1
<b>Atributos funcionais</b>				
	Porcionamento	2	1	2
	Conveniência / Fácil de abrir	4	2	8
	Interação com o consumidor	4	1	4
	Selos Verdes	4	1	4
Sustainable (Sustentabilidade)	Retornável	1	1	1
	Reciclável	4	2	8
	Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)	4	1	4
Total Geral				196

Fonte: autoria própria

“Sustentabilidade” é o item sugerido para integrar o método VIEW dada a relevância do tema no segmento das embalagens. Assim, os atributos que compõem esse item também foram avaliados.

“Selos verdes” e “Retornável” pontuaram em 1, já que as embalagens não apresentam nenhum desses critérios. Ao mesmo tempo, o critério “Reciclável” recebeu nota 2, uma vez que, tanto o filme plástico, quanto o papel do rótulo, podem ser reciclados, porém necessitam de higienização antes do descarte adequado. O critério “Embalagem inteligente” teve nota 1, pois a embalagem não utiliza nenhum material biodegradável.

A tabela 6, apresenta as notas dos itens Importância (I) e Desempenho (D), bem como a pontuação parcial e total para todos os critérios analisados do produto Goiabada Cascão 400g da empresa A.

## 6.2. Avaliação VIEWS do produto da empresa B

O produto da empresa B também é a Goiabada Cascão 400g (Figura 6). Todos os critérios foram avaliados, conforme a descrição a seguir.

**Figura 6.** Goiabada Cascão da empresa B



O atributo “Rótulo, textos e símbolos” recebeu nota 2, porque percebe-se que o arranjo de textos, imagem e demais elementos gráficos não apresentam harmonia. Ao mesmo tempo, “Informação textual” recebeu nota 4, pois a embalagem/rótulo apresenta as informações necessárias para informar o consumidor. “Figuras/imagens” pontuou com nota 3. A imagem da fruta tem destaque no rótulo, mas sofre interferência dos textos e elementos gráficos sobrepostos nela. O atributo “Tamanho” recebeu nota 5, uma vez que o rótulo está dimensionado de forma adequada, apesar de não trazer nenhum diferencial em termos de forma.

“Desenho gráfico” é outro atributo avaliado, recebeu nota 3. Nota-se que o arranjo dos elementos do rótulo, como textos, imagem e formas é simplório, não conferindo atratividade e “Cores e formas” recebeu nota 4, pois o uso das cores poderia ser mais bem explorado com outras combinações mais interessantes.

Na entrevista, o gestor da empresa B citou que o aspecto de produto “caseiro” tem permitido que a empresa consiga agregar valor ao item. É possível que o atual design do rótulo seja intencional para este fim, apesar de a empresa não ter utilizado serviços de empresa especializada, deixando o trabalho de criação do rótulo para a gráfica que faz a impressão. Este trabalho não tem por objetivos classificar a qualidade da prestação de serviços de nenhuma empresa, no entanto, a especialidade das gráficas é a impressão de diversos materiais e não a expertise na criação dos materiais, apesar de oferecê-los, geralmente, como cortesia.

O atributo “Comunicação” recebeu nota 3, pois comunica as informações necessárias, mas como há certa desorganização de elementos de texto, tal atributo fica prejudicado. “Atração” recebeu nota neutra, 3, pois o rótulo não é muito atrativo, mas também não se pode considerá-lo desagradável.

Com relação ao atributo de “Manutenção da segurança (proteção), contenção”, pertencente ao item “Funcionalidade” no método de avaliação de embalagens VIEWS, a Goiabada Cascão 400g da empresa B, recebeu nota 4, porque o filme plástico conserva as características do produto, mas não oferece proteção mecânica, protege-o parcialmente contra o contato com itens externos.

“Salubridade e qualidade do alimento” recebeu nota 5, assim como mencionado acima, a embalagem mantém as características organolépticas do produto. O atributo “Quantidade” teve nota 5, pois a embalagem não é utilizada em excesso e

“Reusabilidade”, inversamente, teve nota 1, pois a embalagem do produto não pode ser reutilizada.

**Tabela 7.** Pontuação da Embalagem do produto Goiabada Cascão 400g da empresa B

Aspectos	Atributos	Importância (I)	Desempenho (D)	Pontuação Parcial (I x D)
<b>Atributos Extrínsecos</b>				
Visibility (Visibilidade)	Rótulo, textos e símbolos	4	2	8
	Informação textual	5	4	20
Informative (Informativa)	Figuras /imagens	5	3	15
	Tamanho	3	5	15
	Desenho gráfico	4	3	12
Emotionally appealing (Apelo emocional)	Cores e formas	4	4	16
	<b>Atributos funcionais</b>			
	Comunicação	4	3	12
	Atração	5	3	15
<b>Atributos primários</b>				
Workability (Funcionalidade)	Manutenção da segurança (proteção), contenção	4	4	16
	Salubridade e qualidade do alimento	5	5	25
	<b>Atributos de valor</b>			
	Quantidade	3	5	15
	Reusabilidade	1	1	1
<b>Atributos funcionais</b>				
	Porcionamento	2	1	2
	Conveniência/Fácil de abrir	4	3	12
	Interação com o consumidor	4	1	4
Sustainable (Sustentabilidade)	Selos Verdes	4	1	4
	Retornável	1	1	1
	Reciclável	4	2	8
	Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)	4	1	4
	<b>Total Geral</b>			

Fonte: autoria própria

A embalagem não oferece nenhum tipo de “Porcionamento”, por isso recebeu nota 1. “Conveniência/Fácil de abrir”, pontuou em 3, porque para abrir a embalagem é necessário rasgar o rótulo, impossibilitando a consulta de informações, caso necessário, em momento futuro. Ao mesmo tempo, no processo de abertura da embalagem, há grande possibilidade do filme plástico se rasgar e impossibilitar que o produto continue embalado pelo mesmo



material, forçando o consumidor a acondicionar o produto em outro recipiente após aberto. A embalagem não oferece nenhuma forma de “Interação com o consumidor”, por isso recebeu nota 1.

Nos atributos “Selos verdes”, “Retornável” e “Embalagem inteligente”, pertencentes ao item “Sustentabilidade”, a embalagem recebeu nota 1, porque não oferece nenhum desses atributos. Ao mesmo tempo, ser “Reciclável” garantiu nota 2, pois os materiais que compõem a embalagem podem ser reciclados, mas também necessitam de higienização antes do descarte.

A Tabela 7 apresenta a avaliação de cada atributo da embalagem da Goiabada Cascão 400g da empresa B.

### 6.3. Avaliação VIEWS do produto da empresa C

A avaliação da Goiabada Cascão da empresa C (Figura 7) ocorreu com o produto de 500g, pois a empresa não tem em seu portfólio o produto com 400g.

**Figura 7.** Goiabada Cascão da empresa C



O atributo “Rótulo, textos e símbolos” recebeu nota 4, pois apresentam um arranjo agradável e organizado das informações. “Informação textual”, “Figuras/imagens” e “Tamanho” pontuaram com nota 5, porque as informações apresentam boa leitura e não colidem com imagens, gráficos ou símbolos, a imagem ganha um espaço de destaque no

rótulo, criando forte apelo visual e o tamanho da embalagem é adequado, sem excessos ou faltas.

Os atributos “Desenho gráfico” e “Cores e formas” receberam nota 5, uma vez que oferecem harmonia visual e equilíbrio, ao mesmo tempo que traz um formato diferenciado que lhe confere dinamismo. Os espaços em branco oferecem excelente contraste com a cor vermelha do produto e as cores da imagem conferem um aspecto de frescor.

“Comunicação” foi avaliado com nota 5, pois traz as informações necessárias para o consumidor de forma correta e organizada. “Atração” recebeu nota 5, pois a combinação de formas, cores, textos e imagem criam uma composição harmônica com apelo visual.

O item “Funcionalidade” do método VIEWS é composto pelo atributo “Manutenção da segurança (proteção), contenção” e pontuou com nota máxima, cinco, pois a caixa de MDF oferece uma proteção maior que apenas o filme plástico tradicional nas demais embalagens. Nesse sentido, “Salubridade e qualidade do produto” também teve nota mais alta, cinco, pois como o produto é mais bem acondicionado e sofre menos influência do ambiente externo, conserva as propriedades do produto, uma vez que a formulação do produto não traz nenhum tipo de conservante artificial.

O atributo “Quantidade” recebeu nota 5, pois apesar de a caixinha de MDF ser um item a mais na composição da embalagem, não há excessos, a quantidade de embalagem é adequada. Já o atributo “Reusabilidade” pontuou em 3, pois nem filme plástico e nem a caixinha de MDF serão reutilizados. A caixa de MDF tem uma probabilidade maior, mas como não tem tampa, dificilmente será reaproveitada.

Assim como os produtos avaliados das demais empresas deste estudo, “Porcionamento” recebeu nota 1, porque o produto é oferecido em barra única, sem nenhum tipo de divisão em porções. Tal ação cabe ao consumidor no momento da degustação.

Este estudo, como mencionado anteriormente, não tem intuito comparativo, porém, com relação ao atributo “Conveniência/Fácil de abrir” o produto da empresa C oferece maior facilidade nesse quesito, pontuando com nota 3. No quesito “Interação com o consumidor” pontuou em 1, uma vez que não oferece tal recurso.

No item “Sustentabilidade”, os critérios “Selos verdes” e “Retornável” pontuaram igualmente em 1, porque a embalagem não possui nenhum tipo de selo verde e também

não é retornável. Em entrevista, o gestor da empresa C, relatou que possuía o interesse em produzir o produto apenas com frutas orgânicas, mas o tempo de adequação dos pomares inviabilizava a ação. O atributo “Reciclável” recebeu nota 3, pois a embalagem da Goiabada Cascão 500g da empresa C, é composta por materiais recicláveis, porém necessitam de higienização prévia antes do descarte, com exceção da caixa de MDF.

**Tabela 8.** Pontuação da Embalagem do produto Goiabada Cascão 500g da empresa C

Aspectos	Atributos	Importância (I)	Desempenho (D)	Pontuação Parcial (I x D)
<b>Atributos Extrínsecos</b>				
Visibility (Visibilidade)	Rótulo, textos e símbolos	4	4	16
	Informação textual	5	5	25
Informative (Informativa)	Figuras /imagens	5	5	25
	Tamanho	3	5	15
	Desenho gráfico	4	5	20
Emotionally appealing (Apelo emocional)	Cores e formas	4	5	20
	<b>Atributos funcionais</b>			
	Comunicação	4	5	20
	Atração	5	5	25
<b>Atributos primários</b>				
Workability (Funcionalidade)	Manutenção da segurança (proteção), contenção	4	5	20
	Salubridade e qualidade do alimento	5	5	25
	<b>Atributos de valor</b>			
	Quantidade	3	5	15
	Reusabilidade	1	3	3
<b>Atributos funcionais</b>				
	Porcionamento	2	1	2
	Conveniência / Fácil de abrir	4	3	12
	Interação com o consumidor	4	1	4
Sustainable (Sustentabilidade)	Selos Verdes	4	1	4
	Retornável	1	1	1
	Reciclável	4	3	12
	Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)	4	1	4
	<b>Total Geral</b>			

Fonte: autoria própria

“Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)” recebeu nota 1, pois tanto o filme plástico, quanto a caixa de MDF não são biodegradáveis. A caixa de

MDF é produzida a partir da madeira, mas como utiliza resinas sintéticas para aglutinar as fibras de madeira, acaba não se tornando biodegradável.

A tabela 8 apresenta a pontuação de cada atributo da embalagem da Goiabada Cascão 500g da empresa C e a pontuação total final.

**Tabela 9.** Comparativo de pontuação de atributos das embalagens de cada empresa avaliadas pelo método VIEWS

Aspectos	Atributos	Empresa A (I x D)	Empresa B (I x D)	Empresa C (I x D)
<b>Atributos Extrínsecos</b>				
Visibility (Visibilidade)	Rótulo, textos e símbolos	8	8	16
	Informação textual	20	20	25
Informative (Informativa)	Figuras /imagens	10	15	25
	Tamanho	15	15	15
Emotionally appealing (Apelo emocional)	Desenho gráfico	12	12	20
	Cores e formas	12	16	20
<b>Atributos funcionais</b>				
	Comunicação	16	12	20
	Atração	15	15	25
<b>Atributos primários</b>				
Workability (Funcionali- dade)	Manutenção da segurança (proteção), contenção	16	16	20
	Salubridade e qualidade do alimento	25	25	25
<b>Atributos de valor</b>				
	Quantidade	15	15	15
	Reusabilidade	1	1	3
<b>Atributos funcionais</b>				
	Porcionamento	2	2	2
	Conveniência / Fácil de abrir	8	12	12
	Interação com o consumidor	4	4	4
	Selos Verdes	4	4	4
Sustainable (Sustentabili- dade)	Retornável	1	1	1
	Reciclável	8	8	12
	Embalagem inteligente (produzida com materiais biodegradáveis)	4	4	4
	<b>Total Geral</b>	<b>196</b>	<b>205</b>	<b>268</b>

I = importância / D = desempenho

Fonte: autoria própria

Como mencionado anteriormente, este estudo não se propõe a realizar um comparativo entre as empresas estudadas, porém para melhor entendimento de como os atributos das embalagens geradores de competitividade são utilizados, a tabela 9 apresenta um comparativo da pontuação obtida, em cada atributo, das embalagens das três empresas estudadas.

## **7 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS EMBALAGENS DAS AGROINDÚSTRIAS DE PEQUENO PORTE**

Nesta seção apresentam-se considerações sobre as ações de comunicação e sobre os elementos constitutivos das embalagens das agroindústrias de pequeno porte abordadas nesse trabalho. As considerações baseiam-se nos dados aferidos na literatura e também na experiência profissional do pesquisador que atua na área de comunicação e desenvolvimento de embalagens para pequenas empresas há mais de 15 anos.

### **7.1. Considerações sobre comunicação**

As ações de comunicação no tocante à pequena agroindústria, especialmente entre as empresas estudadas neste trabalho, apresentam-se deficientes e os relatos dos gestores indicam que essa deficiência se dá principalmente pelo desconhecimento sobre o tema e a falta de tempo dos gestores para se debruçarem em tal atividade. O simples fato de uma das empresas utilizar as redes sociais para divulgar seus produtos e suas ações fez com que o gestor se surpreendesse com os resultados que obteve.

Percebe-se ainda que o tema comunicação sequer é colocado nas pautas de planejamento de duas empresas e a única empresa que utiliza, dentre as aqui estudadas, realiza as ações de maneira amadora, sem orientação especializada, com exceção apenas do site que foi desenvolvido por empresa especializada. Os resultados apurados pelas entrevistas indicam um sério grau de deficiência das empresas em comunicação, o que poderia ser corrigido inserindo as ações de comunicação, de forma gradativa, no planejamento geral da empresa, uma vez que os relatos dão indícios que nem mesmo um planejamento de marketing é realizado. Além disso, não há nenhum problema ou impedimento para que as três empresas busquem a ajuda de empresas e/ou profissionais especializadas em comunicação. O mercado está repleto de pequenas empresas que praticam preços condizentes com a realidade das agroindústrias aqui estudadas, uma vez que o faturamento médio anual relatado pelos gestores possibilita a terceirização dessas ações de comunicação.

Mesmo com o auxílio de profissionais capacitados e terceirizados, buscar conhecimento sobre o tema é necessário para que, quando ocorrer o devido planejamento, ações de comunicação possam ser colocadas em pauta para que seja definidos os devidos direcionamentos de ações e investimentos.

Os gestores entrevistados relataram o desconhecimento do assunto, mas controversamente, quando indagados sobre quais seriam os objetivos de comunicação, caso a realizassem, indicaram que a apresentação de lançamentos e inovações e ainda a melhoria da imagem da empresa seriam objetivos que desejariam atingir, além de aumento de vendas, aumento de lembrança de marca e fidelização de clientes. Isto aponta, portanto, que talvez não haja um desconhecimento profundo sobre o tema, mas, provavelmente a falta de tempo tenha uma influência maior na não realização de ações de comunicação.

Para sanar a questão, as empresas deveriam planejar as ações de comunicação e implementá-la de modo gradativo, focando nos objetivos definidos e pretendidos. Assim, mesmo que em quantidade reduzida, as empresas iniciariam a prática da comunicação para torná-la recorrente.

O planejamento e a prática de ações de comunicação devem levar em consideração o estudo da concorrência, uma vez que isso possibilita criar ações diferenciadas que possam oferecer alguma vantagem para as empresas. As agroindústrias estudadas divergiram nos relatos com relação ao comportamento perante as ações de comunicação dos concorrentes. Um dos gestores relatou que adquire os produtos no intuito de copiar o que é bom. Outro relatou que acompanha as ações de comunicação da concorrência apenas pela observação e o terceiro gestor acredita que seu produto é tão diferenciado que não possui concorrentes.

Sabe-se que a estratégia da cópia é usual no mercado, porém percebe-se que a escolha da concorrência para copiar suas ações de comunicação (que, dependendo do porte da empresa, ocorre apenas por meio de suas embalagens) está sendo feita de forma errada. Deve-se buscar copiar as melhores referências do mercado e não as que já são próximas ao que se tem. Estudar e analisar as ações das grandes empresas do mercado, que já possuem processos de comunicação profissionalizados, pode servir de guia para as ações das pequenas empresas. Dessa maneira, as pequenas agroindústrias devem realizar um plano de ação para o acompanhamento da concorrência a fim de extrair benefícios dessa observação sistematizada.

O esmero utilizado na fabricação dos produtos pelas agroindústrias, principalmente as de pequeno porte, que carregam características quase artesanais, é indiscutível. No entanto, isso não torna o produto da empresa único no mercado. Da mesma maneira que uma agroindústria tem um produto diferenciado, outras também tem,

talvez não tão próximas geograficamente, mas que atuam no mesmo segmento. Desse modo, considerar que não há concorrência pode gerar uma falsa ilusão. Deve-se, assim, buscar ajuda de empresa especializada em estudo de mercado para a realização de um levantamento apurado dos principais concorrentes diretos, como também dos indiretos, para que o gestor possa balizar suas decisões por dados e não por achismos.

A definição de ações futuras de comunicação pelas agroindústrias abordadas indicou uma pretensão de teor institucional, como também ações realizadas de forma não planejada, mas oportunista. Os relatos dos gestores indicaram ainda que nenhum deles realiza a definição, como também a mensuração, do montante de investimento em comunicação. Percebe-se que a questão da comunicação é apenas uma pequena parte de um problema maior. Os relatos apontam, na verdade, uma lacuna relacionada ao planejamento. Sem planejamento não há comunicação, não há resultados.

De tal modo, as agroindústrias deveriam incluir o hábito de planejar as ações, não apenas as de comunicação, mas também as de gestão, que não se resumem apenas a compra de matérias-primas, controle de estoques, fluxo de caixa etc., mas também a decisões e ações estratégicas para que a empresa possa manter-se ativa no mercado e, conseqüentemente, crescer.

Outro ponto interessante aferido junto aos gestores foram os resultados esperados com as ações de comunicação. Tornar os produtos mais conhecidos, caso realizasse ações de comunicação, foi um dos resultados esperados relatados. Ou seja, o gestor tem consciência da importância da comunicação, mas não faz devido à falta de tempo e planejamento conforme já mencionado. Outro gestor, por sua vez, apresentou ceticismo ao relatar que não possui expectativa alguma por resultados de comunicação, uma vez que também não as faz. E contrariamente, resultados promissores nas ações por meio de redes sociais foram mencionados por outro gestor.

Os meios de comunicação tradicionais, devido ao seu custo mais elevado, criaram a crença que comunicar é caro. No entanto, atualmente as possibilidades de ações e variedade de meios de comunicação é muito maior que há alguns anos. Dessa maneira, novas possibilidades se apresentam aos gestores das pequenas agroindústrias que podem obter resultados satisfatórios (e muitas vezes surpreendentes!) com investimentos relativamente baixos. As ações de comunicação pelas mídias sociais são um exemplo. Tais meios possibilitam gerar ações de comunicação gratuitas (conhecido como alcance orgânico, porém um pouco limitado), como também ações patrocinadas que garantem um



alcance maior, além de possibilitar a segmentação do público que se pretende atingir. Outro ponto relevante a se destacar em relação às mídias sociais é que o gestor não precisa necessariamente de equipamentos profissionais para as ações. Na grande maioria dos casos basta apenas um *smartphone*.

## **7.2. Considerações sobre embalagens**

Não menos importante, a embalagem é outra ferramenta de comunicação que deve ser utilizada pelos gestores das pequenas agroindústrias, uma vez que essa ferramenta já existe. Deve-se, assim, repensar a maneira de utilizar as embalagens como apontado por este estudo, trabalhando de forma adequada cada atributo para que a embalagem se torne além de uma ferramenta de comunicação, uma ferramenta de vantagem competitiva.

Ainda com relação às embalagens, as entrevistas realizadas com os gestores apontaram que a principal dificuldade está relacionada com a aquisição das embalagens junto aos fornecedores. Devido ao volume de produção não ser tão expressivo, as pequenas agroindústrias entram no dilema de pagar mais para se obter a quantidade necessária de embalagens ou adquirir um volume muito maior de embalagens para se obter um preço mais competitivo.

Uma possibilidade a ser estudada para essa questão é reunir as pequenas agroindústrias em associações, de forma que possam realizar compras conjuntas, como já ocorre em outros setores, a fim de obter custos mais reduzidos e quantidade de embalagens suficientes para a produção. No entanto, devido a variedade de possibilidades, formas, tamanhos, materiais etc. das embalagens, pode não ser uma tarefa simples a constituição dessas associações ou cooperativas.

Outro fator relatado é que o processo de embalar os produtos pelas agroindústrias é artesanal, o que torna o processo mais lento. Ao mesmo tempo, tal característica garante mais cuidado com o produto, um acabamento mais delicado com as embalagens, como também, a possibilidade de agregar valor ao produto, uma vez que o “produto artesanal” estampado nos rótulos traz grande apelo de vendas. Embora torne o processo mais lento, as agroindústrias devem manter essa característica.

Percebe-se pelos relatos que os fornecedores de embalagens poderiam ter um papel mais atuante na relação com a agroindústria. O segmento mostra-se muito carente de informações e treinamentos. Tal fato abre várias oportunidades aos fornecedores em

estreitar a relação com as agroindústrias, seja por meio de treinamentos, orientações ou mesmo apresentando soluções que possam trazer benefícios para os dois lados.

Indagados sobre o planejamento acerca do tema embalagens, os gestores indicaram atitudes diferentes. Utilizam o planejamento para lançamento de produtos, para adequações de embalagens às normas vigentes (ações constantes) e a realização de um planejamento informal. Percebe-se que a ação é reativa. Quando há uma necessidade o planejamento é feito, porém, deve-se praticar justamente o contrário. A ação de planejar traz em si o fato de ser proativa, o planejamento possibilita estar à frente. Outrossim, planejar precisa tornar-se uma prática diária e constante e, como já mencionado, utilizar ferramentas que já estão à disposição das agroindústrias, como as embalagens, é um caminho a seguir.

A percepção dos gestores com relação ao tema inovação nas embalagens também é uma questão a ser ponderada. Mais uma vez, percebe-se que o desconhecimento sobre o assunto influencia a opinião, pois inovação é fazer algo de modo diferente que até então ninguém fez. Nesse sentido, as agroindústrias abordadas possuem uma percepção equivocada sobre o tema, pois nenhum produto das empresas pesquisadas traz algum tipo de inovação em suas embalagens, como dispositivos abre/fecha fácil, embalagens inteligentes para aumentar o tempo de vida do produto ou indicar se o produto está bem preservado etc., porém, a única agroindústria estudada que modificou o modo como o segmento apresenta o produto, utilizando uma embalagem não convencional (fator inovação), conseguiu agregar mais valor ao produto, se diferenciar no mercado e consequentemente obter uma maior lucratividade.

A inovação, como mencionado anteriormente, não apenas diferencia o produto dos concorrentes como também o coloca em destaque na percepção dos consumidores, uma vez que oferece algo diferente, algo que provoque no consumidor o desejo de experimentar. Sobre essa questão, os gestores concordaram que a embalagem pode influenciar os consumidores. Dessa maneira, se faz necessário apostar nas embalagens, buscando aperfeiçoá-las para que possam cativar e chamar a atenção dos clientes, por isso, mais uma vez, a importância de realizar uma ação planejada em que a embalagem passe a integrar as ações de marketing da empresa.

O método VIEWS possibilita que os atributos presentes nas embalagens possam ser avaliados e indicar quais caminhos a empresa deve seguir no sentido de melhorá-las para obter vantagem competitiva. Os gestores entrevistados, consideram a estética das

embalagens de seus produtos adequadas, no entanto, a avaliação das embalagens pelo método VIEWS indicou que alguns pontos precisam ser repensados. Sabe-se que o processo criativo de um rótulo/embalagem até sua concepção final envolve fatores subjetivos, que podem variar em função de cada pessoa ou circunstância, no entanto, o método mostrou que alguns atributos das embalagens podem ser trabalhados de forma objetiva, o que confere as embalagens mais competitividade.

Na visão dos entrevistados, os fatores tradição, qualidade e sabor são os que tem maior importância na decisão de compra dos consumidores. Ao mesmo tempo, o fator preço foi considerado como mediano e a embalagem como um fator muito importante na decisão de compra dos consumidores. Uma vez que os gestores apresentaram essa percepção, recomenda-se que adotem a prática do planejamento adequado de marketing, em que o composto seja trabalhado de forma eficiente no sentido de buscar uma vantagem competitiva maior no segmento de doces.

Essa adoção do hábito de planejar o marketing não pode desconsiderar a embalagem, pois na opinião dos entrevistados, todos reconhecem o papel dessa ferramenta na competitividade. Dessa forma, as agroindústrias devem apostar novos designs de suas embalagens e rótulos, por meio da ajuda de empresas e/ou profissionais especializados.

Adotar novos designs para rótulos e embalagens traz a possibilidade de diferenciar-se dos concorrentes no ponto-de-venda, por isso a importância de realizar um estudo das embalagens dos competidores. Conhecendo os concorrentes pode-se pensar em algo novo, diferente e, dessa forma, fazer-se mais evidente aos consumidores.

Para tanto, há algumas possibilidades à disposição das agroindústrias, como é o caso das embalagens que ofereçam algum tipo de conveniência, como citado anteriormente (dispositivos abre/fecha, embalagens reaproveitáveis, etc.), ou mesmo a inserção de códigos de resposta rápida que permitem o consumidor interagir com a embalagem, seja para conhecer a origem do produto (rastreadabilidade), seja para acessar informações adicionais, interagir com algum tipo de jogo em ambiente virtual ou ainda visualizar alguma ação de realidade aumentada.

As entrevistas evidenciaram que os gestores desconhecem por completo o assunto. A falta de tempo, devido ao excesso de afazeres e a centralização no gestor da tomada de decisão têm prejudicado a atuação destes em ações mais estratégicas. Como evidenciado

anteriormente, esses fatores têm impossibilitado os gestores de buscarem informações, se atualizarem sobre inovações e novidades do segmento das embalagens.

Sobre práticas de sustentabilidade, os gestores relataram que algumas ações são realizadas no intuito de amenizar impacto dos processos produtivos. Assim, a preocupação em dar um destino correto a resíduos foi um ponto marcante apontado pelos três gestores entrevistados. No entanto, nenhuma das agroindústrias abordadas utiliza as embalagens dos produtos para comunicar suas ações de responsabilidade socioambiental. Recomenda-se que as pequenas ações sustentáveis sejam sistematizadas para tornarem-se parte do processo produtivo e, aos poucos, incrementar com novas práticas e, ao mesmo tempo, realizar ações de comunicação que evidencie tais ações, uma vez que isso pode fidelizar consumidores que possuam as mesmas preocupações.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o setor das pequenas agroindústrias é parte importante e essencial para a economia do país. Todo o desenvolvimento econômico oferecido por este segmento não pode ser ignorado. Verifica-se ainda que na literatura há poucos trabalhos que se dedicam exclusivamente às pequenas empresas e no segmento da agroindústria não é diferente.

A identificação dessa lacuna foi um fator motivador para a realização dessa pesquisa, somado a aparente pouca importância dada ao tema embalagem na literatura. Cenário que vem se alterando nos últimos anos. Se há uma lacuna no segmento da pequena agroindústria, quando se soma o tema das embalagens na agroindústria, percebe-se uma lacuna ainda maior.

Outro fator motivador para o tema de pesquisa foi a observação do pesquisador em seu dia a dia de trabalho. Verifica-se pela apresentação visual dos produtos das pequenas agroindústrias nos pontos de venda que há a falta de algum elemento. Um questionamento que o pesquisador sempre fez é, como que produtos de excelente qualidade e sabor podem ter uma apresentação visual tão aquém? Tal questionamento prévio gerou a questão cerne deste trabalho: De que forma as embalagens, como ferramentas de comunicação, podem gerar maior competitividade para as pequenas agroindústrias?

Desse modo, iniciou-se a investigação na literatura a fim de buscar algumas respostas iniciais para o problema em questão. Após a revisão de literatura, e com base nela, foram selecionados os atributos que deveriam ser investigados. Assim, partiu-se para a coleta de informações junto a três pequenas agroindústrias da cidade de Taquaritinga que atuavam na fabricação de doces. De tal modo buscou-se atingir o objetivo deste trabalho que é determinar as potencialidades dos elementos constitutivos das embalagens da agroindústria de pequeno porte na geração de competitividade.

Os gestores das três empresas foram convidados e entrevistados e os resultados apontaram que um dos principais problemas enfrentados pelos gestores é a falta de tempo, uma vez que estes acabam se dedicando a inúmeros afazeres, deixando não apenas a questão das embalagens, mas toda a comunicação da empresa, relegada a um segundo, muitas vezes a um terceiro, e não de impressionar, a um plano inexistente.

Outro ponto relevante observado foi que a desinformação colabora para que as ações de comunicação não sejam executadas. Ao mesmo tempo, a falta de acesso à informação não pode ser utilizada como desculpa, pois acesso à informação os gestores têm. Possivelmente, o excesso de afazeres e a falta de tempo, somados ao cansaço, criam empecilhos para buscar informação, conhecimento e novos aprendizados.

A ausência de qualquer tipo de ação de comunicação dispara o alerta. Duas das três empresas pesquisadas não realizam ações de comunicação. Tal fato já havia sido observado pelo pesquisador e reforça que a embalagem é a única ferramenta de comunicação da maioria das empresas desse segmento.

Outro dado que emergiu com as entrevistas e que gera surpresa é o desinteresse ou a pouca importância dada às ações de comunicação pelos gestores. Um dos gestores reconhece a importância da comunicação, porém os demais afirmaram que não se preocupam com a questão. Possivelmente, como citado acima, a falta de tempo, o excesso de afazeres e a concentração de decisões no gestor, comportamentos típicos para as pequenas empresas, como apontado pela literatura, podem ser uma das razões para o desinteresse pela comunicação.

Um ponto alarmante é a atitude de copiar o que a concorrência faz. Conforme relatado por um entrevistado, o acompanhamento da concorrência se dá pela compra de produtos e pela posterior cópia do que o gestor considera como melhor, ou seja, a ação é sempre reativa e não proativa. Esse comportamento coloca a pequena agroindústria em desvantagem e aponta ainda a falta ou ausência da cultura da inovação.

A relação com os fornecedores de embalagem, apesar de ter sido apontada como sadia, evidenciou uma dificuldade dos três entrevistados que pode ser replicada para todas as pequenas agroindústrias: a dificuldade de conseguir uma boa relação custo x benefício na compra das embalagens. Se compra pouca quantidade, paga-se um preço mais alto. Para pagar um preço baixo se faz necessário adquirir uma quantidade exorbitante de embalagens. É um dilema. Ao mesmo tempo, a organização das pequenas agroindústrias de um determinado segmento poderia conferir um maior poder de negociação com os fornecedores, como corre geralmente com as cooperativas.

Da mesma maneira que ocorre com as ações de comunicação, os resultados desta pesquisa evidenciaram que os gestores das pequenas agroindústrias não realizam qualquer planejamento com relação às embalagens. Isso indica que os gestores não reconhecem o potencial da embalagem como ferramenta de comunicação. A falta de planejamento se

estende pela não utilização de recursos de interatividade nas embalagens, com intuito de gerar maior engajamento dos consumidores, pois como relatado por um entrevistado, tal recurso “é muito moderno”.

No quesito sustentabilidade, as empresas realizam ações pontuais, mas nenhuma delas utiliza as próprias embalagens, seja como veículo de comunicação para apresentar uma determinada ação sustentável, seja pela própria embalagem com características mais sustentáveis.

Com base na revisão da literatura, foi proposto que a embalagem de um produto das empresas fosse avaliada utilizando-se o método VIEWS. Dessa maneira, foi selecionado um produto que pertencesse ao portfólio das três empresas estudadas. O produto escolhido foi a goiabada cascão. A avaliação das embalagens não teve por objetivos gerar comparação, mas apontar o modo como cada agroindústria trabalha os atributos de suas embalagens e como isso pode afetar a percepção dos produtos. Além disso, a avaliação das embalagens utilizando-se o método VIEWS indicou que a empresa que utiliza de forma adequada os atributos da embalagem conquista, por meio disso, maior competitividade, determinando dessa maneira, que os atributos apresentados e avaliados nessa pesquisa, quando trabalhados de forma adequada apresentam maior potencial de geração de competitividade.

A avaliação dos produtos pelo método VIEWS indicou que o produto que obteve a melhor pontuação na avaliação é o produto que melhor trabalha o conjunto de atributos. Nos cinco itens da avaliação (Visibilidade, Informativa, Apelo emocional, Funcionalidade e Sustentabilidade) o produto mais bem pontuado se destacou em todos. Obviamente, como apontado na literatura, nem todos os produtos pontuam de forma uniforme, pois cada atributo tem uma importância diferente para cada tipo de produto ou segmento.

Esta pesquisa possibilita que as pequenas agroindústrias reflitam sobre o modo como trabalham suas embalagens e, conseqüentemente, repensem (e avaliem) qual é o real público consumidor de seus produtos, pois isso é fator preponderante para adoção da estratégia de comunicação e da embalagem a ser utilizada.

Este trabalho também oferece às pequenas agroindústrias a possibilidade de realizarem a avaliação de suas embalagens, utilizando o método VIEWS e, a partir dos resultados, replanejar sua estratégia com relação as embalagens e à comunicação com o consumidor no ponto de venda, uma vez que a embalagem, como apontado anteriormente,

e comprovado pela pesquisa, é praticamente o único canal de comunicação da empresa com seus consumidores.

Outro fator relevante deste trabalho foi a identificação de ações de sustentabilidade realizadas (ou não) pelas agroindústrias. As três empresas realizam ações que, de alguma forma, colaboram para a sustentabilidade ambiental, como separação de materiais recicláveis para coleta de terceiros, destinação de resíduos da fabricação dos doces para alimentação de animais (cascas de frutas, por exemplo), tratamento de efluentes etc. e que muitas vezes não são percebidos como sustentáveis pelos gestores.

Esta pesquisa contribui para a compreensão dos comportamentos decisórios de gestores de pequenas agroindústrias no tocante as embalagens e o papel destas na estratégia de comunicação da empresa e na geração de competitividade. Tal compreensão indica caminhos para que os gestores de pequenas agroindústrias possam tomar decisões estratégicas mais eficazes com o auxílio das embalagens como ferramentas de comunicação.

Espera-se ainda que este trabalho possibilite a mudança de olhar dos gestores da pequena agroindústria para a embalagem como ferramenta geradora de competitividade.

Este estudo, focado na utilização da embalagem como ferramenta de comunicação geradora de competitividade, possui algumas limitações. Apenas três empresas foram convidadas e selecionadas para participarem do estudo, mesmo sendo de teor qualitativo, um número maior de empresas poderia apresentar resultados diferentes. Outra limitação está na identificação e utilização de um único método de avaliação de embalagens; dois ou mais métodos poderiam ser comparados ou mesmo combinados para realizar a avaliação das embalagens. Ainda sobre a avaliação das embalagens, alguns critérios possuem teor subjetivo (por exemplo: cores, desenho gráfico, estética) o que pode gerar pontuações diferentes (com base no método VIEWS) dependendo de quem realiza a avaliação. O pesquisador atua no segmento de comunicação desde 2005 e, dessa maneira, pode avaliar de forma clara e objetiva. No entanto, outras pessoas que atuam em outras áreas, podem diferir na percepção de cada atributo e conseqüentemente na nota atribuída.

Com base nessas limitações, estudos futuros poderiam dedicar-se a avaliar, de modo quantitativo o modo como as pequenas agroindústrias de determinado segmento atuam com relação à comunicação e às embalagens. Outra oportunidade de estudos reside na relação dos consumidores com os produtos das agroindústrias, por meio de sua percepção das embalagens e de que modo as decisões de compra são influenciadas pelas



embalagens. O entendimento da influência do design das embalagens na percepção dos consumidores, como fator de diferenciação de mercado e o modo como esta relação se estabelece também pode originar um estudo futuro. Outro viés importante que pode originar um novo estudo é entender quais as motivações dos gestores (ou falta delas) os levam a dar menos importância à comunicação.

Apesar das facilidades do acesso à informação, ainda é possível encontrar relatos sobre o desconhecimento de assuntos, tanto sobre comunicação, quanto sobre embalagens, que são parte do processo de gestão de qualquer empresa, como observado nos resultados desse trabalho. Infelizmente.

Se faz necessário conscientizar os gestores, principalmente os das pequenas empresas que nem sempre possuem formação acadêmica que os capacite para a gestão consciente de suas empresas, sobre o quão essenciais são os processos de comunicação e suas ferramentas. Os gestores das empresas foco deste estudo possuem graduação, dois deles em gestão empresarial e o outro em turismo, mas mesmo possuindo formação, não há uma postura clara e determinada com relação ao planejamento de estratégias de comunicação. Dá-se a impressão de que as decisões sobre o tema são tomadas sem parâmetros, de forma desordenada.

Se o desconhecimento é um dos principais motivos para não realizarem planejamento de ações de comunicação e de embalagens, as empresas deveriam buscar ajuda especializada, terceirizando essas ações. Inúmeras empresas, sejam agências de comunicação ou mesmo escritórios de design, se dedicam a oferecer soluções que possam se adequar às várias realidades orçamentárias das empresas e, com base no faturamento das empresas pesquisadas, este não pode ser utilizado como obstáculo para a contratação de uma empresa parceira. O fato do produto da empresa C ter obtido uma pontuação maior se deve a dois fatores: o primeiro pela embalagem ter sido feita por uma empresa especializada e o segundo, que o gestor da empresa C aprovou o que lhe foi apresentado. Isso demonstra a importância da profissionalização dos processos e comprova a utilidade do método VIEWS.

Percebe-se ainda, que falta profissionalização dos processos, não nos produtivos, pois em busca da eficiência, muitas empresas contam com a ajuda de consultorias, mas nos processos decisórios de comunicação e dessa maneira, solidificar a importância da embalagem como ferramenta essencial de comunicação com o público consumidor,

principalmente às pequenas empresas que se dedicam a fabricação de produtos de consumo final.

Foi relatado que o ato de copiar a concorrência é uma estratégia, contudo, é necessário entender o que está sendo copiado e de qual concorrente. Nos pontos-de-venda há uma infinidade de marcas disputando a atenção dos consumidores e, já que as pequenas empresas utilizam a estratégia, questionável, da cópia, por que então não se dedicam a copiar as ações de comunicação nos pontos de venda e/ou embalagens das grandes empresas que já possuem esse processo profissionalizado? Possivelmente teriam mais chances de terem embalagens mais competitivas.

Conhecer os atributos das embalagens e trabalhar para torná-los mais relevantes possibilita que as embalagens da empresa gerem maior competitividade e essa situação é ainda mais latente para as pequenas agroindústrias. As embalagens não precisam ser boas para ganhar prêmios, mas precisam ser adequadas para ganhar a atenção do consumidor. Precisam que seus atributos sejam trabalhados para tirá-las da situação de “vendedoras silenciosas” para que gritem em alto e bom som: “Me compre”!

## REFERÊNCIAS

- ABRELPE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS. Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2020, 2020. Disponível em: <https://abrelpe.org.br/panorama-2020>. Acesso em: 13 Janeiro 2021.
- AMPUERO, O.; VILA, N. Consumer Perceptions of Product Packaging. **Journal of Consumer Marketing**, 23, n. 2, 2006. 100-112. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760610655032/full/pdf?title=consumer-perceptions-of-product-packaging>. Acesso em: 2 Dezembro 2020.
- ANDREWS, J. C.; SHIMP, Terence A. **Advertising, Promotion, and other aspects of Integrated Marketing Communications**. 10<sup>a</sup>. ed. Boston: Cengage Learning, 2018.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, N. C. M. Origens e evolução espacial da indústria de alimentos do Rio Grande do Sul. **Encontro de Economia Gaúcha**, Porto Alegre, 2002. Disponível em: [http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/mesa\\_10\\_araujo.pdf](http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/mesa_10_araujo.pdf). Acesso em: 15 Novembro 2020.
- ARAÚJO, Nilton C. M. D. Origens e evolução espacial da indústria de alimentos do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: [http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/mesa\\_10\\_araujo.pdf](http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/mesa_10_araujo.pdf). Acesso em: 15 Novembro 2020.
- ARVANITOYANNIS, I. S.; STRATAKOS, A. C. Application of modified atmosphere packaging and active/smart technologies to red meat and poultry: a review. **Food and Bioprocess Technology**, 5, 2012. Disponível em: <http://doi.org/10.1007/s11947-012-0809-z>. Acesso em: 14 Agosto 2020.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira da Embalagem - ABRE. **Dados do Setor**, 2020. Disponível em: <https://www.abre.org.br/dados-do-setor/ano2019/>. Acesso em: 25 Fevereiro 2020.
- AZZI, A. *et al.* Packaging Design: General Framework and Research Agenda. **Packaging Technology and Science**, 25, 2012. 435-456. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/pts.993>. Acesso em: 20 Janeiro 2021.
- BAUDISSERA, Rudimar. Comunicação Turística. **Rosa dos Ventos**, Caxias do Sul, 1, n. 1, 2010. 6-15. Disponível em: [http://usc.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/453/pdf\\_3](http://usc.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/453/pdf_3). Acesso em: 2 Dezembro 2019.
- BAUTISTA, Jasminde *et al.* Impact of packaging attributes and labels to the buying behavior of young consumers. **International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education**, 5, n. 6, 2019. 242-254. Disponível em: [http://ijariie.com/AdminUploadPdf/Impact\\_of\\_Packaging\\_Attributes\\_and\\_Labels\\_to\\_the\\_Buying\\_Behavior\\_of\\_Young\\_Consumers\\_ijariie10974.pdf](http://ijariie.com/AdminUploadPdf/Impact_of_Packaging_Attributes_and_Labels_to_the_Buying_Behavior_of_Young_Consumers_ijariie10974.pdf). Acesso em: 6 Abril 2021.
- BETTIOL, M.; DI MARIA, E.; FINOTTO, V. Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, p. 223-248, 2012. Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-011-0174-3>. Acesso em: 20 Dezembro 2020.

BRITO, Renata P.; BRITO, Luiz A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o Desempenho - uma abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 16, n. 3, 2012. 360-380. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>. Acesso em: 30 Março 2020.

BURATTI, Nicoletta; PAROLA, Francesco; SATTA, Giovanni. Insights on the adoption of social media marketing in B2B services. **The TQM Journal**, 30, n. 5, 2018. 490-529. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-11-2017-0136/full/html>. Acesso em: 20 Março 2021.

CARDOSO, O. N. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, 6, n. 40, 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6874/5447>. Acesso em: 11 Novembro 2019.

CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CELHAY, Franck *et al.* ackage graphic design and communication across cultures: An investigation of Chinese consumers' interpretation of imported wine labels. **International Journal of Research in Marketing**, 37, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811619300448>. Acesso em: 09 Janeiro 2020.

CEMPRE - COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA RECICLAGEM. A rotulagem ambiental aplicada às embalagens, 2020. Disponível em: <https://cempre.org.br/wp-content/uploads/2020/11/3-Rotulagem-ambiental.pdf>. Acesso em: 13 Janeiro 2021.

CEPEA. PIB do Agronegócio Brasileiro. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ - USP**, 2020. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 8 Novembro 2020.

CÉSAR, Aldara D. S.; DE MORI, Cláudia; BATALHA, Mário O. Inovações tecnológicas de embalagens nas indústrias de alimentos: estudo de caso da adoção de embalagem ativa em empresas de torrefação de café. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 355-378, 2010. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8649005/15552>. Acesso em: 10 Novembro 2020.

CHEN, C. T. The mediating effect of brand identity on brand knowledge and the operational development of universities. **South African Journal of Business Management**, v. 50, n. 1, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.416>. Acesso em: 5 Março 2020.

CHOI, S.; LEE, S.; FRISKE, W. The Effects of Featured Advertising and Package Labeling on Sustainability of Cause-Related Marketing (CRM) Products. **Sustainability**, 8, n. 10, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3011>. Acesso em: 25 Novembro 2019.

- CLARKE, Peter. Vitality of the Pack: A new framework to maximize the multifaceted nature of packaging. **Brand Packaging**, 2008. Disponível em: [http://www.productventures.com/s/BP0308\\_VitalityofthePack.pdf](http://www.productventures.com/s/BP0308_VitalityofthePack.pdf). Acesso em: 22 Outubro 2020.
- CNA. Panorama do Agro. - **Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 20 Fevereiro 2021.
- COALISÃO EMBALAGENS. Logística reversa: reutilização de materiais e geração de valor. **Coalisão Embalagens**, 2020. Disponível em: <https://www.coalizoembalagens.com.br/>. Acesso em: 17 Janeiro 2021.
- COBRA, Marcus. **Administração de Marketing**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 6ª reimpr.
- COCA-COLA. Coca-cola partilha a sua tecnologia PlantBottle para melhorar a sustentabilidade das embalagens, 2019. Disponível em: <https://www.cocacolaportugal.pt/sustentabilidade/medio-ambiente/plantbottle-melhorar-sustentabilidade-embalagens>. Acesso em: 17 Janeiro 2021.
- CORRÊA, Roberto. **Planejamento de Propaganda**. 10ª. ed. São Paulo: Global, 2008. rev. e ampl.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. IMC, brand communications, and corporate cultures - client/advertising agency co-ordination and cohesion. **European Journal of Marketing**, v. 4, n. 5, p. 667-686, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560010321983>. Acesso em: 19 Novembro 2020.
- EMATER. Produtores e técnicos conhecem detalhes da rotulagem e recall de alimentos. **Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural**, 2019. Disponível em: <http://www.emater.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?Storyid=5596>. Acesso em: 28 Novembro 2019.
- ESSUMAN, K M. Packaging and Trade, 2018. Disponível em: <https://www.worldpackaging.org/Uploads/2018-11/ResourcePDF27.pdf>. Acesso em: 14 Janeiro 2020.
- FELDMANN, P. R. *et al.* A relação entre inovação e a competitividade global: o papel mediador das práticas de gestão avaliadas por modelagem de equações estruturais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios.**, São Paulo, 21, n. 2, 2019. 195-215. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v21n2/1983-0807-rbgn-21-2-195.pdf>. Acesso em: 19 Janeiro 2021.
- FERREIRA, Manuel P. Como estruturar e escrever um artigo em administração. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 20, n. 2, p. 423-451, 2015.
- FGV. **Agroindústria brasileira: retrato do setor e projeções para 2019**. [S.l.]: [S.n.], 2019. Disponível em: [https://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u115/2019-04-08\\_agroindustria\\_fgv\\_PT.pdf](https://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u115/2019-04-08_agroindustria_fgv_PT.pdf). Acesso em: 15 Novembro 2020.
- FGV. EESP Centro de Estudos do Agronegócio, 2019. Disponível em: [https://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u115/2019-04-08\\_agroindustria\\_fgv\\_PT.pdf](https://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u115/2019-04-08_agroindustria_fgv_PT.pdf). Acesso em: 15 Novembro 2020.

FGV IBRE. **Estudo Macroeconômico da Embalagem e Cadeia de Consumo no Brasil**. [S.l.]: Fundação Getúlio Vargas, 2019.

GHAANI, M. *et al.* An overview of the intelligent packaging technologies in the food sector. **Trends in Food Science & Technology**, 51, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tifs.2016.02.008>. Acesso em: 15 Agosto 2020.

GILMORE, Audrey *et al.* Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, p. 141-143, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-011-0175-2>. Acesso em: 15 Outubro 2020.

GIOVANNI, Geraldo D.; NOGUEIRA, Marco A. **Dicionário de Políticas Públicas**. 2ª. ed. [S.l.]: Editora Unesp, 2015.

GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L.; NORDFÄLT, Jens. The Future of Retailing. **Journal of Retailing**, 1, 2017. 1-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>. Acesso em: 9 Abril 2020.

GUIMARÃES, Andréa B. D. S.; CARVALHO, Kátia C. M.; PAIXÃO, Andrés R. Micro, Pequenas e Médias empresas: conceitos e estatísticas. **Radar**, 55, 2018. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209\\_radar\\_55\\_cap04.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55_cap04.pdf). Acesso em: 6 Novembro 2020.

GUIMARÃES, Andréa B. D. S.; CARVALHO, Kátia C. M.; PAIXÃO, Luis A. R. Micro, Pequenas e Médias empresas: conceitos e estatísticas, 55, 2018. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209\\_radar\\_55\\_cap04.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55_cap04.pdf). Acesso em: 6 Novembro 2020.

HIGGINS, L. M.; SCHROETER, C.; WRIGHT, C. Lighting the flame of entrepreneurship among agribusiness students. **International Food and Agribusiness Management Review**, 21, n. 1, 2018. Disponível em: <https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.22434/IFAMR2016.0166>. Acesso em: 27 Maio 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 1-102 p.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017 Resultados Definitivos**. Rio de Janeiro: IBGE, v. 8, 2019. 1-105 p. Disponível em: >

IBRE, FGV. **Estudo Macroeconômico da Embalagem e Cadeia de Consumo no Brasil**, 2019.

IMIRU, Getie A. The effect of packaging attributes on consumer buying decision behavior in mayor commercial cities in Ethiopia. **International Journal of Marketing Studies**, 9, n. 6, 2017. 43-54. Disponível em: <http://doi.org/10.5539/ijms.v9n6p43>. Acesso em: 6 Abril 2021.

INPEV. Relatório de Sustentabilidade 2019. - **Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias**, 2019. Disponível em: <https://inpev.org.br/Sistemas/Saiba-Mais/Relatorio/inpEV-RS2019.pdf>. Acesso em: 16 Janeiro 2021.

IPESO/ESPM. A percepção da população dos grandes centros urbanos sobre o Agronegócio, 2013. Disponível em: <http://www.abag.com.br/en/media/analise-abag-nacional.pdf>. Acesso em: 11 Novembro 2020.

ISTOFEL, L. C. S.; CASTRO, D. T.; CAMPOS, A. R. Hábito dos pequenos negócios no consumo de mídia sobre produtos e serviços do SEBRAE Tocantins. **Revista Humanidades e Inovação**, 7, n. 17, 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/4594/1936>. Acesso em: 29 Dezembro 2020.

KLAIMAN, Kimberly; ORTEGA, David L.; GARNACHE, Cloé. Consumer Preferences and demand for packaging material and recyclability. **Resources, Conservation and Recycling**, 115, 2016. 1-8. Disponível em: <https://daneshyari.com/article/preview/1062650.pdf>. Acesso em: 21 Janeiro 2021.

KONUK, Faruk A. impactThe impact of retailer innovativeness and food healthiness on store prestige, store trust and store loyalty. **Food Research International**, 116, 2019. 724-730. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963996918307257>. Acesso em: 4 Abril 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: planejamento, análise, implementação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. [recurso eletrônico].

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEONE, Nilda Maria D. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista da Administração**, São Paulo, 34, n. 2, abril/junho 1999. 91-94.

LEWIS, G. *et al.* Branding as innovation within agribusiness value chains. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 16, n. 2, 2014. 146-162. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRME-03-2014-0005/full/pdf?title=branding-as-innovation-within-agribusiness-value-chains>. Acesso em: 2 Março 2020.

LEWIS, H. Designing for Sustainability. In: \_\_\_\_\_ **Packaging for Sustainability**. London: Springer, 2012. p. 41-106.

LIGLE, R. Are Paper Bottles Sustainable and Practical? **Packaging Digest**, 2020. Disponível em: <https://www.packagingdigest.com/beverage-packaging/are-paper-bottles-sustainable-and-practical>. Acesso em: 17 Janeiro 2021.

LINDH, Helena *et al.* Elucidating the Indirect Contributions of Packaging to Sustainable Development: A Terminology of Packaging Functions and Features.

- Packaging Technology and Science**, 29, 2016. 225-246. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pts.2197>. Acesso em: 15 Agosto 2020.
- LOCKS, R. T. A Contribuição da gestão de design no projeto de embalagem: o caso do travesseiro de fibra., 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/173658>. Acesso em: 23 Janeiro 2020.
- LOUCANOVA, Eika; KALAMAROVA, Martina; PAROBK, Jan. The Innovative Approaches to Packaging – Comparison Analysis of Intelligent and Active Packaging Perceptions in Slovakia. **Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad-Economics Series**, 27, n. 2, 2017. 33-44. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318443317\\_The\\_Innovative\\_Approaches\\_to\\_Packaging\\_-\\_Comparison\\_Analysis\\_of\\_Intelligent\\_and\\_Active\\_Packaging\\_Perceptions\\_in\\_Slovakia/fulltext/596a120ba6fdcc18ea74edb8/The-Innovative-Approaches-to-Packaging-Comparison](https://www.researchgate.net/publication/318443317_The_Innovative_Approaches_to_Packaging_-_Comparison_Analysis_of_Intelligent_and_Active_Packaging_Perceptions_in_Slovakia/fulltext/596a120ba6fdcc18ea74edb8/The-Innovative-Approaches-to-Packaging-Comparison). Acesso em: 23 Outubro 2020.
- LYDEKAITYTE, Justina; TAMBO, Torben. Business Perspectives of Smart Interactive Packaging: Digital Transformation of Brand's COnsumer Engagement. **IOT'18: Proceedings of the 8th International Conference on the Internet of Things**, 2018. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3277593.3277636>. Acesso em: 11 Agosto 2020.
- LYDEKAITYTE, Justina; TAMBO, Torben. Smart packaging: definitions, models and packaging as an intermediary between digital and physical product management. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1724555>. Acesso em: 08 Agosto 2020.
- MANGINI, E R. *et al.* Cerveja com cultura: a inovação abeta como ferramenta de marketing. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, 9, n. 2, 2016. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3694/pdf>. Acesso em: 11 Janeiro 2020.
- MCCARTHY, E. J. **Marketing básico: uma visão gerencial**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MESTRINER, Fabio. **Design de Embalagens: Curso Básico**. 1ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MESTRINER, Fabio. **Design de embalagem - curso avançado**. 2ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MESTRINER, Fabio. **Gestão Estratégica de Embalagem: uma ferramenta de competitividade para sua empresa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MINNINI, T. Great package design is a core brand value. **Packaging World**, 2012. Disponível em: MININNI, T. Great package design is a core brand value. **Packaging World**. 2012.. Acesso em: 10 Dezembro 2019.



- MORAIS, K. S. A comunicação organizacional como agente potencializador da responsabilidade social empresarial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, 2, n. 2, 2007. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13132/8954>. Acesso em: 13 Novembro 2019.
- MORESI, E. Metodologia de Pesquisa, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em: 2 Novembro 2019.
- MUMANI, Ahmad; STONE, Richard. State of the art of user packaging interaction (UPI). **Packaging Technology and Science**, 31, 2018. 401-419.
- NEGRÃO, Celso; CAMARGO, Eleida. **Design de Embalagens: do Marketing à Produção**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.
- NEMAT, B. *et al.* The role of food packaging design in consumer recycling behavior - a literature review. **Sustainability**, 11, n. 16, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/16/4350>. Acesso em: 25 Novembro 2019.
- OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para realização de pesquisas em administração**. Catalão: Unofersidade Federal de Goiás, 2011.
- OLSMATS, Carl. Packaging and Supply Chain Management. **World Packaging Organisation - WPO**, 2017. Disponível em: <https://www.worldpackaging.org/Uploads/2018-04/ResourcePDF24.pdf>. Acesso em: 3 Novembro 2020.
- OLSMATS, Carl. WPO - World Packaging Organization, 2017. Disponível em: <https://www.worldpackaging.org/Uploads/2018-04/ResourcePDF24.pdf>. Acesso em: 08 Agosto 2020.
- PEREIRA, C. O preto como signo de qualidade e distinção na comunicação da embalagem de alimentos. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, 24, n. 1, 2017. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23706/15014>. Acesso em: 27 Fevereiro 2020.
- PEREIRA, V. V.; MANGUALDE, R. M. A rotulagem ambiental no agronegócio. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, 4, n. 2, 2011. 267-276. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/1710/1243>. Acesso em: 12 Janeiro 2021.
- PIENAAR, P. Packaging Technology and Design. **World Packaging Organisation - WPO**, 2018. Disponível em: <https://www.worldpackaging.org/Uploads/2018-11/ResourcePDF26.pdf>. Acesso em: 14 Janeiro 2020.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1998.
- QUAYE, Daniel; MENSAH, Isaac. Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. **Management Decision**, 57, n. 7, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2017-0784/full/html>. Acesso em: 03 Março 2020.

RAIMUNDO, Livia M. B.; BATALHA, Mario O. Mercado de carne suína na cidade de São Paulo: segmentos e estratégias. **Gest. Prod.**, São Carlos, 22, n. 2, 2015. 391-403. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v22n2/0104-530X-gp-22-2-391.pdf>. Acesso em: 24 Maio 2020.

ROMAN, D. J. *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, 9, n. 1, 2012. 27-46. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/7533>. Acesso em: 22 Dezembro 2020.

RUNDH, Bo. The multi-faceted dimension of packaging: Marketing logistic ou marketing tool? **British Food Journal**, 2005. 670-684.

RUNDH, Bo. Packaging design: creating competitive advantage with product packaging. **British Food Journal**, 111, n. 9, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700910992880/full/html>. Acesso em: 05 Maio 2020.

RUNDH, Bo. Linking packaging to marketing: how packaging is influencing the marketing strategy. **British Food Journal**, 115, n. 11, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-12-2011-0297/full/html>. Acesso em: 27 Outubro 2020.

RUNDH, Bo. he role of packaging within marketing and value creation. **British Food Journal**, 118, n. 10, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-10-2015-0390/full/html>. Acesso em: 28 Outubro 2020.

RYYNÄNEN, Toni; RUSKO, Elina. Human-Packaging Interaction: Professional's view of consumers' packaging interactions - a narrative analysis. **Packaging Technology and Science**, 28, 2015. 341-355. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pts.2107>. Acesso em: 08 Agosto 2020.

SÁNCHEZ, C. C.; LÓPEZ, J. M. T.; GONZÁLEZ, M. I. M. estión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa - Potencial Estratégico, filosofía y tendencias. **Estudios sobre el Mensaje periodístico**, v. 26, n. 3, p. 927-938, 2019. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/66244/4564456553763>. Acesso em: 28 Dezembro 2020.

SÁNCHEZ, C. C.; LÓPEZ, L. M. T.; GONZÁLEZ, M. I. M. Gestión de la comunicación en la Pequeña y Mediana Empresa - Potencial Estratégico, filosofía y tendencias. **Estudios sobre el Mensaje periodístico**, 26, n. 3, 2019. 927-938. Disponível em: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/66244/4564456553763>. Acesso em: 28 Dezembro 2020.

SANTOS, Rubens da C.; CASTRO, Virgínia Maria F. D. Uma proposição sistêmica para o desenvolvimento de embalagens. **RAE - Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, 38, n. 2, 1998. 26-35. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901998000200004.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901998000200004.pdf). Acesso em: 5 Dezembro 2019.

SCHAEFER, Dirk; CHEUNG, Wai M. Smart Packaging: Opportunities and Challenges. **Procedia CIRP**, 72, 2018. 1022-1027. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.240>. Acesso em: 15 Agosto 2020.

SCHINAIDER, Alessandra D. *et al.* Agroindústria: conceitos e relação com o desenvolvimento rural. In: WIVES, Daniela G.; KÜHN, Daniela D. **Gestão e planejamento de agroindústrias familiares**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018. p. 9-39. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad401.pdf>. Acesso em: 11 Novembro 2020.

SCHINAIDER, Alessandra D. *et al.* Agroindústria: conceitos e relação com o desenvolvimento rural., Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad401.pdf>. Acesso em: 10 Novembro 2020.

SCHNEIDER, Speider. 13 great reasons why packaging needs QR Codes. **uQR.me**, 2014. Disponível em: <https://uqr.me/blog/why-packaging-needs-qr-codes/>. Acesso em: 16 Agosto 2020.

SCHUCH, Alexia F. *et al.* Chicken nuggets packaging attributes impact on consumer purchase intention. **Food Science and Technology**, Campinas, 39, 2016. 152-158. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/fst.41317>. Acesso em: 6 Abril 2021.

SCHULTZ, Glauco; ZANETTI, Cândida; WAQUIL, Paulo D. Análise da Competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. In: SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo D. **Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2016. 9ª. ed. [S.l.]: [S.n.], 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>. Acesso em: 11 Janeiro 2020.

SEBRAE. Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 Fevereiro 2021.

SEO, S. *et al.* Consumers' Attitude toward Sustainable Food Products: Ingredients vs. Packaging. **Sustainability**, 8, n. 10, 2016. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/10/1073>. Acesso em: 21 Junho 2020.

SHOP. White Paper: Packaging Council Report, 2019. Disponível em: [https://312nuf232vjr17deavh1k16s-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/03/Packaging-Council-Report\\_final.pdf](https://312nuf232vjr17deavh1k16s-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/03/Packaging-Council-Report_final.pdf). Acesso em: 03 Novembro 2020.

SILAYOI, Pinya; SPEECE, Mark. Packaging and purchase decisions: An exploratory study on the impact of involvement level and time pressure. **British Food Journal**, 106, n. 8, 2004. 607-628. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00070700410553602/full/html>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

SILAYOI, Pinya; SPEECE, Mark. The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach. **European Journal of Marketing**, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560710821279/full/pdf?title=the-importance-of-packaging-attributes-a-conjoint-analysis-approach>. Acesso em: 10 Janeiro 2021.

SPC BRASIL. Quatro em cada dez micro e pequenos empresários pretendem investir nos próximos três meses, revela indicador CNDL/SPC Brasil. **SPC Brasil**, 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/indice/6959>. Acesso em: 22 Dezembro 2020.

SPENCE, C. Multisensory Packaging Design: Color, Shape, Texture, Sound and Smell. In: \_\_\_\_\_ **Integrating the Packaging and Product Experience in Food and Beverages**. [S.l.]: Elsevier, 2016. Cap. 1, p. 1-22.

STEVENS, John. **Design as a strategic resource**: mapping design to the value chain and other strategy models. [S.l.]: Centre for Tecnology Management. University of Cambridge, 2007. Disponível em: [http://mtms.soc.srccf.net/seminars/John\\_Stevens.pdf](http://mtms.soc.srccf.net/seminars/John_Stevens.pdf). Acesso em: 20 julho 2019.

SUDARMIATIN, Sudarto. Sustainable Competitive Advantage on SMEs: Bringing Local Product toward Global Market. **IOSR Journal of Business and Management**, 18, n. 7, 2016. Disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue7/Version-3/G1807034653.pdf>. Acesso em: 05 Maio 2020.

TEIXEIRA, Lucas B. UOL. **Economia**, 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/06/08/aumento-consumo-garrafas-retornaveis-cerveja.htm>. Acesso em: 4 Março 2020.

TELL, J.; GABRIELSSON, J. Management Development in Small Firms: Understanding the Learning Dilemma for Small Business Managers. **International Journal of Innovation Science**, 5, n. 3, 2013. 143-152. Disponível em: <https://doi.org/10.1260/1757-2223.5.3.143>. Acesso em: 13 Junho 2021.

TERENCE, Ana C. F. Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento, São Carlos, 2002.

TERENCE, Ana C. F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, 1, n. 2, 2007. 34-50. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/23728>. Acesso em: 15 Maio 2021.

THOMAS, S.; CHAMBAULT, M. Explicit Methods to Capture Consumers' Responses to Packaging. In: \_\_\_\_\_ **Integrating the Packaging and Product Experience in Food and Beverages**. [S.l.]: Elsevier, 2016. Cap. 7, p. 139-159.

TOKUTAKE, M; KAJIYAMA, T; OUCHI, N. A method for revising package image colors to express brand perceptions better. **Color Research & Application**, 2019.

Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/col.22400>. Acesso em: 19 Jan 2020.

TROIANO, Jaime C. **BrandIntelligence**: construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia. 1ª. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

TWEDT, Dik W. How much value can be added through packaging? **Journal of Marketing**, 32, n. 1, 1968. 58-61. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1249198>. Acesso em: 20 Janeiro 2021.

TWO SIDES. Embalagem influencia decisão de compra do brasileiro. **Two Sides**, 2019. Disponível em: <https://twosides.org.br/BR/embalagem-influencia-decisao-de-compra-do-brasileiro-mostra-two-sides/>. Acesso em: 18 Março 2021.

UNDERWOOD, Robert L. The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 2003. 62-76.

VELOUTSOU, C.; BALLESTER, E. D. New challenges in brand management. **Spanish Journal of Marketing**, v. 22, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-12-2018-036/full/pdf?title=new-challenges-in-brand-management>. Acesso em: 5 Março 2020.

VERGHESE, K; LEWIS, H. Environmental innovation in industrial packaging: a supply chain approach. **International Journal of Production Research**, 03 Dezembro 2007. 18-19.

VERGHESI, K.; LEWIS, H. Environmental innovation in industrial packaging: a supply chain approach. **International Journal of Production Research**, 45, n. 18-19, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207540701450211>. Acesso em: 19 Fevereiro 2020.

VOLPATO, G. L. Como escrever um artigo científico. **Anais da Academia Pernambucana de Ciência Agrônômica**, Recife, 4, 2007. 97-115. Disponível em: <http://www.journals.ufpe.br/index.php/apca/article/view/93/90>. Acesso em: 2 Outubro 2019.

WESTROCK. 2018 Packaging Matters, 2018. Disponível em: <https://www.westrock.com/packagingmatters>. Acesso em: 3 Novembro 2020.

YAM, Kit L.; TAKHISTOV, Paul T.; MILTZ, Joseph. Intelligent Packaging: Concepts and Applications. **Journal of Food Science**, 70, n. 1, 2005. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2621.2005.tb09052.x>. Acesso em: 14 Agosto 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2ª. ed. Florianópolis: epartamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

ZUIN, Luís F.; QUEIROZ, Timóteo R. **Agronegócios**: Gestão, Inovação e Sustentabilidade. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

## Apêndice A

### 1. Caracterização Geral da Empresa:

1.1. Nome Fantasia:

1.2. Setor de atuação:

1.3. Área Fabril (m<sup>2</sup> construídos):

1.4. Nomes dos Proprietários:

1.5. Participação dos proprietários (%):

1.6. Faturamento da empresa:

2018:

2019:

2020:

1.7. O(s) proprietário(s) possui(em) qual nível de escolaridade?

1.8. Quantidade de funcionários:

1.9. Quais produtos compõem o portfólio da empresa? (linhas, pesos/tamanhos, tipos etc)

### 2. Histórico da empresa

2.1. Data de Fundação:

2.2. Histórico da empresa:

### 3. Comunicação

3.1. A empresa realiza algum tipo de ação de comunicação?

sim  não

3.1.1. Se sim, qual é o tipo de ação e como é realizada? (ex.: canais, frequência, cobertura etc.)

3.1.2. Se não, quais são os motivos para não realizar?

3.2. Quais são as principais dificuldades com ações de comunicação?

3.3. Quais das características abaixo, exercem maior influência, para a realização de ações de comunicação? (classificar em ordem de importância - 1 a 5)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> desconhecimento do assunto;      | <input type="checkbox"/> visão subestimada da concorrência;                        |
| <input type="checkbox"/> falta de pessoal qualificado;    | <input type="checkbox"/> centralização do processo no pequeno empresário;          |
| <input type="checkbox"/> falta de visão de longo prazo;   | <input type="checkbox"/> dificuldade na definição das metas e de objetivos claros; |
| <input type="checkbox"/> imediatismo de resultados;       | <input type="checkbox"/> desconhecimento da estratégia atual;                      |
| <input type="checkbox"/> dificuldade em aceitar mudanças; | <input type="checkbox"/> falta de comprometimento dos funcionários.                |
| <input type="checkbox"/> falta de tempo e recursos;       |  |

3.4 É realizado o monitoramento das ações de comunicação da concorrência?

Sim  Não

3.4.1. Se sim, como é realizado o monitoramento das ações de comunicação da concorrência?

3.4.2. Se não, quais são os motivos para não realizar?

3.5 Como são definidas as ações de comunicação futuras da empresa?

3.6. Das ferramentas listadas abaixo enumere em grau de importância quais são mais utilizadas na comunicação da empresa? (sendo 1 mais importante)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Anúncio em TV                   | <input type="checkbox"/> Anúncios pagos em redes sociais / internet        |
| <input type="checkbox"/> Anúncio em rádio                | <input type="checkbox"/> Publicações em redes sociais                      |
| <input type="checkbox"/> Anúncio em revistas             | <input type="checkbox"/> Telemarketing                                     |
| <input type="checkbox"/> Anúncio em jornais              | <input type="checkbox"/> Marketing direto (mala-direta / e-mail marketing) |
| <input type="checkbox"/> Outdoor                         | <input type="checkbox"/> Impressos (panfletos e catálogos)                 |
| <input type="checkbox"/> Merchandising no ponto-de-venda | <input type="checkbox"/> Internet / Site da empresa / redes sociais        |
| <input type="checkbox"/> Embalagens                      |  |

3.6.1. Indique as razões de escolha da(s) ferramenta(s) escolhida(s) acima:

3.7. Quais são os principais objetivos das ações de comunicação realizadas:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aumentar vendas                       | <input type="checkbox"/> Apresentar lançamentos e inovações                       |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a lembrança de marca         | <input type="checkbox"/> Promover ações de responsabilidade social e/ou ambiental |
| <input type="checkbox"/> Melhorar a imagem da empresa          | <input type="checkbox"/> Divulgar questões institucionais                         |
| <input type="checkbox"/> Fidelizar clientes                    | <input type="checkbox"/> Outro:   |
| <input type="checkbox"/> Estreitar relacionamento com clientes | _____   |

3.8. Como são definidos os novos investimentos em comunicação?

3.8.1. Em média qual o montante de investimento em comunicação anual?

3.9. Qual é o resultado esperado com as ações de comunicação?

3.10. Como é realizada a promoção/divulgação de novos produtos e/ou linha de produtos? Quais ferramentas são utilizadas? Qual a razão da escolha?

## 4. Embalagens

4.1. Quais os tipos de materiais utilizados nas embalagens dos produtos?

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Madeira  | <input type="checkbox"/> Papel, cartão, papelão |
| <input type="checkbox"/> Plástico | <input type="checkbox"/> Metal                  |
|                                   | <input type="checkbox"/> outro: _____           |

Vidro

4.2. Quais problemas/dificuldades a empresa enfrenta com relação às embalagens?

4.3. Como é a relação da empresa com os fornecedores de embalagens?

excelente

boa

regular

ruim

péssima

4.3.1. Que razões o levaram à classificação acima?

4.4. Os fornecedores, além da embalagem, oferecem algum tipo de serviço (dados do setor, dicas de novos produtos, serviços de desenvolvimento de embalagens etc.)?

4.5. A empresa possui um sistema de embalagem definido? (Sistema de embalagem são todas as ações acerca da embalagem)

sim  não

4.5.1. Se sim, descreva o funcionamento do sistema.

4.5.2. Se não, a empresa tem planos para implementar um?

4.6. A empresa realiza alguma forma de planejamento com relação a embalagem?

sim  não

4.6.1. Se sim, como ocorre o planejamento?

4.6.2. Se não, por que a empresa não faz?

4.7. A empresa considera suas embalagens inovadoras?

sim  não

4.7.1. Se sim, descreva em quais aspectos.

4.7.2. Se não, a empresa tem planos para implementar alguma embalagem inovadora?

Classifique os itens abaixo conforme sua concordância:

	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
4.8. Embalagens criam experiência favorável nos consumidores?					
4.9. Embalagens constroem confiança na marca?					



4.10. Embalagens reduzem incertezas dos consumidores?					
4.11. Embalagens conferem credibilidade ao produto/marca?					
4.12. Embalagens colaboram para a manutenção da imagem da marca/empresa?					
4.13. Você considera que as embalagens utilizam mensagens/chamadas que colaboram para atrair a atenção e engajar os consumidores com o produto?					
4.14. Você considera que as embalagens influenciam a decisão de compra do consumidor?					

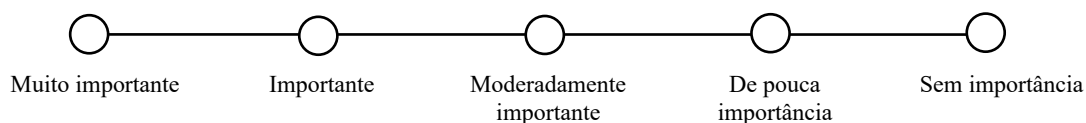
Explique as razões que motivaram cada escolha.

Classifique os itens abaixo conforme sua concordância:

	Totalmente adequado	Adequado	Neutro	Inadequado	Totalmente inadequado
4.15. Como você classifica a utilização das cores nas embalagens?					
4.16. Como você classifica o tamanho das embalagens?					
4.17. Como você classifica a forma/formato das embalagens?					
4.18. Como você classifica a estética das embalagens (arranjo de textos, imagens, símbolos, códigos)?					
4.19. Como você classifica a utilização de imagens/fotos nas embalagens?					

Explique as razões que motivaram cada escolha.

4.20 Como você classifica a importância de utilizar fotos ilustrativa de consumo nas embalagens?



4.20.1 Quais razões o levaram a essa escolha?

4.21. Dos fatores abaixo, quais você considera que exercem maior influência na escolha de seus produtos pelo consumidor no momento da compra? (classifique em grau de importância – 1 a 5)

- |                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Preço     | <input type="checkbox"/> Sabor        |
| <input type="checkbox"/> Tradição  | <input type="checkbox"/> Peso/tamanho |
| <input type="checkbox"/> Qualidade | <input type="checkbox"/> Embalagem    |

4.22. Em quais itens você considera que a embalagem colabora na competitividade dos produtos/empresa?

- Redução de custos
- Diferenciação em relação à concorrência
- Acondicionamento e proteção
- Design (forma, tamanho, cores, imagens)

Classifique os itens abaixo conforme sua concordância:

	Excelente	Bom	Neutro	Ruim	Péssimo
4.23. Como você classificaria a relação de seus produtos/embalagens com a concorrência no ponto de venda?					
4.24. Quão competitivo são seus produtos/embalagens?					
4.25. Como você considera os diferenciais de suas embalagens, em relação a concorrência					
4.26. Você considera que o design de suas embalagens o coloca em vantagem no mercado?					

Explique as razões que motivaram cada escolha.

4.27. As embalagens da empresa garantem a proteção e acondicionamento dos produtos? São seguras?

- Sim
- Não

4.27.1. Se sim, como ocorre?

4.27.2. Se não. Pretende realizar adequações?

4.28. As embalagens dos produtos oferecem alguma forma de conveniência para o consumidor? (abre-fecha, reutilização da embalagem para outros fins etc)

- Sim  Não

4.28.1. Se sim, quais?

4.28.2. Se não. Pretende realizar adequações?

4.29. A empresa utiliza algum sistema de rastreabilidade em suas embalagens?

- Sim  Não

4.29.1. Se sim, qual sistema utiliza? Explique

4.29.2. Se não. Pretende utilizar? Por quê?

4.30. O que entende por embalagem inteligente?

4.31. Os produtos da empresa necessitam de embalagens ativas (compostos presentes na embalagem para aumentar a vida útil, prolongar a qualidade ou indicar que o produto está em processo de degradação)?

Sim  Não

4.31.1. Se sim, descreva o tipo de embalagem?

4.31.2. Se não, Já pensou em utilizar?

4.32. A empresa utiliza em suas embalagens/produtos a função de interatividade (comunicação bidirecional entre consumidor e produto)?

Sim  Não

4.32.1. Se sim, o que a empresa tem adotado como ação?

4.32.2. Se não, quais razões que impedem a utilização?

4.32. Das opções abaixo quais considera essenciais para serem utilizadas por meio de embalagens interativas

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Modo de utilização/preparo do produto            | <input type="checkbox"/> Brindes e prêmios               |
| <input type="checkbox"/> Dicas  | <input type="checkbox"/> Combinação com outros produtos  |
| <input type="checkbox"/> Receitas   | <input type="checkbox"/> Rastreabilidade/certificação de |
| <input type="checkbox"/> Recomendações do produto por outros consumidores | origem   |
| <input type="checkbox"/> Oferecer descontos                               | <input type="checkbox"/> Jogos e quizzes                 |

4.33. A empresa possui alguma iniciativa sustentável? Qual(is)

4.34. A empresa possui alguma política de logística reversa? A logística reversa se aplica no segmento de atuação?

4.35. A empresa realiza alguma ação de reciclagem? Há ações de coleta seletiva na empresa?

4.36. A empresa utiliza algum tipo de embalagem ecológica (que utilizam menos plástico, papel, biodegradáveis etc.)?

Sim

Não

4.36.1. Se sim, qual(is) a empresa utiliza? Foi necessária alguma adequação para utilização?

4.36.2. Se não, quais razões que impedem a utilização?

4.37. As embalagens dos produtos apresentam algum tipo de Selo Verde ou certificação ambiental?

Sim  Não

4.37.1. Se sim, qual(is) a empresa utiliza? Foi necessária alguma adequação para obtenção?

4.37.2. Se não, quais razões que impedem a utilização?

4.38. A empresa utiliza as embalagens para comunicar ações de responsabilidade social/ambiental?

Sim  Não

4.38.1. Se sim, qual(is) ação foi comunicada? De que modo a comunicação foi implementada?

4.38.2. Se não, quais razões que impedem a utilização?