

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA**

JULIA DUARTE BERNARDO

Nº USP 9834535

**O Impacto de Estratégia Ambiental, Social e Governança em Empresa do Setor
Alimentício**

São Paulo

2022

JULIA DUARTE BERNARDO

Nº USP 9834535

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Professor Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo
2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

BERNARDO, Julia Duarte.

O Impacto De Estratégia Ambiental, Social E Governança Em Empresa Do Setor Alimentício. São Paulo, 2022.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Estratégia; 2. ESG; 3. Alimentos; 4. Brasil

*À sucessão de eventos indefinidamente improváveis
que me fizeram chegar onde estou.*

*À todas as engenheiras que vieram antes de mim e às
que ainda estão por vir.*

AGRADECIMENTOS

À minha melhor amiga, que também é minha irmã, Manuella, por ser minha eterna parceira e confidente e por vibrar por todas as minhas conquistas (a recíproca é verdadeira). Sem você, eu seria um sopro que não eu mesma. Ao meu pai Renato, por ser meu corrimão na escada da vida e não medir esforços para me incentivar. Por ser meu ídolo e modelo de pessoa e afeto. À minha mãe Luzia, por ser um exemplo de mulher forte que desde sempre me ensinou muito sobre independência e autenticidade. À minha vó Yvone e ao meu padrinho Marco Antônio, as pessoas com quem eu dou minhas melhores risadas e que me ensinam todos os dias que a vida é feita para ser bem vivida.

Às minhas irmãs de alma Luana e Raquel pela cumplicidade e conexão inexplicável. Lu, a pessoa mais inteligente que eu conheço, te agradeço pelos inúmeros conselhos, reflexões, risadas, banquetes e *Facetime's* que fizemos. Quel, nossa amizade é a prova de que as coisas acontecem quando e como tem que acontecer, estou lendo seus pensamentos, porque se comunicar com palavras já não faz mais sentido. Amo e admiro vocês.

À Carolina, Daniela, Gabriela e Natasha, minhas amigas e confidentes com quem tive o prazer de dividir a graduação e tenho o prazer de dividir a vida. A POLI teria sido muito sem graça sem vocês.

Ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, não só pela orientação durante o desenvolvimento deste trabalho, mas também por ser uma pessoa fantástica e admirável. Seu apoio frente a minha trajetória acadêmica e pessoal é impagável, muito obrigada. Aos demais funcionários e gestores da Poli e da USP pelo apoio à minha educação.

À Universidade de São Paulo, por ter me proporcionado os melhores anos da minha vida e ter me dado a oportunidade de ter uma formação plural, através do contato com diversos outros cursos, dentre os quais destaco o de Ciências Sociais na FFLCH. Por ter moldado a pessoa quem eu sou hoje e me colocado em contato com inúmeras experiências que dificilmente teria em outras instituições.

A todas as mulheres engenheiras politécnicas que pavimentaram o caminho para que mais de nós pudéssemos segui-lo. Vamos em frente!

The aggregate of our joy and suffering, thousands of confident religions, ideologies, and economic doctrines, every hunter and forager, every hero and coward, every creator and destroyer of civilization, every king and peasant, every young couple in love, every mother and father, hopeful child, inventor and explorer, every teacher of morals, every corrupt politician, every "superstar," every "supreme leader," every saint and sinner in the history of our species lived there - on a mote of dust suspended in a sunbeam.

– (Carl Sagan)

RESUMO

A Sigla ESG (*Environmental Social and Governance*), em português, Ambiental Social e Governança, não é só mais uma tendência, mas sim uma futura exigência para empresas. Hoje, o impacto ambiental e social gerado ao longo de qualquer cadeia produtiva é uma crescente preocupação tanto do consumidor final, quanto dos membros intermediários da cadeia de suprimentos.

Este trabalho estuda o impacto da adoção da estratégia ESG no cerne de uma empresa brasileira do setor alimentício na percepção do cliente. Para isso, analisaram-se os movimentos do mercado de alimentos no Brasil e a predisposição dos consumidores em pagar um valor mais alto por um produto cuja cadeia produtiva e gestão empresarial estão de acordo com os princípios ESG. A estrutura deste trabalho está dividida em três partes: i) revisão da literatura e embasamento técnico do trabalho; ii) análise do mercado alimentício no Brasil e evolução do ESG; e iii) análise de posicionamento estratégico da empresa Liv Up e diagnóstico da disponibilidade do consumidor de pagar pelo valor agregado de sua cadeia produtiva alinhada aos princípios ESG.

A Liv Up é uma *startup* de alimentos cujas operações se iniciaram, em 2016, com produtos congelados. Hoje, a *foodtech* expandiu-se para diferentes verticais, como mercearia, feira e restaurante *delivery*. Ao longo dos anos, é notável o destaque que a marca ganha na mesa dos brasileiros. Tal fato se atribui, entre outras razões, à empresa ter preenchido uma lacuna no mercado alimentício brasileiro: alimentação prática, saudável e sustentável. Destaca-se a experiência prática adquirida pela autora antes da escrita da presente pesquisa, quando realizou estágio de 8 meses na empresa.

O objetivo deste trabalho é compreender, de maneira quantitativa, a influência das práticas da empresa no momento de compra do cliente e o quanto estes estão dispostos a pagar em prêmio de preço pelos produtos devido aos aspectos ambientais, sociais e de governança. A empresa analisada, apesar de ascendente no mercado, não tem a magnitude e capital disponível como os grandes detentores do mercado de alimentos do Brasil. Portanto, não tem tanta clareza dos impactos reais que suas estratégias promovem na percepção do cliente, apesar de esse ser um forte anseio da alta gestão. Dessa forma, o trabalho pretende trazer essa visibilidade e agregar valor para futuras tomadas de decisão da empresa.

Palavras-chave: 1. Estratégia; 2. ESG; 3. Alimentos; 4. Brasil

ABSTRACT

The Acronym ESG (Environmental Social and Governance) is not just another trend but a future requirement for companies. Today, the environmental and social impact generated along any production chain is a growing concern for the final consumer and the intermediate supply chain members.

This work studies the impact of adopting the ESG strategy at the heart of a Brazilian company in the food sector on customer perception. For this, the food market's movements in Brazil and consumers' predisposition to pay a higher price for a product whose production chain and business management to follow ESG principles were analyzed. The structure of this work is divided into three parts: i) literature review and technical basis of the work; ii) analysis of the food market in Brazil and ESG evolution; iii) analysis of the strategic positioning of the company Liv Up and diagnosis of the consumer's willingness to pay for the added value of its production chain in line with ESG principles.

Liv Up is a food startup whose operations began in 2016 with frozen products. Today, foodtech has expanded to different verticals, such as grocery stores, fairs, and delivery restaurants. Over the years, the brand's prominence at the Brazilian table has been remarkable. This fact is attributed, among other reasons, to the company has filled a gap in the Brazilian food market: functional, healthy, and sustainable food. The practical experience acquired by the author before writing the present research, when she performed an 8-month internship at the company, stands out.

The objective of this work is to understand, quantitatively, the influence of the company's practices at the moment of the customer's purchase and how much they are willing to pay in a price premium for the products due to environmental, social, and governance aspects. Despite being ascendant in the market, the analyzed company does not have the magnitude and capital available as the great holders of the food market in Brazil. Therefore, it is not so clear about the actual impacts of its strategies on the customer's perception, despite this being a strong desire of top management. The work intends to bring this visibility and add value to the company's future decision-making.

Keywords: 1. Strategy; 2. ESG; 3. Food; 4. Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios do Desenvolvimento Sustentável.....	18
Figura 2 - Matriz da ferramenta SWOT	29
Figura 3 - Eventos e fatores exemplos da Análise SWOT	30
Figura 4 - Modelo das Cinco Forças de Porter.....	31
Figura 5 - Estratégias Genéricas.....	37
Figura 6 - Estratégias Genéricas - Liderança em custo	39
Figura 7 - Estratégias genéricas — Diferenciação	40
Figura 8 - Os 4As e os papéis do consumidor	43
Figura 9 - Métodos de Estudo de Disponibilidade a Pagar	45
Figura 11 - Distribuição de empresas do setor por porte.....	52
Figura 12 - Distribuição de empresas do setor alimentício por atividade econômica.....	52
Figura 13 - Distribuição de empresas de médio e grande porte do setor alimentício por atividade econômica	53
Figura 14 - Linhas de negócio Liv Up.....	64
Figura 15 - Interface e-commerce Liv Up.....	70
Figura 16 - Interface aplicativo próprio Liv Up	71
Figura 17 - Interface aplicativo delivery iFood.....	71
Figura 18 - Página no Instagram Liv Up	72
Figura 19 - Página no Facebook Liv Up.....	73
Figura 20 - Programa de fidelidade "Fidelivup"	74
Figura 21 - Personas Liv Up.....	78
Figura 22 - Disponibilidade a pagar - Dados Consolidados.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores.....	28
Quadro 2 - Modelo de Negócios Canvas	35
Quadro 3 - Principais empresas do setor alimentício brasileiro por faturamento	50
Quadro 4 - Distribuição de pontos questionário ISE B3.....	59
Quadro 5 - As 10 melhores empresas listadas na B3 em desempenho ESG	60
Quadro 6 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores - Liv Up	67
Quadro 7 - Modelo de Negócios Canvas - Liv Up	69
Quadro 8 - Avaliação ESG: Critérios Ambientais	80
Quadro 9 - Avaliação ESG: Critérios Sociais	81
Quadro 10 - Avaliação ESG: Critérios de Governança	82
Quadro 11 - Os 4As da Liv Up	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por cidade de residência	84
Gráfico 2 - Distribuição por idade	85
Gráfico 3 - Distribuição por restrição alimentar	85
Gráfico 4 - Frequência de ida ao supermercado	87
Gráfico 5 - Frequência de consumo de Delivery	87
Gráfico 6 - Distribuição por faixa de preço de delivery	88
Gráfico 7 - Tempo de consumo de produtos Liv Up	90
Gráfico 8 - Contagem de consumidores por categoria	90
Gráfico 9 - Relevância de atributos no momento de compra, Escala [0-5]	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Canais de Distribuição da Indústria Alimentícia no Mercado Interno Brasileiro ...	49
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	A Revolução do Impacto.....	17
1.2	ESG: a sigla, tendências e oportunidades	18
1.3	A Empresa.....	21
1.4	A Autora e o estágio.....	22
1.5	Motivação.....	23
1.6	Objetivo do trabalho.....	23
1.7	Estrutura do Trabalho.....	24
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	26
2.1	Estratégia.....	26
2.1.1	Missão, Valores, Visão	27
2.1.2	Análise SWOT	29
2.1.3	Cinco Forças de Porter.....	31
2.1.4	Modelo de negócio Canvas	34
2.1.5	Estratégias Competitivas Genéricas.....	37
2.1.6	Net Promoter Score (NPS).....	41
2.2	Princípios de Marketing	42
2.2.1	Os 4As.....	42
2.2.2	Persona	43
2.3	Disposição a Pagar	44
2.3.1	Como conduzir uma pesquisa direta de Disponibilidade a Pagar.....	46
3	DIAGNÓSTICO DO MERCADO.....	48
3.1	A indústria alimentícia no Brasil.....	48
3.2	As Cinco Forças de Porter.....	55
3.3	Investimentos ESG para empresas listadas na bolsa brasileira (B3).....	56
3.4	Índice ESG em bolsa brasileira (B3).....	57
3.5	ESG e empreendedorismo no Brasil	61
3.6	Desafios da análise ESG para empresas de capital privado	62

4	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	63
4.1	Visão geral da Liv Up.....	63
4.2	Entrevista com empreendedor.....	66
4.3	Análise Estratégica.....	66
4.3.1	Missão, Visão, Valores	66
4.3.2	Análise SWOT.....	67
4.3.3	Modelo de Negócio Canvas.....	68
4.3.4	Estratégias Competitivas Genéricas	76
4.3.5	Persona.....	77
4.3.6	Avaliação ESG Liv Up	79
4.4	Percepção e disponibilidade a pagar do consumidor	83
4.4.1	Seleção da amostra e Roteiro inicial da entrevista	83
4.4.2	Resultados.....	83
4.4.3	Os 4 As	96
5	CONCLUSÕES	98
5.1	Objetivos Iniciais	98
5.2	Pontos a melhorar	99
5.3	Próximos passos.....	100
5.4	Contribuições do projeto.....	100
5.5	Reflexões finais.....	102
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	APÊNDICE A.....	106
	APÊNDICE B.....	108
	APÊNDICE C.....	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 A Revolução do Impacto

Os modelos empresariais tradicionais foram desenvolvidos em épocas nas quais os recursos eram abundantes e as preocupações com emissões de gases e resíduos poluentes, limitadas. O aspecto ambiental não era uma preocupação e apenas a relação entre capital e trabalho importava. Junto com este fator, a produção em massa, em um sistema competitivo, levou a péssimas condições de trabalho, longas jornadas e empregados mal remunerados (SCHOENMAKER; SCHRAMADE, 2019) .

Na última década, entretanto, aspectos ambientais e sociais não são mais marginais, tendo se tornado centrais e cruciais para o sistema econômico. Não é mais possível criar uma estratégia sustentável de longo prazo sem levar em consideração *trade-offs* sociais e ambientais. Organizações devem endereçar soluções que busquem, ao menos, mitigar seu impacto ambiental e social, e o resultado destas ações deve gerar um impacto positivo.

A importância de novas iniciativas de advocacia política nesta mudança de mentalidade deve ser destacada. Eles têm a intenção de reunir os formuladores de políticas para lutar contra problemas comuns e promover o desenvolvimento das mesmas áreas, orientando a transação para uma economia mais sustentável e inclusiva. Uma das principais iniciativas globais já vistas foi a definição dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para o Desenvolvimento Sustentável, feita pelas Nações Unidas. Esses objetivos, que podem ser resumidos na Figura 1, são uma parceria global para promover a prosperidade da humanidade alinhada às restrições sociais e ambientais (CALDERINI, 2020).

Figura 1 - Princípios do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU, 2015

Essa nova forma de abordar a economia e suas implicações pode ser definida como Desenvolvimento Sustentável. Este conceito integrado reúne desenvolvimentos econômicos, sociais e ambientais, de forma que as gerações atuais e futuras tenham os recursos necessários sem sobrecarregar o sistema.

1.2 ESG: a sigla, tendências e oportunidades

Em paralelo ao desenvolvimento sustentável e às novas práticas com maior viés ético, ambiental e social, emergiu um conceito que vêm ganhando destaque: o ESG. A sigla, do inglês *Environmental, Social and Corporate Governance*, pode ser traduzida em um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se a operação de uma empresa é sustentável, socialmente consciente e corretamente gerenciada. Além disso, ESG também pode ser usado para investimentos com critérios de sustentabilidade: em vez de analisar apenas índices financeiros, por exemplo, investidores também observam fatores ambientais, sociais e de governança de uma companhia (TRIPATHI; BHANDARI, 2014).

A letra E, da sigla, remete à conservação do meio ambiente. Este tópico inclui a atuação sobre emissão de poluentes, desmatamento, eficiência energética, poluição da água, gestão de resíduos, entre outros. Já a letra S se relaciona com a maneira como a empresa lida não só com seus funcionários, mas, também, com as demais pessoas que fazem parte de seu universo (clientes e potencialmente afetados por suas atividades), podendo servir de exemplo: satisfação dos clientes, proteção de dados e privacidade, respeito aos direitos humanos e relação com a comunidade. Por fim, a letra G se refere à administração de uma empresa, abrangendo entre outras esferas: conduta corporativa, composição do conselho e existência de um canal de denúncias (MATOS, 2020).

A origem do conceito é intrigante. Suas raízes são encontradas nos primeiros investimentos motivados por crenças religiosas e de estilo de vida, nos anos 70, muito impulsionados pela guerra do Vietnã. Um maior senso moral guiou alguns investidores e empresas durante décadas. O conceito ganhou extrema relevância quando Pax World Fund — fundo criado por dois reverendos — passou a investir em empresas que tinham responsabilidade social e negou investimentos em outras que, de alguma maneira, estavam contribuindo com a Guerra do Vietnã. Contudo, foi em 2004 que a sigla foi formalizada e o conceito estruturado a partir da publicação “*Who Cares Wins*”, em português: Quem se Importa Ganha, feito pelo Pacto Global em parceria com o Banco Mundial. O referido artigo visava mostrar como empresas engajadas com causas sociais e ações de preservação ao meio ambiente, bem como à boa governança corporativa, obtinham melhores resultados de desempenho. Posteriormente, surgiram os *green bonds*, títulos emitidos com objetivo de captar recursos para promover a melhoria ambiental, também conhecidos como títulos verdes. (MATOS, 2020).

Desde sua concepção, a pauta ESG ganhou extrema relevância não só para os tomadores de decisão do mundo corporativo, mas também para os consumidores. Nota-se fortemente o direcionamento das preferências dos clientes para um contexto social que valoriza negócios que respeitam o meio ambiente, as pessoas e que possuem uma boa gestão. Tais exigências refletem em grande medida o comportamento das novas gerações, que cada vez mais priorizam o consumo de marcas transparentes e responsáveis. Assim, gera-se um ciclo virtuoso, onde existe pressão por parte da demanda, mas também iniciativa por parte da oferta (DISTRITO, 2021).

Ademais, diversos estudos apontam que empresas com ESG no cerne de sua estratégia têm desempenhos financeiros, quando não melhores, iguais àquelas que não adotam a prática. Por isso, é extremamente interessante ressaltar que tais práticas, além de serem benéficas para

a esfera ambiental e social, ajudam a gerar valor para a própria empresa. Há cinco grandes frentes em que a proposição ESG se conecta com a saudabilidade do caixa das empresas, sendo elas: crescimento de receita; redução de custos; minimização de regulações e intervenções legais; aumento da produtividade do funcionário; e otimização do investimento e capital de giro (MCKINSEY, 2019).

No contexto brasileiro, a adoção das práticas ESG é recente, contudo, vem ganhando relevância especialmente após o início da pandemia COVID-19, que trouxe como alerta a urgência de olhar mais atentamente não só para o meio ambiente, mas também para as condições de trabalho e saúde mental. Um estudo feito com empresas listadas na bolsa (B3) mostrou que empresas com boas práticas socioambientais tiveram maior resiliência e melhor desempenho durante a crise do Coronavírus. Tal fato deu-se, entre outros fatores, porque empresas engajadas com a causa ambiental tendem a possuir pilares de governança mais fortes e cuidam bem dos próprios colaboradores, fatores que trazem estabilidade (HIBNER, 2021).

Além de iniciativas ESG serem, agora, algo de completo interesse por parte dos investidores e companhias listadas na bolsa, nota-se um grande avanço por parte de empresas privadas não só para se adequarem às novas propostas, mas, também, para já trazerem, desde sua concepção, esses valores no cerne de seu posicionamento estratégico. Os grandes desafios do mercado brasileiro, entre outros, podem ser elencados conforme segue:

- Ultrapassar a crença de que a gestão ambiental, social e de governança é uma dificuldade, quando, na verdade, é uma enorme ferramenta de alavanca aos negócios. Por isso empresas novas (*startups*) têm esta vantagem: sua cultura em formação e seu forte traço de ruptura com o *status-quo* são bases sólidas para a consideração de uma estratégia ESG;
- Teoria vs. Prática: existem muitas empresas que colocam ESG em pauta, mas, ao fim do dia, apenas utilizam a sigla para passar uma boa imagem, sem, de fato, aplicarem os conceitos e colherem seus frutos, tanto na esfera corporativa, quanto na socioambiental;
- Demonstrar o valor para seu público: ainda é pouco tangível pensar em um cenário em que há boa compreensão e reconhecimento de valor unânime por parte das pessoas. Para que o ESG seja algo acessível e, de fato, gere impacto, não basta que um seleto grupo de pessoas tenha consciência de sua importância, mas sim todos os *stakeholders* envolvidos.

Assim, o processo é lento e duradouro. É necessário entender que esta é uma estratégia de longo prazo.

Por fim, as dificuldades do ecossistema de negócios brasileiro são mais do que conhecidas. Entretanto, se a régua dos investidores cresce para questões de governança, por exemplo, há um impacto direto no controle da corrupção dentro das empresas. Da mesma forma se dá em relação ao meio ambiente. Se o desmatamento se tornar uma questão para a expansão dos negócios e para o desenvolvimento sustentável, haverá, sem dúvidas, redução da atividade. Se houver necessidade de cuidar da conformidade social, com respeito aos Direitos Humanos, haverá impacto positivo na redução da desigualdade. Então, a expectativa é de que as empresas, apoiando-se fortemente nas bases de um desenvolvimento sustentável, tragam um mercado mais justo para todos.

1.3 A Empresa

O presente trabalho foi desenvolvido com base na atuação da Empresa Liv Up, fundada por ex-alunos da Escola Politécnica da USP e um ex-aluno da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da USP. A empresa é referência nacional em alimentação saudável, serviço ao cliente e tecnologia. Com mais de 6 anos de história, a Liv Up está presente em 11 estados do Brasil e se posiciona como um forte ator emergente no tradicional segmento alimentício do país.

Ao longo prazo, a Liv Up busca posicionar-se como uma empresa de referência na produção sustentável de alimentos e de uma distribuição que seja o mais cômoda possível para o cliente. A empresa iniciou suas operações com a oferta de congelados e, hoje, expandiu sua atuação para produtos de feira, mercearia e delivery (chamados de *cloud kitchen*). Com a entrega de produtos de qualidade e um excelente serviço ao consumidor, a empresa reafirma-se como um negócio movido não apenas pela rentabilidade, mas pela paixão e pela gestão inovadora de pessoas e processos.

A companhia recebeu mais de R\$540 milhões em investimentos por capital externo e se posiciona na chamada Série D dentro do mercado de startups, o que configura um indicativo de, pelo menos, 4 rodadas de investimentos. Dentre seus investidores, há participação de fundos sólidos e renomados na região como Globo Ventures e KaszeK (CRUNCHBASE, 2022).

Com o intuito de aprofundar e entender melhor os impactos e iniciativas ESG, a empresa conta com um time focado nessas iniciativas, liderados pelo *Chief Financial Officer* (CFO). Do ponto de vista operacional, quem realizará a execução de acionáveis com os resultados das análises deste trabalho é a Liv Up.

1.4 A Autora e o estágio

A autora realizou estágio na Liv Up em duas áreas: a primeira, planejamento e estratégia de negócios, área essa dentro do time de vendas e; a segunda, gerenciamento do ciclo de vida dos clientes. O estágio, por ter sido iniciado durante a pandemia, ocorreu em modelo remoto e as principais atividades realizadas são explicitadas a seguir:

- Planejamento da meta de vendas mensal: projetar os valores de vendas para os meses futuros. Dentre estes valores, elencam-se: receita (primeiras compras e recompra), novos clientes, sazonalidade, diarização, entre outros;
- Análise mensal de vendas: tomar os resultados do mês fechado mais recente, correlacionar os números (dados) com as ações/acontecimentos do mês e propor alavancas de melhoria;
- Monitoramento da aderência entre meta vs. realizado: acompanhamento diário de métricas realizadas vs. a meta para as duas Unidades de Negócio da companhia (*e-commerce* e *cloud kitchen*);
- Acompanhamento de retenção de clientes: voltada para um maior aprofundamento no setor de retenção da empresa, em detrimento de uma visão geral do negócio.
- Análise de componentes dos geradores de receita para clientes de recompra: criação de segmentações geográficas, persona e perfil de compra para aprofundar o relacionamento e entender o comportamento do usuário.

É importante ressaltar que, hoje, a autora estagia em outra empresa e, por motivos de sigilo, não tem acesso a informações confidenciais da Liv Up. Essa limitação não prejudicou o desenvolvimento do trabalho, uma vez que grande parte das informações foram obtidas durante o período de estágio. Além disso, a autora ainda possui contato com a gestão e outros colaboradores da empresa.

1.5 Motivação

A grande motivação do trabalho deriva de dois grandes pontos. O primeiro, é ilustrado pela convicção de que nada é imutável e que a evolução no ramo alimentício brasileiro se faz mais do que necessária. Os padrões de consumo estão em processo de revolução, pessoas procuram cada vez mais hábitos saudáveis e o planeta está atingindo sua capacidade de exploração de recursos naturais, logo, para que haja uma evolução a nível global, acredita-se que o Brasil tem um papel fundamental e que o setor privado tem expressivo potencial de contribuição. O segundo ponto pode ser resumido no desejo da alta gestão da empresa. Quantificar quanto os clientes valorizam as práticas da Liv Up alinhadas a ESG no momento de compra é uma demanda até então não atendida da empresa. Dessa forma, apresentar uma análise que gere valor e é objeto de desejo da firma, assim como aprofundar na hipótese de que um posicionamento estratégico alinhado com as práticas ESG é uma grande alavanca não só para novas entrantes do mercado de alimentos no país, mas, também, para empresas já consolidadas, é mais um forte combustível para a redação deste projeto.

A empresa analisada, por ser relativamente uma nova entrante no mercado –ao se comparar com as grandes já firmadas– ainda não possui tangibilidade, precisando tanto do impacto ambiental quanto financeiro, e da percepção de valor por parte do cliente final, proporcionada por seu posicionamento estratégico. Portanto, este trabalho visa, também, agregar valor, trazendo estes resultados à firma. Tendo a autora do projeto trabalhado na empresa em questão, o acesso aos dados é facilitado e há, também, forte entendimento inicial sobre sua cultura, estratégias de *go-to-market* e ambição para o curto, médio e longo prazo.

Por meio do presente trabalho, fruto de uma densa pesquisa do macro (mercado e cenário competitivo) para o micro (posicionamento da empresa e disponibilidade a pagar dos consumidores), buscou-se entender a relevância de elementos ESG na estratégia de empresas de capital fechado.

1.6 Objetivo do trabalho

O enfoque da pesquisa é compreender os impactos da adoção de uma estratégia alinhada às premissas ESG em uma empresa de capital fechado. O trabalho possui enfoque em uma *startup* cujas características, dentre outras, são seu alto uso de tecnologia e seu desejo de romper paradigmas. Assim, o objetivo do trabalho é apresentar um diagnóstico quantitativo de quanto

os consumidores valorizam e, portanto, qual o prêmio no preço que estão dispostos a pagar pelos produtos da Liv Up por conta de sua cadeia de valor alinhada com os princípios da ESG, buscando isolar a percepção direta da marca e elementos como sabor, praticidade e entre outros, que também fazem parte da proposta de valor da empresa.

Para alcançar o objetivo, dividiu-se a estrutura de pesquisa em duas frentes principais: (i) a análise de posicionamento da empresa e seu desempenho frente ao mercado; e (ii) a percepção de valor por parte do cliente final.

A primeira, busca trazer um panorama do estado do mercado alimentício brasileiro geral, bem como os principais diferenciais da organização com relação a outras empresas/*startups* inseridas no mesmo mercado. Para concretizar esse objetivo, será preciso superar algumas informações básicas que, até o momento, ainda não são disponibilizadas pela empresa; e confiar nas informações divulgadas ao mercado e no conhecimento prévio decorrente da experiência de estágio. Nota-se que essas informações são suficientes para a análise estratégica proposta.

Enquanto a segunda, baseia-se em análises qualitativas e quantitativas viabilizadas por meio de pesquisas com consumidores da marca. O alcance desse objetivo, no entanto, depende de um profundo estudo da realidade atual e da veracidade das respostas recebidas dos entrevistados. Nota-se que esta é uma limitação passível em qualquer entrevista e, consequentemente, considera-se a premissa de que as respostas dadas não foram falsas.

Sabe-se que o compromisso com o desenvolvimento sustentável é algo presente desde o dia de fundação da firma. Contudo, por estar em estágio mais inicial que as grandes competidoras, o estudo profundo dos impactos ambientais, financeiros e de atração e fidelização dos clientes por conta de sua proposta de valor ainda não é completamente compreendido. Assim, o trabalho visa trazer mais clareza e objetividade frente aos retornos gerados pelas estratégias da organização.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente documento divide-se em 6 capítulos, cada um com uma função, conforme descrito a seguir. O primeiro deles é a introdução, na qual esta seção está inserida. Este capítulo oferece um breve contexto sobre o que é ESG, o histórico da empresa analisada, seu contexto atual, a relação desta com a autora, a apresentação das motivações existentes para o

desenvolvimento do trabalho e os objetivos que se pretende alcançar durante seu desdobramento.

O capítulo seguinte consiste na revisão bibliográfica, contendo todos os assuntos que se mostraram relevantes para a realização do trabalho. Neste capítulo, apresentaram-se os estudos, conceitos, ferramentas e modelos que, de alguma forma, sustentam as análises desenvolvidas durante a elaboração da pesquisa. Foram abordados temas estudados tanto em disciplinas da graduação, como provenientes de conhecimentos adquiridos por estudos externos.

O terceiro capítulo destina-se à apresentação do diagnóstico do mercado, descrevendo em maior detalhe o estado do setor alimentício no Brasil, e da adoção de ESG tanto em empresas listadas em bolsa quanto em empresas de capital privado.

O quarto capítulo consiste na análise e diagnóstico da empresa e seu posicionamento estratégico. Analisou-se a Liv Up, explorando aspectos de estratégia e marketing. Além disso, neste capítulo, apresentam-se os resultados alcançados pelas pesquisas feitas diretamente com os consumidores, com relação a sensibilidade e disponibilidade de pagar pelo valor agregado da cadeia ESG nos produtos da marca.

O quinto capítulo apresenta as conclusões obtidas com a execução e finalização do trabalho, trazendo, também, os próximos passos, principais aprendizados, os ganhos para a autora e para a empresa, e os pontos a melhorar. Além disso, apresenta-se um paralelo com os objetivos inicialmente propostos para que seja possível entender se o trabalho conseguiu ou não alcançar o que propôs inicialmente.

O sexto e último capítulo é composto pela apresentação das referências bibliográficas que fundamentam toda a elaboração do presente trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os principais fundamentos teóricos que embasaram o desenvolvimento do trabalho, garantindo robustez para os diagnósticos e conclusões apresentados nos capítulos seguintes. Os conceitos presentes foram, em sua grande maioria, vistos ao longo da graduação de Engenharia de Produção. Além disso, por meio de estudos secundários e da experiência dentro da empresa, outros temas e conceitos foram analisados em maior profundidade durante esse estudo.

A revisão bibliográfica apresentada a seguir foi elaborada especificamente para o escopo definido nesse trabalho. Assim sendo, os temas serão apresentados em uma ordem que reflete o fluxo lógico realizado durante seu desdobramento.

O desenvolvimento do trabalho pode ser analisado como duas etapas principais que, apesar das fortes relações existentes entre si, podem ser abordadas de forma independente. Seguindo a mesma divisão apresentada anteriormente na seção “1.6 - Objetivo do Trabalho”, a primeira etapa corresponde à elaboração da estratégia e o posicionamento de marca da Liv Up; enquanto a segunda etapa é composta pela análise de percepção do consumidor com base no posicionamento da marca.

Portanto, o primeiro tópico a ser abordado na revisão será acerca da Elaboração da Estratégia, sendo composto pelos tópicos: Missão; Valores e Visão; Cinco Forças de Porter; Análise SWOT e Estratégias Competitivas Genéricas; e Posicionamento. Em seguida, serão brevemente abordados conceitos de marketing como os 4As e Persona. Por fim, far-se-á a revisão da literatura referente ao delineamento de pesquisas e análises de disponibilidade a pagar e sensibilidade a preço de consumidores.

2.1 Estratégia

Esta seção visa apresentar um referencial teórico sobre o tema Estratégia, uma vez que o objetivo inicial do trabalho se concentra na análise do posicionamento estratégico da companhia e seu impacto na percepção do cliente.

2.1.1 Missão, Valores, Visão

Antes de se pensar em posicionamento e diferenciação, o primeiro passo para a elaboração da estratégia de uma empresa é a definição da missão, dos valores e da visão da empresa (SOARES, 2001). Esses três pilares moldam desde a forma como a empresa opera, como seus clientes e colaboradores a enxergam, até onde ela quer chegar.

A declaração de missão deve ter o propósito de inspirar e desafiar os envolvidos com a organização, sejam eles clientes ou colaboradores. Esta serve como base fundamental para a construção de sua estratégia e posicionamento no mercado. Uma boa definição da missão deve apresentar o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo, ou seja, o que a torna única. É importante que a missão apresente uma linguagem simples e de fácil comunicação, uma vez que deve ser facilmente compreendida por todos os interessados (NAKAGAWA, 2015).

A visão da empresa determina os objetivos que a companhia almeja alcançar durante os próximos anos. Para tal, é interessante incluir indicadores e metas que permitam sua mensuração (NAKAGAWA, 2015).

Os valores são o DNA da organização. É a partir dos valores que as organizações se definem e alimentam a sua estratégia através das pessoas. Um pouco diferente da missão e da visão, os valores são mais perenes. Podem-se agregar valores novos ou excluir algum que não se identifique mais com o DNA da organização. Não obstante, como estão relacionados a atitudes e comportamentos, é necessário entender que este movimento normalmente é lento e orgânico para que não se promova uma mudança não natural na empresa.

Há diversas definições para os três termos, neste trabalho, serão adotados os elencados abaixo:

- Missão: aquilo que a empresa determina como a razão de ser do seu negócio, isto é, a sua entrega ao cliente. Como a empresa é um ser vivo e mutável, a missão pode ser revista ao longo do tempo, adequando-se às novas necessidades do mercado.
- Valores: são ideais de atitude, comportamentos e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros;
- Visão: situação a qual a empresa deseja chegar após um período definido. Importante ter a visão sempre no horizonte, pois as ações presentes devem estar alinhadas com o lugar a que se quer chegar. Ter visão de seu negócio permite estabelecer os parâmetros

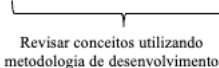
para a tomada de decisão, para os investimentos e, principalmente, para a estratégia de negócios.

Caso a empresa não possua os três conceitos definidos, Nakagawa (2015) elaborou uma abordagem composta por uma série de perguntas e provocações capazes de orientar o desenvolvimento dos termos. É importante que esse método seja aplicado na presença de diversos líderes da empresa, garantindo um bom alinhamento interno para a companhia. Além disso, os conceitos finais elaborados devem ser apresentados, discutidos e validados com todos os principais interessados no negócio, conforme fica explícito no próprio método.

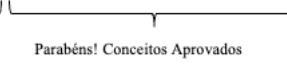
Caso a empresa já possua os conceitos definidos, é importante realizar uma etapa de validação para garantir que eles realmente cumpram com os requisitos necessários. Essa validação pode ser realizada a partir do Teste de Validação, desenvolvido por Nakagawa (2015), apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores

Teste de Validação de Missão, Visão e Valores			
1. A Missão está genérica demais?	☐ Sim	☐ Não sei	☐ Não, está bem definida
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	☐ Sim	☐ Não sei	☐ Não. Só para minha empresa
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Isso está bem claro
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Boa/ótima identificação
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Boa/ótima identificação
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Fácil entendimento
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Está bem claro
8. A Visão é mensurável?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Tem indicadores e metas
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. É inspiradora
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. É desafiadora
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	☐ Sim	☐ Não sei	☐ Não. São itens importantes
12. A lista de Valores é inspiradora?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. É inspiradora
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Em todos os cargos
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Junto com outros critérios
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	☐ Não	☐ Não sei	☐ Sim. Junto com outros critérios



Revisar conceitos utilizando
metodologia de desenvolvimento



Parabéns! Conceitos Aprovados

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2015)

2.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta fundamental para mapear o contexto de qualquer empresa e buscar alavancas de melhoria e maior diferencial competitivo. A ferramenta busca caracterizar a posição estratégica de uma empresa dentro do mercado em que ela está inserida, avaliando tanto seu ambiente interno quanto externo. Normalmente, é utilizada em fases iniciais de processos decisórios, oferecendo um embasamento para o planejamento estratégico.

A sigla significa os quatro blocos que a compõem. *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), sendo as duas primeiras referentes ao ambiente interno da empresa, enquanto as duas últimas, ao ambiente externo. As quatro áreas são divididas em uma matriz 2x2, conforme Figura 2 abaixo:

Figura 2 - Matriz da ferramenta SWOT



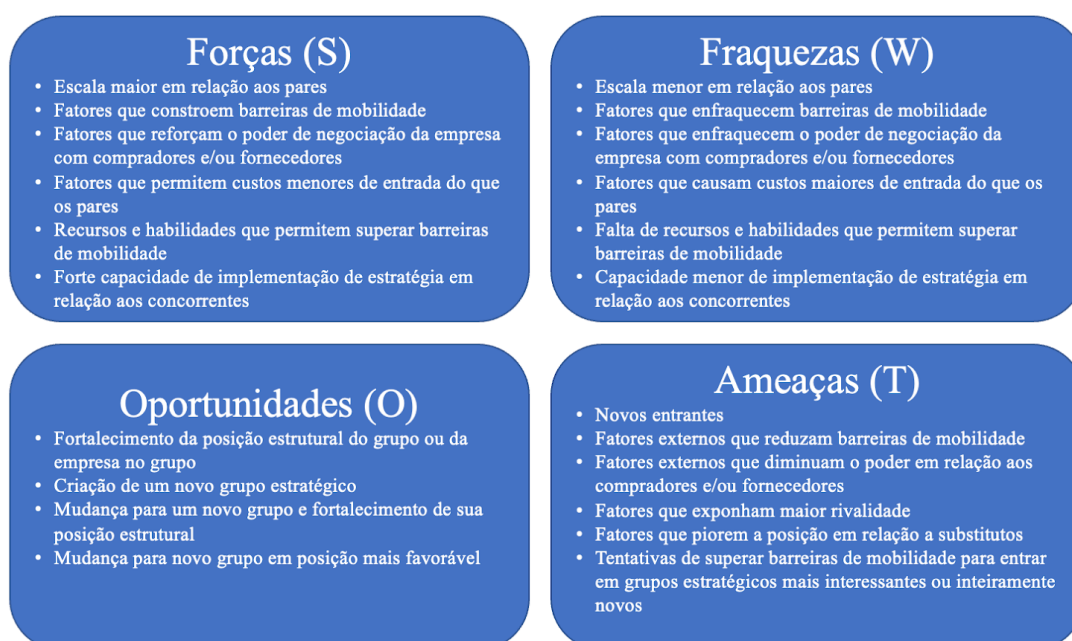
Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64)

É fundamental compreender com clareza o que cada uma das quatro áreas abrange para aplicação correta da ferramenta. Tais aspectos são destacados a seguir (CARVALHO; LAURINDO, 2010):

- **Forças (S):** são fatores internos que refletem as aptidões mais fortes e, consequentemente, vantagens da empresa.
- **Fraquezas (W):** são as aptidões que interferem ou mesmo prejudicam o desenvolvimento dos negócios. São os pontos fracos internos.
- **Oportunidades (O):** refere-se aos fatores externos à empresa que a permitem criar ou ampliar vantagens competitivas. Esses fatores não são influenciáveis, mas ter conhecimento de quais são essas oportunidades amplia a capacidade de identificação de potenciais movimentos estratégicos para a companhia e, consequentemente, a sua chance de êxito.
- **Ameaças (T):** são o oposto das oportunidades. As ameaças também não são controláveis ou influenciáveis, e podem ser vistas como fatores que têm grande potencial de impactar negativamente as operações da empresa, influenciando tanto o seu desempenho interno como seu mercado de atuação.

Alguns exemplos de forças, eventos e fatores, que se caracterizam como uma dessas quatro áreas, são mapeados na Figura 3 abaixo:

Figura 3 - Eventos e fatores exemplos da Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64)

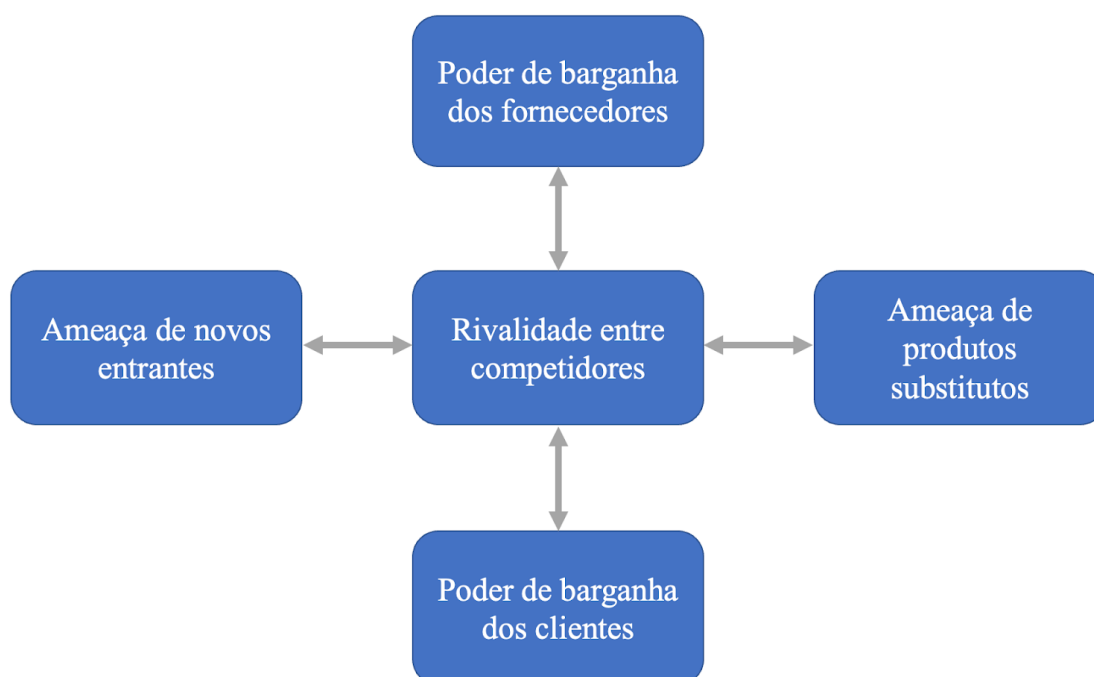
2.1.3 Cinco Forças de Porter

A ferramenta das cinco forças de Porter permite realizar uma análise setorial a ponto de entender o nível de competitividade de um mercado. Muitas vezes, na análise competitiva de uma empresa, olha-se apenas para os concorrentes diretos, que vendem o mesmo produto e miram no mesmo público que a empresa (PORTER, 1979), entretanto, Porter mostra que a competitividade de um mercado vai além disso.

As Cinco Forças de Porter demonstram que existem muitas outras forças além da rivalidade entre os concorrentes. Por isso, é importante adotar esse modelo para mapear todos os fatores setoriais que impactam na empresa. Ao identificar essas forças na indústria, a empresa pode se preparar para se defender ou influenciá-las a seu favor. A intenção é encontrar uma posição estratégica na indústria que fortaleça o negócio no cenário de competitividade.

Entender essas forças é fundamental na formulação de uma estratégia competitiva eficaz (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Ao todo são cinco forças, explicitadas por meio da Figura 4:

Figura 4 - Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1996)

No eixo horizontal, estão as forças relacionadas ao tamanho do setor, ligadas à intensidade competitiva. Enquanto, no eixo vertical, estão as forças relacionadas à estrutura do sistema de valor do setor, passando pelo fornecimento de insumos, o beneficiamento e o destino do bem ou serviço (GRANT, 2016). O detalhamento de cada uma das cinco forças pode ser descrito por:

- **Rivalidade entre competidores:** quanto maior for a disputa por um segmento, mais ativa será a ação de empresas concorrentes para atrair clientes. As margens de lucro costumam se achatar, uma vez que os preços tendem a ser utilizados como elemento de diferenciação. O nível de concorrência é influenciado por diversos fatores, sendo que estes são os principais deles, que aumentam a rivalidade entre os competidores (PORTER, 2005):

- Concorrentes numerosos e semelhantes em tamanho e potência;
- Crescimento lento da indústria;
- Produtos muito semelhantes, sem diferenciação;
- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Barreiras de saída elevadas, como custos fixos de saída, barreiras emocionais e restrições governamentais.

- **Poder de barganha dos fornecedores:** determina o quanto a posição da empresa no mercado fica nas mãos de quem fornece matéria-prima e mercadorias. Dependendo da força da empresa no setor, os fornecedores podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade do que oferecem e pressionar a rentabilidade das empresas —ou elas aumentam o preço final ao consumidor, ou reduzem seus ganhos. Fornecedores sempre querem vender mais, com os menores custos e os preços mais altos. O poder de barganha dos fornecedores do setor depende de uma série de circunstâncias. Eles se tornam mais fortes quando (PORTER, 2005):

- São poucos e vendem para muitos compradores;
- Não concorrem contra produtos substitutos;
- O setor não é essencial para os fornecedores;
- A mercadoria é um insumo importante para os compradores;

- A mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores;
- São uma ameaça de integração para frente (podem passar a produzir o que o comprador vende).

• **Poder de barganha dos clientes:** o poder de barganha dos clientes é mais uma força que atua no setor e determina o seu nível de competitividade. Quanto maior for o poder de barganha dos clientes, mais eles podem pressionar os vendedores a baixarem o preço ou aumentarem a qualidade do seu produto. Os clientes sempre querem comprar mais e pagar menos, assim, eles jogam os concorrentes uns contra os outros na disputa pelo mercado. Os compradores aumentam seu poder de barganha quando (PORTER, 2005):

- São poucos e compram grandes volumes;
- Os produtos que compram são padronizados ou sem diferenciação;
- Os produtos que compram representam parcela significativa dos seus custos;
- Os custos de mudança de fornecedor são baixos.

• **Ameaça de produtos substitutos:** entende-se que, além de produtos, também pode ser aplicada aos serviços substitutos. Substitutos são produtos ou serviços que não são considerados competidores, mas preenchem um papel estrategicamente equivalente para o consumidor (GRANT, 2016).

• **Ameaça de novos entrantes:** Novos entrantes podem causar uma agitação no mercado. Novos concorrentes significam maior competitividade para se obter parte do mercado. E, se há penetração de novos entrantes, alguém perde espaço. Essa ameaça que os novos entrantes representam para o setor, porém, depende da reação dos concorrentes atuais e das barreiras de entrada. As barreiras de entrada no setor também determinam o nível de ameaça dos novos entrantes, pois elas podem dificultar a chegada e o estabelecimento de novos negócios e, assim, reduzir o nível de competitividade do setor. As principais barreiras de entrada são (PORTER, 2005):

- Economias de escala, que forçam a entrar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;
- Diferenciação do produto, que força os investimentos para superar a fidelidade do cliente;

- Necessidades de capital, que forcem a realização de grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), instalações, publicidade, etc.;
- Desvantagens de custo independentes de escala, como a curva de aprendizagem, tecnologia proprietária e acesso às melhores fontes de matéria-prima, que forcem a aumentar custos;
- Acesso aos canais de distribuição, que impede a distribuição de novos produtos e força a adotar canais próprios de venda;
- Política governamental, que pode regulamentar a entrada em mercados específicos, como hospitais ou geração de energia.

Para implementar devidamente o modelo das Cinco Forças, para cada uma delas é realizada uma avaliação do quão forte pode ser a influência dela sobre a empresa ou o setor. Normalmente, esse nível é classificado entre “baixo”, “médio” e “alto”.

2.1.4 Modelo de negócio Canvas

O Modelo de negócio Canvas tem sido responsável por criar uma revolução na maneira como empreendedores e empresas passaram a construir seus novos negócios. O Canvas (*Business Model Canvas*), é uma ferramenta que visa descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócios por meio de um método qualitativo e informal de diagnosticar ou estruturar o modelo de negócio de uma companhia (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). A ferramenta pode ser vista como um mapa estático dos elementos que constituem o modelo de negócios da empresa. O modelo não traz uma visão da relação ou conexão entre os elementos.

O Canvas associa quatro principais áreas do modelo de negócio. As duas primeiras, produto e gestão de infraestrutura, cobrem o lado “oferta” do negócio. As outras duas, interface com o consumidor –o lado “demanda” do negócio– e aspectos financeiros –baseados nos custos gerados no lado “oferta” do negócio e na receita, originada no lado “demanda” (CANTAMESSA; MONTAGNA, 2016). O Quadro 2 mostra a visualização do quadro Canvas segmentado em seus 9 blocos:

Quadro 2 - Modelo de Negócios Canvas

Parcerias chave • Produtores de agricultura familiar • Transportadora (entrega <i>last-mile</i> na casa do cliente) • Fornecedor de embalagem	Atividades chave • Transformação de matéria prima em comida pronta • Distribuição dos produtos até consumidores	Proposta de valor • Oferta de produtos alimentícios de alta qualidade, práticos, saudáveis e de cadeia de produção sustentável	Relacionamento com clientes • Contato durante toda jornada • Desde a compra até pós compra	Segmento de clientes • Classe A e B • Residentes de Zonas Urbanas • Já inseridos no mercado de trabalho
	Recursos chave • Alimentos in-natura • Certificação “eu-reciclo” • Freezer de tecnologia de ultracongelamento • Registro ANVISA ingredientes orgânicos		Canais • E-commerce próprio • Aplicativo próprio • Aplicativos de Delivery	
Estrutura de custos • Venda dos produtos processados (congelados e restaurante) e de produtos in-natura (hortifrutis e mercearia) • Colaboradores • Instalações (centros de distribuição e fábricas)			Fontes de receita • Venda dos produtos processados (congelados e restaurante) e de produtos in-natura (hortifrutis e mercearia)	

Fonte: Adaptado de Cantamessa de Montagna (2016)

Detalha-se a seguir os 9 blocos que compõem a ferramenta, na ordem recomendada de construção do quadro de determinada organização:

- **Segmento de clientes:** por serem os originadores de receita para as empresas, os clientes são os principais *stakeholders* de qualquer negócio. Este bloco do Canvas visa delimitar quais são as categorias de consumidores que serão foco da empresa. É necessário que essa delimitação seja clara, objetiva e detalhada. É importante ressaltar que pode haver mais de um segmento alvo da empresa.
- **Proposta de valor:** reflete quais benefícios a empresa pretende entregar aos seus clientes e o que poderá fazer com que as pessoas se interessem por seus produtos e serviços.
- **Canais:** descrevem os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição do produto. Servem para que o segmento definido possa tomar conhecimento e avaliar a proposição de valor do produto ou serviço, assim como efetuar a compra e uso dele.

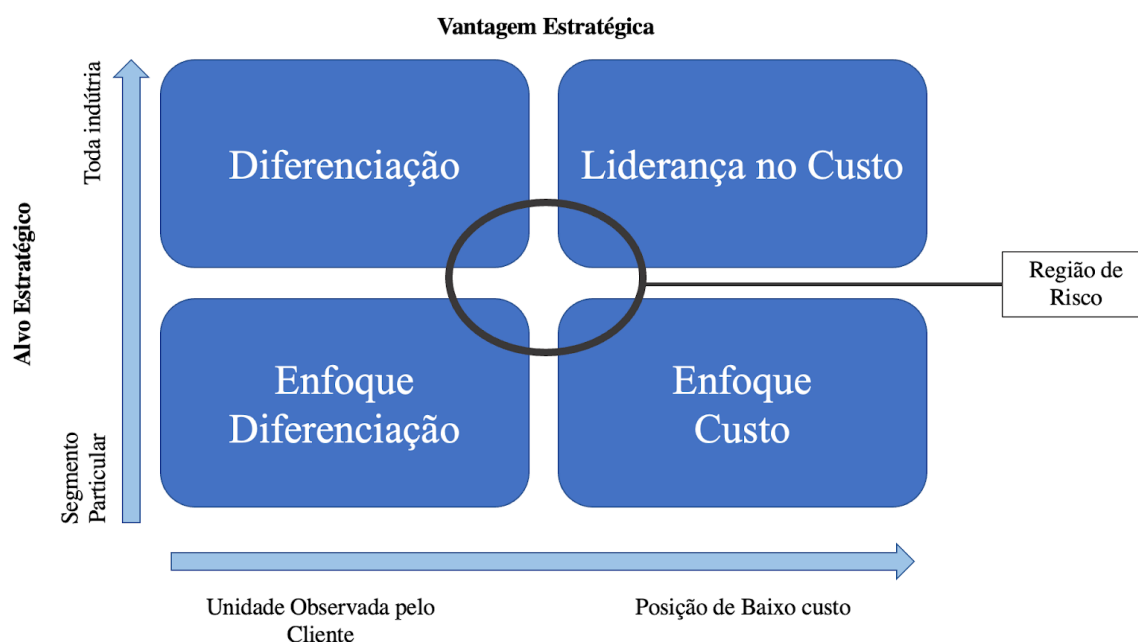
- **Relacionamento com clientes:** é o conjunto de conexões e interações que representam as estratégias que levam os clientes a serem engajados e fidelizados. Definir boas estratégias de relacionamento é difícil, porém, fundamental para a retenção de clientes.
- **Fontes de Receita:** é o bloco que determina a maneira como o cliente pagará pelos benefícios recebidos. Há uma série de modelos de receita que podem ser adotados. Alguns exemplos são: venda de produtos, assinatura, aluguel, licença e leilão.
- **Recursos chave:** são os ativos fundamentais para fazer o negócio funcionar. Esse bloco deve ser limitado a descrever o que realmente importa dentro dos ativos da empresa. Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações; intelectuais, como patentes; recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento, etc.
- **Atividades chave:** complementar aos recursos-chave, as atividades-chave sumarizam as atividades mais importantes que a empresa deve exercer para entregar a proposta de valor aos segmentos-chave. Alguns exemplos de atividades são: produção de bens, resolução de problemas, gestão de plataformas, vendas consultivas, desenvolvimento de produtos, etc.
- **Parcerias-chave:** refere-se primordialmente a terceirizações (fornecedores). Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima essencial fornecida por outra empresa e que garanta o funcionamento do negócio deve ser listada neste bloco. Na composição da lista das parcerias-chave, é importante levar em consideração o potencial de construir economias de escala, além de mapear fornecedores que garantam eficácia na entrega dos recursos.
- **Estrutura de custos:** o último bloco do modelo descreve todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do negócio. Eles serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave. Porém, também será possível que custos de canais sejam considerados como comissão de vendedores.

2.1.5 Estratégias Competitivas Genéricas

Após analisar o contexto de mercado de uma empresa e suas principais competências internas, é fundamental entender como essa confluência culmina na definição de um posicionamento estratégico. Para isso, analisa-se a seguir os conceitos de Estratégia Competitiva Genética e Posicionamento elaborados por Porter.

As Estratégias Competitivas Genéricas são um conjunto de posicionamentos definidos a partir de duas dimensões: vantagem competitiva e alvo estratégico. Tais dimensões são adotadas por empresas frente ao mercado em que atuam. Há duas formas básicas de vantagem competitiva, quais sejam, liderança em custo e diferenciação (PORTER, 1979). Com base nestas duas dimensões, existem quatro possíveis estratégias genéricas, conforme ilustram os quadrantes da Figura 5. As estratégias genéricas são: liderança em custo, diferenciação, enfoque/foco em custo e enfoque/foco em diferenciação (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 5 - Estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.64)

As estratégias competitivas genéricas podem ser aplicadas por empresas de pequeno, médio e grande porte. O gestor tem a possibilidade de seguir uma ou duas das três possíveis estratégias, as quais têm, cada uma, suas vantagens e desvantagens. Contudo, é importante

ressaltar que ao definir uma estratégia competitiva genérica foca-se em estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável, contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Assim sendo, não determinar claramente um posicionamento para a empresa pode implicar em um desempenho inferior, colocando-a em risco de tornar-se pouco relevante na visão dos consumidores, por seu posicionamento meio-termo nas diferentes estratégias. Além disso, se a empresa se dispõe a entregar dois tipos distintos de pacote de valor para o cliente (custo e diferenciação) ou oscilar entre eles ao longo do tempo, pode confundir sua imagem perante os seus clientes e perder credibilidade e reputação. (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Neste sentido, um maior detalhamento referente aos quatro blocos que compõe as Estratégias Competitivas Genéricas é dado por:

- **Liderança em custo**

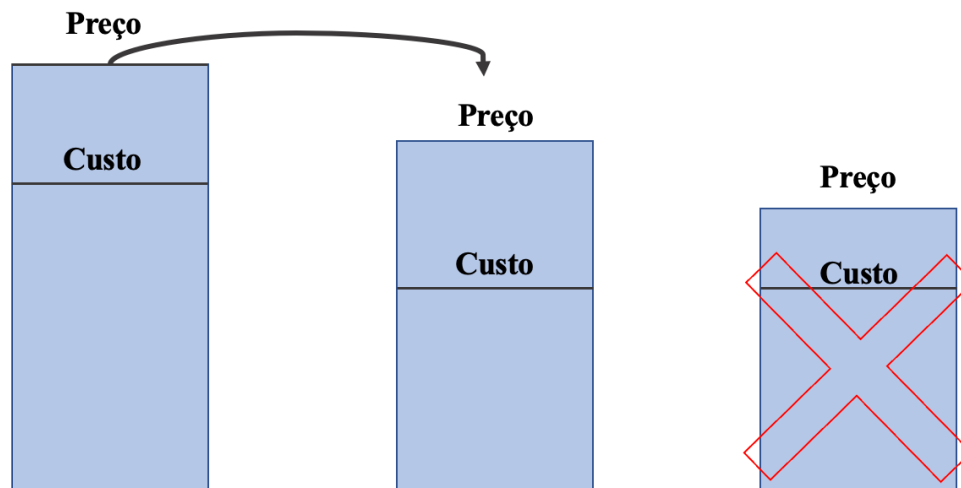
Uma empresa que almeja a liderança em custo deve criar uma cultura de custos baixos, trabalhando constantemente para reduzir desperdícios, sempre atenta às posições de custo de seus concorrentes, de modo que essa cultura permeie toda a organização. É importante ressaltar que tal posicionamento não é sinônimo de produtos de baixa qualidade. Ademais, como qualquer escolha, esta também vem com *trade-offs*. Por exemplo, a empresa muitas vezes precisa renunciar a uma maior variedade, flexibilidade e personalização de produtos e serviços em prol de menores custos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Para a eficaz adoção da estratégia, recursos e habilidades, assim como requisitos organizacionais fazem-se necessários. Investimento e acesso ao capital, robusta engenharia de processo e baixo custo de distribuição são exemplos de recursos e habilidades deste posicionamento, enquanto controles rígidos e frequentes e incentivos baseados em metas quantitativas são requisitos organizacionais (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A empresa que compete nesta estratégia necessita criar um espaço (*gap*) de desempenho em custo com relação aos seus concorrentes. Essa lacuna faz-se necessária para que a empresa seja capaz de aumentar as margens de lucro conforme mostra a Figura 6. O objetivo é trabalhar com custos bem abaixo da média da indústria, mas praticando preços apenas ligeiramente abaixo da concorrência. Isso ocorre, pois, uma vez que a organização consegue estabelecer um patamar de custos muito inferior ao da concorrência, mas ao mesmo tempo estabelece uma

guerra por preço, ela reduz suas margens e, portanto, sua lucratividade, o que não é interessante, estrategicamente falando.

Figura 6 - Estratégias Genéricas - Liderança em custo



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.66)

• Diferenciação

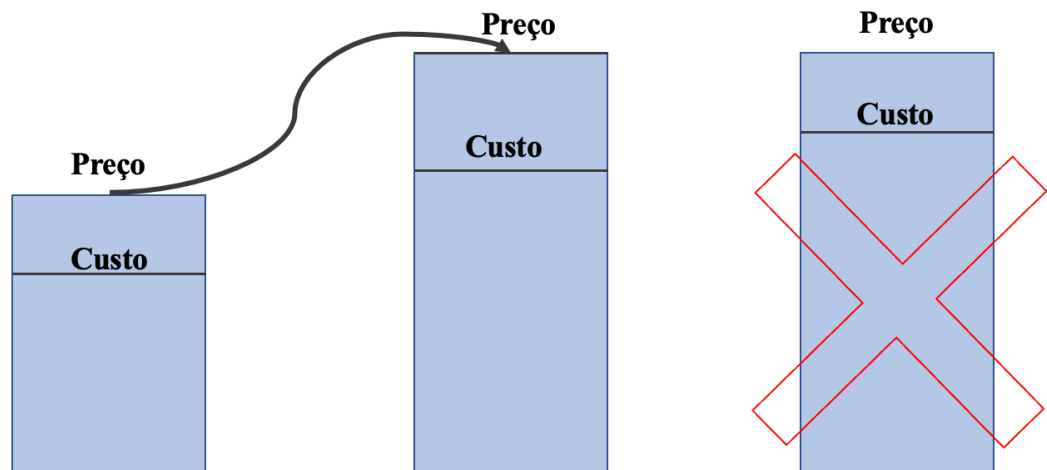
Assim como a estratégia competitiva anterior, a de diferenciação também tem como base aumentar a margem de contribuição da empresa. Contudo, esse aumento é proveniente da variável de preço e não de custo. O sucesso desse posicionamento é condicionado à capacidade da empresa de aumentar a disposição de seus clientes em pagar pelo seu produto. Neste caso, o cliente está disposto a pagar um *premium price*, ou seja, um valor mais alto pelo serviço ou produto. Isso será alcançado caso o produto satisfaça mais necessidades dos clientes do que os produtos dos competidores (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Para eficaz adoção da estratégia, recursos e habilidades, assim como requisitos organizacionais também se fazem necessários. Habilidade de *marketing*, boa engenharia de produto, capacidade de pesquisa, cooperação dos canais, reputação de líder em qualidade ou tecnologia são exemplos de recursos e habilidades neste posicionamento. Enquanto coordenação entre funções, incentivos subjetivos, ênfase na gestão do conhecimento e atração

de talentos altamente qualificados são requisitos organizacionais (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A maior rentabilidade das empresas que competem por diferenciação está no prêmio de preço. Contudo, a variável custo não é secundária. Uma vez definido o alvo da diferenciação, a empresa deve ter extrema cautela na gestão dos custos e apenas os custos referentes à diferenciação devem ser absorvidos. Caso contrário, a margem obtida pelo prêmio de preço se anula com custos excessivos, como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Estratégias genéricas — Diferenciação



Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010, p.66)

- **Enfoque/Foco**

A estratégia genérica de enfoque/foco muito se assemelha com as vistas anteriormente, seja o foco em custo ou em diferenciação. Isso ocorre, pois, essa terceira estratégia segue a mesma filosofia das anteriormente estudadas, porém com o foco de atingir um grupo específico de consumidores. Isso posto, a diferença se dá apenas na dimensão do escopo competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A chave para esta estratégia consiste em encontrar um segmento com foco tanto lucrativo quanto sustentável. Tal enfoque pode se dar devido a recortes geográficos, escala ou atividade de alcance.

Nota-se que, para esta abordagem, os riscos são elevados, assim como para a estratégia de diferenciação. Além dos *trade-offs* específicos da estratégia em custo ou diferenciação, deve-se saber balancear também os advindos do segmento alvo. Se as escolhas da empresa culminarem em *trade-offs* que não agregam valor substancial para o cliente, esta escolha é prejudicial e, potencialmente, gerará um desempenho pior do que os competidores (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

2.1.6 *Net Promoter Score* (NPS)

O *Net Promoter Score* (doravante, NPS), é uma métrica utilizada para mensurar qual o nível de satisfação do cliente com os produtos e serviços adquiridos de uma determinada empresa, bem com a probabilidade de ele indicar a marca para outras pessoas (BAIN & COMPANY, 2003). O resultado da análise da pesquisa NPS ajuda a empresa a identificar a porcentagem de clientes detratores, neutros e promotores, cujas definições são:

- **Clientes detratores:** pessoas que tiveram experiências ruins com a marca e, por conta disso, tendem a fazer propagandas ruins sobre a empresa. Aqueles que dão notas no intervalo [0-7];
- **Clientes neutros:** clientes da marca que, por algum motivo, não estão totalmente satisfeitos com as soluções, produtos, serviços e/ou atendimento recebidos. Por isso, são passíveis de migrarem para concorrentes. Aqueles que dão notas no intervalo [7-8];
- **Clientes promotores:** consumidores totalmente satisfeitos com a empresa e todos os seus processos, o que os leva a se tornarem clientes fiéis e embaixadores naturais da marca. Aqueles que dão notas no intervalo [8-10].

O cálculo da métrica é, então, realizado com a seguinte fórmula (BAIN & COMPANY, 2003):

$$NPS = \frac{Promotores - Detratores}{Total\ de\ Respondentes}$$

2.2 Princípios de *Marketing*

Esta seção visa apresentar um referencial teórico sobre o tema *Marketing*, uma vez que, para entender e analisar integralmente a empresa estudada, seu posicionamento de marca é extremamente relevante para a percepção do cliente.

2.2.1 Os 4As

A demanda de consumo é criada por dois impulsos: necessidades e desejos (KOTLER; ARMSTRONG, 1980). Neste sentido, buscar entender a jornada do cliente é um dos pontos mais importantes para uma empresa ter sucesso ao longo prazo e promover uma boa oferta de serviço e produtos para o mercado.

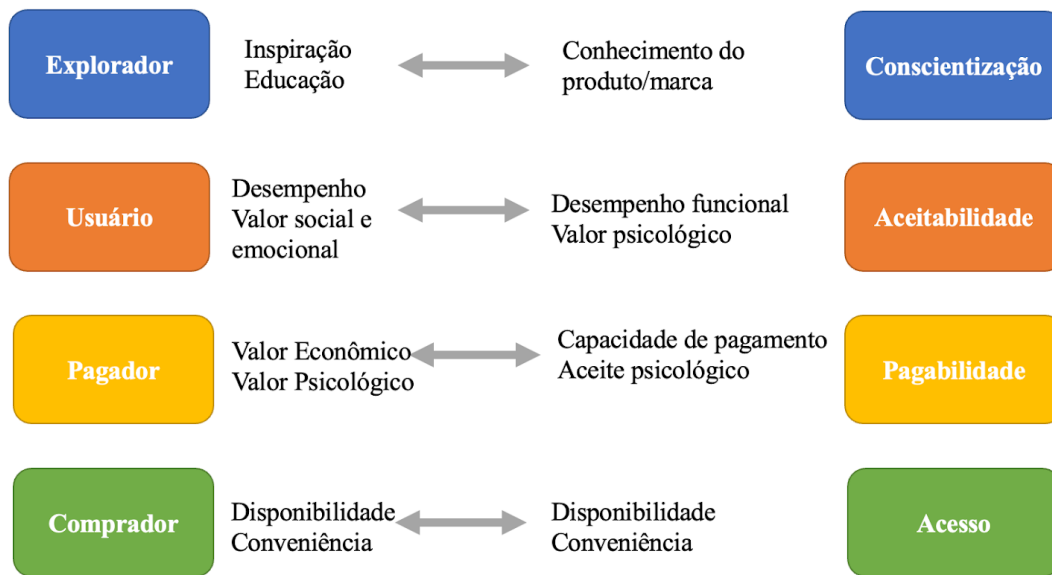
Com o intuito de entender a jornada do cliente antes mesmo do momento de compra, Jagdish Sheth, doutor em ciência comportamental pela Universidade de Pittsburgh, e Rajendra Sisodia, doutor em marketing e administração pela Universidade de Columbia, criaram o modelo dos 4As. Tal modelo busca ajudar gestores a enxergarem cada ação por meio da perspectiva do consumidor. O modelo é derivado de uma perspectiva de valor do consumidor baseada nos quatro diferentes papéis do consumidor: explorador, usuário, comprador e pagador. O explorador é aquele que procura ou recebe informações. O usuário é aquele que utiliza ou consome o produto e serviço. O comprador, por sua vez, é aquele que seleciona e adquire o produto. E o pagador, por fim, é aquele que faz o pagamento, despendendo do tempo, dinheiro e esforço (STETH; SISODA, 2011).

A seguir, o detalhamento destes 4As:

- **Conscientização** (*Awareness*): referente ao conhecimento do produto e da marca.
- **Aceitabilidade** (*Acceptability*): referente ao desempenho funcional (atributos e funções, facilidade de uso, qualidade) e atributos psicológicos (imagem, estilo, valor social, valor emocional).
- **Pagabilidade** (*Affordability*): referente à capacidade de pagamento (renda, custos de transação) e ao aceite psicológico (relação custo-benefício, preço das alternativas)
- **Acesso** (*Accessibility*): referente à disponibilidade (estoques, serviços associados) e conveniência (acesso, facilidade de compra).

A Figura 8 mostra a relação entre os quatro As e os papéis do consumidor.

Figura 8 - Os 4As e os papéis do consumidor



Fonte: Adaptado de Nakano (2021)

Para avaliar a cobertura de valor de mercado de um produto com a ferramenta de maneira correta, deve-se avaliar cada uma das quatro dimensões em uma escala de 0 a 1 (sendo 1 a condição ideal). A cobertura de Valor de Mercado é o produto dos valores (STETH; SISODA, 2011).

Os benefícios de utilizar a ferramenta dos 4As incluem: a mensuração e acompanhamento da evolução do esforço de *marketing*, melhor alocação de recursos, visão integrada do *marketing* e substrato para indicação de planos de ação.

2.2.2 Persona

Para ter uma estratégia de marketing bem consolidada, é fundamental entender quem é o interlocutor da mensagem e, conseqüentemente, o público-alvo. Esse processo envolve entender que comportamento os consumidores possuem, o que pensam e desejam. Sabe-se que há muitos fatores de influência no comportamento do consumidor, sejam eles culturais, sociais, psicológicos, etários, de estágio de vida, entre outros. Nesse sentido, a concepção de um ou mais segmentos-alvo é fundamental para que a marca direcione seus esforços e consiga transmitir a mensagem de maneira robusta. Para isso, criam-se personas (AALTO UNIVERSITY, 2013).

A persona é uma representação fictícia, concreta e específica do usuário-alvo, que serve como ferramenta para ajudar a entender as necessidades dos usuários. A persona deve refletir pessoas reais e, a criação desta, envolve a definição de seu perfil e características (AALTO UNIVERSITY, 2013).

Para criar uma persona, há alguns simples passos a serem seguidos:

- Identificar um usuário-alvo típico;
- Construir a representação física deste usuário;
- Criar as características da persona como nome, idade, localidade, ocupação, *hobbies* etc;
- Montar uma descrição o mais realista possível;
- Preparar uma narrativa de apresentação da persona.

2.3 Disposição a Pagar

Nesta seção, aprofundar-se-á sobre a origem e métodos de estudo de disponibilidade a pagar. O tópico em questão não foi visto durante o curso de engenharia de produção, portanto, a autora trouxe sólidas referências externas que consistem em substrato fundamental para o desenvolvimento do presente trabalho.

O conhecimento sobre a Disposição A Pagar (DAP), em inglês, *Willingness-To-Pay (WTP)*, de um produto ou serviço, em nome de seus clientes e potenciais clientes, desempenha um papel crucial para qualquer organização. Muito mais do que ter um bom serviço ao cliente, para que a empresa tome decisões estratégicas robustas, é necessário que estas sejam baseadas no valor que o cliente percebe do produto e/ou serviço em questão. Após estudar o mercado e o posicionamento da empresa, é fundamental entender qual a percepção do consumidor frente a marca e, além disso, captar profundamente suas motivações para adquirir um produto Liv Up. Este capítulo, portanto, explora como delinear um estudo robusto de disponibilidade a pagar a fim de ser aplicado na empresa Liv Up.

Para entender melhor a percepção do cliente de maneira quantitativa, inúmeras abordagens para medir a disposição de pagar com fundamentos conceituais diferenciais e implicações metodológicas foram apresentadas na literatura relevante até agora. Apesar dos avanços consideráveis na pesquisa de preços acadêmicos e aplicados nas últimas décadas, muitas empresas ainda tomam suas decisões de preços sem uma compreensão profunda da

provável resposta de (potenciais) compradores e concorrentes a cotações de preços alternativas (BREIDERT; HAHSLER; REUTTERER, 2006).

No nível mais alto, os métodos podem ser distinguidos caso utilizem técnicas de levantamento ou sejam baseados em dados reais/simulados de preço-resposta. Observando mais de perto os dados de resposta, as observações de mercado podem ser usadas ou os dados podem ser gerados pela realização de experimentos. Os experimentos podem, ainda, ser divididos em experimentos de campo e experimentos de laboratório. Os resultados obtidos a partir de respostas de preços são, muitas vezes, referidos como dados de preferência revelados. Olhando para técnicas baseadas em levantamentos para estimativa de DAP, existem levantamentos diretos e indiretos para coletar os dados relevantes. Em contraste com as preferências reveladas, os dados de preferência derivados de pesquisas são frequentemente chamados de preferências declaradas (LOUVIERE; HENSHER; SWAIT, 2000). As diferentes maneiras de medir a disponibilidade a pagar podem ser vistas na Figura 9:

Figura 9 - Métodos de Estudo de Disponibilidade a Pagar



Fonte: Adaptado de Breidert, Hahsler, Reutterer (2006)

2.3.1 Como conduzir uma pesquisa direta de Disponibilidade a Pagar

Dentre todos os métodos possíveis para se analisar disponibilidade a pagar, traz-se, no presente trabalho, enfoque para a pesquisa direta com consumidor. Escolheu-se este método para aprofundar e aplicar *a posteriori*, em detrimento dos demais, por consistir no cerne do que este estudo busca: a percepção direta do cliente. Se alguém tentar prever o comportamento do consumidor em resposta a preços diferentes, a maneira óbvia é perguntar diretamente aos clientes. De forma simplificada, existe um preço máximo e mínimo para cada produto que pode ser obtido perguntando diretamente aos clientes. (STOETZEL, 1954).

Existem diversos passos para delinear uma pesquisa direta de DAP com o consumidor, de maneira correta e de modo minimizar vieses. Os passos preliminares para qualquer pesquisa do tipo são (FOREIT, J; FOREIT, K, 2004):

- **Conheça seu público-alvo:** a maioria dos serviços atingem segmentos específicos de clientes. Como diferentes grupos de clientes podem reagir distintamente ao aumento/diminuição dos preços, ao especificar a população alvo previamente, permite-se que o investigador foque na análise dos indivíduos cuja opinião é de maior valia para a empresa.
- **Qualidade é mais importante do que quantidade:** Pesquisas de Disponibilidade a Pagar tendem a ter números de respondentes menores que pesquisas genéricas. Contudo, promovem respostas mais profundas e confiáveis, por serem direcionadas pessoalmente aos respondentes e buscarem maior capilaridade no entendimento das respostas.
- **Selecione um pequeno número de produtos e/ou serviços:** ao invés de tomar o portfolio inteiro da empresa com os produtos, selecione uma amostra que varie entre os consumidores.
- **Conheça seus preços atuais:** Informações confiáveis sobre a faixa de preço atual dos produtos devem ser obtidas antes de iniciar a pesquisa.
- **Selecione estratégias de amostragem:** O tipo de amostragem e o tamanho da amostra usados em uma pesquisa de DPA dependerão da natureza do produto ou serviço em estudo e da precisão dos resultados necessários. Selecionar uma amostra homogênea dentro da base de consumidores do produto/serviço tende a trazer melhores resultados.

Além disso, as pesquisas de Disponibilidade a Pagar devem cumprir os seguintes requisitos (FOREIT, J; FOREIT, K, 2004):

- **Se basear em entrevistas pessoais:** o envio de formulários ou pesquisas genéricas tende a produzir resultados falaciosos e imprecisos. É necessário estar frente a frente com o consumidor para poder delinear a entrevista de maneira personalizada e, assim, entender, de fato, sua percepção.
- **Consistir em perguntas fechadas:** é importante que as perguntas que remetam ao preço dos produtos reduzam a imprecisão e subjetividade ao máximo. Elas devem induzir a Disponibilidade a Pagar dos respondentes a um incremento ou redução específico para um serviço que lhes é familiar;
- **Lembrar aos respondentes que o aumento de preço reduz outros consumos e que existem substitutos para o serviço em questão:** para evitar vieses de pesquisa, é importante que o consumidor seja lembrado de que a aquisição daquele produto reduz seu poder de compra em outras opções.
- **Questionar os entrevistados sobre fatores que podem influenciar suas preferências:** em busca de uma maior tangibilidade da imprecisão e potencial subjetividade das respostas, é importante entender os fatores motivacionais conjunturais do entrevistado, como momento de vida, estado civil, condição psicológica, entre outros.

É de extrema importância ressaltar que a forma como as perguntas sobre preços são feitas pode influenciar nas respostas dadas. Fazer aos respondentes uma única pergunta direta e aberta – “Qual é o máximo que você pagaria por este produto?” – não produz respostas confiáveis. Em vez disso, é melhor fazer perguntas explícitas sobre preços e pedir aos entrevistados que respondam sim/não/não sei. A pesquisa deve incluir perguntas suficientes para cobrir a faixa de preço de interesse sem cansar indevidamente o entrevistado. Além disso, a ordem das perguntas deve ser escolhida de forma a não influenciar o respondente a nomear um preço máximo maior ou menor do que realmente significaria (FOREIT, J; FOREIT, K, 2004).

3 DIAGNÓSTICO DO MERCADO

3.1 A indústria alimentícia no Brasil

O Brasil é um país extremamente favorecido em diversos aspectos, sendo seu potencial para produzir alimentos um deles. A larga extensão territorial, os solos férteis e o clima propício contribuem para alocar-nos no patamar de terceiro maior produtor de alimentos do mundo, apenas atrás da China e dos Estados Unidos (OECD-FAO, 2021).

A indústria brasileira de alimentos e bebidas é a maior do país. Dados de 2020 apontam: representatividade de 10,6% do PIB e geração de 1,68 milhão de empregos formais e diretos, respondendo por 24% dos empregos da indústria de transformação brasileira e contando com mais de 36 mil empresas do setor. Além disso, o setor atingiu R\$ 789,2 bilhões em faturamento (somando exportações e vendas para o mercado interno), com crescimento de 12,8% em comparação com o ano anterior, tendo sido investidos R\$21,2 bilhões (ABIA, 2020).

Além disso, 58% de toda produção agropecuária é processada por essa indústria. Quanto à distribuição por tamanho de produtor, a esmagadora maioria são empresas de pequeno porte (até 99 empregados formais). E, quanto aos canais de distribuição, nota-se, ainda, a prevalência do varejo –tradicional ponto de venda físico: supermercados, atacados, varejo minimercados e lojas de conveniência, e.g.– em detrimento do *food service* –setor responsável por restaurantes, lanchonetes, cozinhas de escolas, hospitais, hotéis, aviões, navios de cruzeiro etc. Ademais, percebe-se que o ano de 2020 foi o único em que o setor de *food service* não cresceu, impacto esse gerado pela pandemia de Covid-19 que, além de fechar estabelecimentos, reduziu o poder de compra do cidadão médio. A Tabela 1 mostra a segmentação entre canais de distribuição da indústria alimentícia do país entre 2012 e 2020.

Tabela 1 - Canais de Distribuição da Indústria Alimentícia no Mercado Interno Brasileiro

<i>R\$ Bilhões</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Varejo Alimentício	227,9	255,6	277,6	294,2	323,0	338,3	352,1	373,0	433,4
Food Service	100,9	116,5	132,8	144,0	154,2	164,7	172,8	184,7	139,9
Total	328,7	372,1	410,3	438,2	477,2	503,1	524,9	557,7	573,3
%									
Varejo Alimentício	69,3%	68,7%	67,6%	67,1%	67,7%	67,3%	67,1%	66,9%	75,6%
Food Service	30,7%	31,3%	32,4%	32,9%	32,3%	32,7%	32,9%	33,1%	24,4%

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – Relatório anual, 2020

Não obstante, o país é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo em volume e quinto em valor, levando seus alimentos para 190 países. As exportações de alimentos e bebidas totalizaram US\$ 38,2 bi, correspondendo a 18,2% do total exportado pelo Brasil em 2020 (ABIA, 2020). As maiores regiões importadoras são:

- Ásia – 45,7%
- Países Árabes – 16,2%
- União europeia – 13,8%

Dentre os maiores tipos de alimentos processados em território nacional, destacam-se: carnes (bovina e de aves), açúcar (1º produtor e exportador mundial) e suco de laranja (1º produtor e exportador mundial). Sabe-se que grande parte da concentração produtiva e dos

lucros está sob o controle de algumas empresas gigantes, já consolidadas no mercado. As 10 maiores empresas do setor, com base em seu faturamento líquido em 2020, podem ser observadas no Quadro 3:

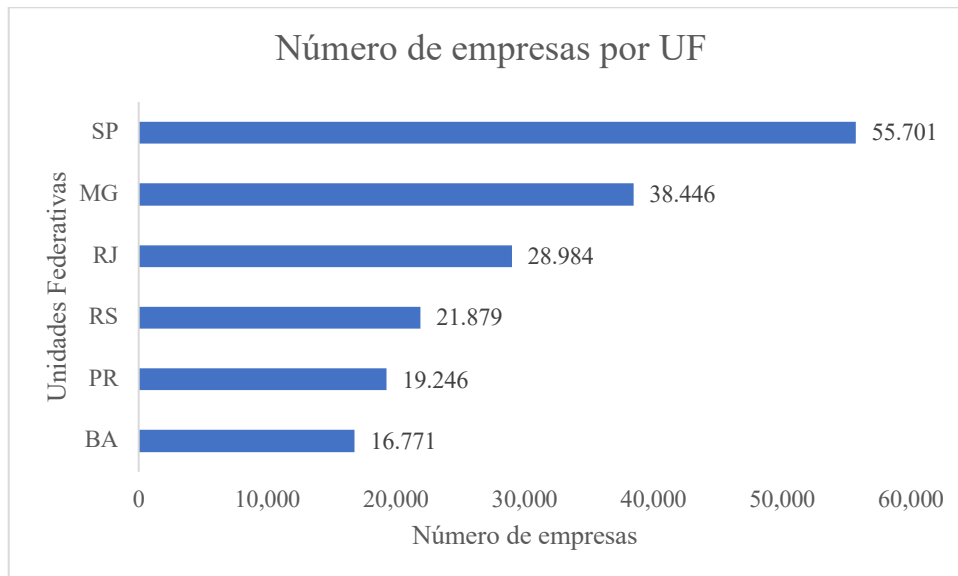
Quadro 3 - Principais empresas do setor alimentício brasileiro por faturamento

Empresa	Faturamento (em milhões de dólares)	Atividade chave
JBS	7.352,8	Carnes
BRF	1.958,9	Carnes
M. Dias Branco	1.497,2	Pastas e Biscoitos
Cargill	1.332,9	Grãos e Commodities
Bunge	1.332,9	Grãos e Commodities
Vigor	1.165,5	Laticínios
Camil	555,6	Grãos e Commodities
Aurora Alimentos	549,3	Carnes
Laticínios Bela Vista	296,1	Laticínios
Três Corações	289,7	Café

Fonte: Statista, 2020

Além das 10 principais empresas, há mais de 288 mil empresas do setor (SEBRAE, 2020). Evidentemente, a distribuição destas não é uniforme pelo país, tanto quanto seus portes. Dados mais detalhados apontam uma relação quanto à localização por estado. Nota-se forte presença do sudeste e sul, como mostra a Figura 10:

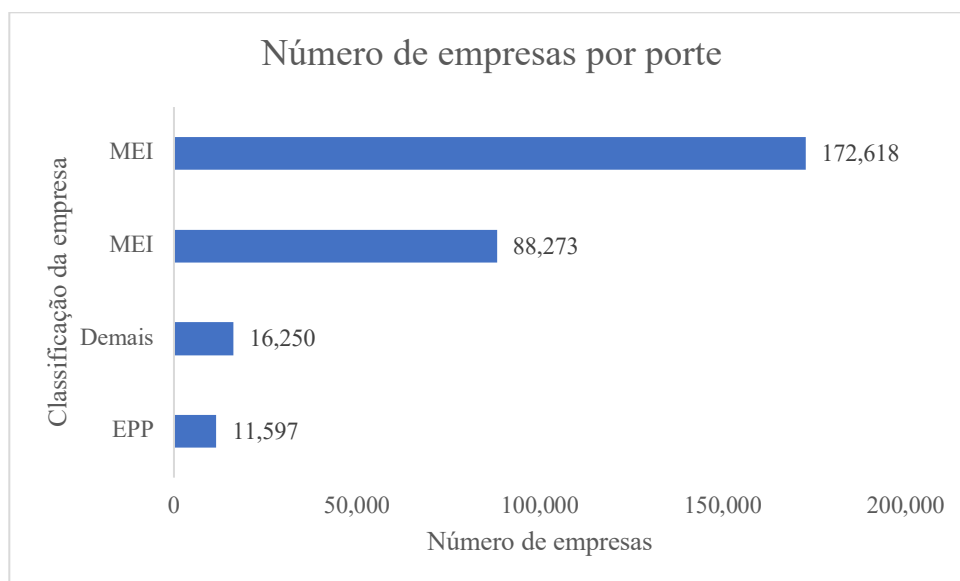
Figura 10 - Distribuição de empresas do setor alimentício por UF



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020)

Já quanto à distribuição por porte, 60% das empresas registradas são consideradas microempreendedores individuais (MEI) (receita bruta anual até R\$ 81.000,00); 30% Microempresas (receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00); 4% empresas de pequeno porte (receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00); e 6% das demais empresas. A distribuição pode ser verificada na Figura 11 abaixo:

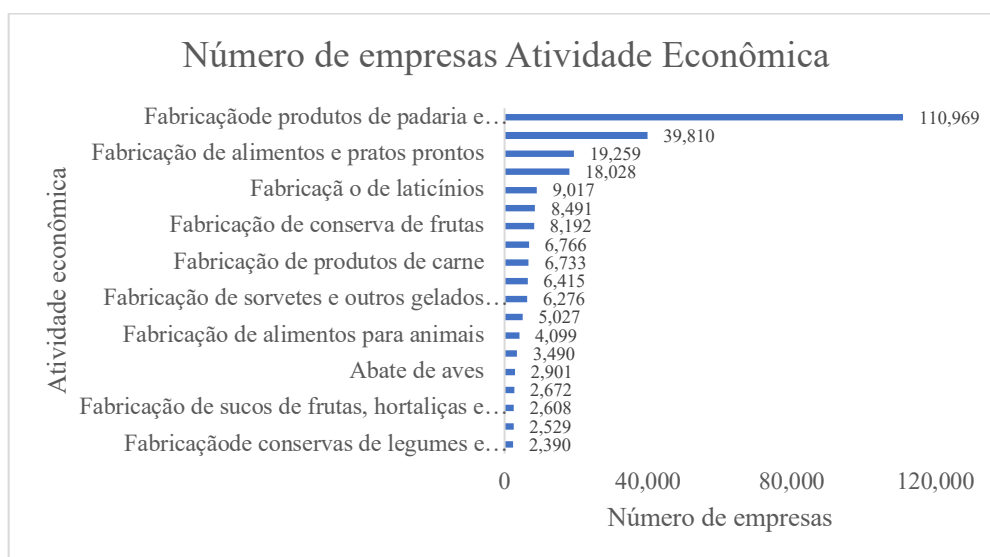
Figura 10 - Distribuição de empresas do setor por porte



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020)

Com relação às atividades econômicas, destaca-se a fabricação de produtos de panificação e confeitaria em geral e, em terceiro lugar, os alimentos e pratos prontos, conforme demonstrado na Figura 12 a seguir:

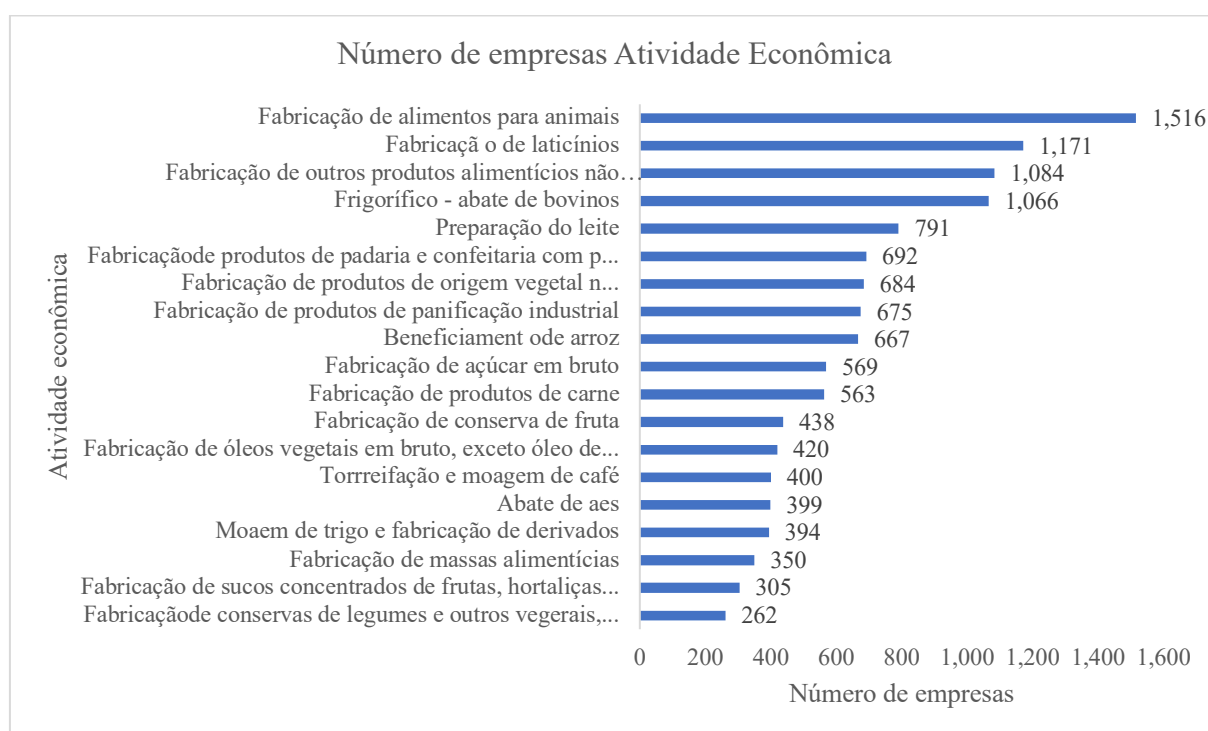
Figura 11 - Distribuição de empresas do setor alimentício por atividade econômica



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020)

Entretanto, afunilando os dados e tomando como exemplo as empresas de médio e grande porte, foco deste trabalho, a distribuição por atividade muda drasticamente. Registra-se um total de 16.270 empresas e a fabricação de laticínios e alimentos para animais detém a esmagadora maioria das organizações. A divisão entre atividades econômicas, nesse caso, pode ser vista na Figura 13:

Figura 12 - Distribuição de empresas de médio e grande porte do setor alimentício por atividade econômica



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2020)

É notável uma grande diferença entre a concentração de atividades econômicas do total de empresas em comparação às de maior poder de barganha no mercado brasileiro (médias e grandes). Ademais, é indiscutível a grande presença das atividades agropecuárias no setor, principalmente na fabricação de produtos de carne e laticínios. Tal intensidade de atividade já é frequentemente questionada não só por ambientalistas, mas, também, por parceiros comerciais internacionais cujos interesses agora também recaem sobre os meios de produção do alimento.

É fato que a produção desenfreada de produtos de origem animal coloca o Brasil no patamar de um dos maiores emissores de gases estufa: atingiu a 5ª posição no ano de 2020 (ALBUQUERQUE et al., 2020). Além disso, todos os países que estão acima do Brasil dependem da queima de carvão, petróleo e gás para o setor de transportes e geração de energia, enquanto o Brasil tem energia limpa e renovável, o biocombustível. Todavia, o Brasil entra na lista dos maiores poluidores por causa da destruição de florestas.

Só no ano de 2019 o país emitiu 2,7 bilhões de toneladas de CO₂, 9,8% a mais que em 2018. Quanto ao ano de 2020, sabe-se que a pandemia reduziu a atividade poluente em grande parte do mundo, em razão das restrições de transporte e desaceleração da produção industrial, mas isso não vale para o Brasil, onde o avanço do desmatamento ignorou o coronavírus e estima-se um aumento de até 20% das emissões, o dobro de 2019. As atividades ligadas à agropecuária, incluindo desmatamentos e queimadas para expansão de áreas de cultivo ou pastagens, responderam por mais de 70% das emissões. Ademais, sabe-se que a cadeia produtiva de produtos de origem animal também é forte responsável pelos altos índices de trabalhos análogos à escravidão, representando mais da metade dos casos de pessoas resgatadas, estando fortemente concentrada nas regiões rurais (ALBUQUERQUE et al., 2020).

Consequentemente, é indiscutível a grande importância, para o desenvolvimento do país, da revisão dos meios de produção industrial alimentícia, de modo que os recursos não se esgotem, a dignidade humana dos trabalhadores seja garantida e para que seja o Brasil referência mundial na produção agrícola, agora mais comprometido com o impacto ambiental e social.

Nota-se, logo, que há uma enorme oportunidade de mudança no setor alimentício brasileiro. Para que tal mudança ocorra de maneira significativa e estrutural, deve apoiar-se no poder da tecnologia para mitigar e até reverter estragos causados pelo desmatamento, poluição e trabalho escravo, até hoje em grande medida presentes. Os modos de produção e composição do setor, hoje, são muito arcaicos e completamente passíveis de transformação. Da mesma forma que a sociedade e a tecnologia evoluíram juntas e reestruturaram o setor financeiro (com a emergência de fortes empresas de tecnologia como o banco digital Nubank), é completamente possível se projetar um futuro em que existirão diversos ‘Nubanks’ da indústria de alimentos brasileira, tornando-a mais sustentável, acessível à população e menos burocrática. Por fim, este papel é fortemente confiado às *startups* do território nacional, que estão em grande crescente e têm capacidade de agir como agentes de mudança.

3.2 As Cinco Forças de Porter

Além de ser um representante gigante para o produto interno bruto (PIB) nacional, o mercado alimentício no Brasil é extremamente competitivo e fragmentado. Utilizando a ferramenta das Cinco Forças de Porter, entende-se que o setor enfrenta alta influência, principalmente, do poder de barganha do cliente, da ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos e da rivalidade entre competidores. Como consequência, qualquer empresa que adentre o setor deve conseguir não só transmitir para seu cliente final uma proposta de valor única, mas, também, estar atenta aos movimentos de seus competidores para não ficar para trás. Detalha-se a seguir o comportamento do mercado dentro de cada uma das Cinco Forças de Porter:

- **Poder de barganha de fornecedores: médio**

O Brasil é um país cujo cultivo de terras não é problema. Hoje, os grandes fornecedores de alimentos possuem um médio poder de barganha, uma vez que seus produtos são *commodities* e, portanto, facilmente replicados. Contudo, por questões históricas e questionáveis, foram criados monopólios em alguns tipos de produção, de forma que o poder de barganha dos fornecedores é incrementado por este fator e não pode ser considerado baixo;

- **Ameaça de novos entrantes: alta**

Como mencionado anteriormente, o país é muito favorável ao desenvolvimento de soluções alimentícias. Novas empresas surgem diariamente com o propósito de tomar uma fatia do mercado de alimentação brasileiro, e há poucas barreiras de entrada que limitem o estabelecimento delas, diferentemente de quando se olha, por exemplo, para o mercado de Telecomunicações, no qual tanto a base tecnológica como questões regulatórias correspondem a altíssimas barreiras de entrada para novos entrantes;

- **Poder de barganha dos clientes: alto**

O mercado é extremamente fragmentado e tem diversos competidores brigando por uma fatia dele. Nesse sentido, o consumidor, diante de um mercado ultra competitivo, é mais exigente perante as diversas opções. Seu poder de barganha é alto, uma vez que há diversas opções de diferentes fontes que podem satisfazer seus desejos e aspirações como comprador;

- **Ameaça de produtos substitutos: alta**

Alimentos são *commodities* e, por natureza, são facilmente substituíveis, sendo que possuem baixo valor agregado. Dentro do mercado de alimentação no Brasil, é indiscutível que a ameaça de produtos substitutos é extremamente alta, uma vez que existe uma vasta oferta de produtos –atuais e emergentes– competindo por um mesmo cliente;

- **Rivalidade entre competidores: alta**

O Mercado de alimentos é altamente fragmentado. Incumbentes e insurgentes já digitalizaram suas operações de mercado e mercearia. Desde empresas incumbentes, como o Grupo Pão de Açúcar, até insurgentes, como *startups* de *delivery express* (em 15 minutos), já trabalham digitalmente para fornecer itens de mercearia.

3.3 Investimentos ESG para empresas listadas na bolsa brasileira (B3)

O conceito de Investimento Socialmente Responsável (SRI) refere-se ao processo de investimento que considera consequências sociais e ambientais. Esse tipo de investimento foi introduzido pela primeira vez nos Estados Unidos, na década de 60, considerando tanto as necessidades financeiras do investidor quanto o impacto que a empresa geraria na sociedade (B3, 2022).

Em meados dos anos 2000, com o amadurecimento desse mercado, os investidores perceberam a complexidade de se administrar esses negócios e introduziram indicadores não financeiros, ESG, ambientais, sociais e de governança. Hoje, é visto como um importante mecanismo para medir a sustentabilidade dos investimentos (TRIPATHI & BHANDARI, 2014).

Ao buscar alvos de investimento que superem o mercado, os investidores ESG avaliam, também, aspectos não tradicionais que possam gerar valor, juntamente com o retorno financeiro. É possível dizer que essas informações adicionais relevantes permitem um julgamento de investimentos mais diferenciado, avaliando melhor os riscos e oportunidades (BASSEN & KAVACS, 2008).

Ao olhar para empresas listadas em bolsa de valores, várias estratégias de portfólio baseadas em ESG podem ser implementadas (GIUDICI, ANNESE & CORRADINI, 2020):

- **Triagem:** as carteiras são construídas apenas incluindo empresas que respeitam o padrão ESG e eliminando setores não éticos, como armas, tabaco e jogos de azar. É uma abordagem passiva que pode ser aplicada com relativa facilidade, mas não considera cada empresa individualmente;
- **Focalização:** essa estratégia foca em uma questão de investimento individual, desta forma, construindo um portfólio que possa ser ecologicamente correto, não explorando funcionários e destacando questões de governança, por exemplo;
- **Integração ESG:** apenas empresas com alto *rating* ESG estão incluídas na carteira. É uma abordagem de base ativa, devido à atribuição individual de *rating* ESG às empresas.
- **Seleção *best-in-class*:** carteira baseada apenas em empresas que, dentro do mesmo setor, possuem as melhores pontuações de *rating* ESG;
- **Engajamento:** a estratégia não focará apenas na construção do portfólio na fase de investimento, mas levará os investidores a serem ativos posteriormente, incluindo críticas abertas em fóruns apropriados, como assembleias de acionistas, a fim de convencer as empresas financiadas a melhorar.

3.4 Índice ESG em bolsa brasileira (B3)

Quando olhamos mais especificamente para o mercado brasileiro e sua bolsa de valores, a abordagem ESG é refletida pela B3 (Bolsa de Valores) em índices de sustentabilidade (ISE B3, ICO2 B3), produtos balcão (Títulos Temáticos ESG, CBIO), entre outros.

Criado em 2005, o índice ISE B3 é a principal referência para o acompanhamento das empresas listadas na bolsa que se comprometem a adotar práticas ESG. O índice é o resultado de uma carteira teórica de ativos, elaborada de acordo com os critérios estabelecidos nesta metodologia. Os índices da B3 utilizam procedimentos e regras constantes do Manual de Definições e Procedimentos dos Índices da B3. Para integrar o índice, considera-se a pontuação da empresa com relação às práticas ESG (B3, 2021). Dentro dessa pontuação, as empresas são classificadas com base em 6 critérios:

- **Capital Humano:** refere às práticas trabalhistas, saúde e segurança do trabalhador, engajamento e diversidade dos funcionários;

- **Governança corporativa e alta gestão:** remete aos fundamentos de gestão da sustentabilidade empresarial, gestão de riscos, práticas de governança corporativa, ética nos negócios e manutenção do ambiente competitivo;
- **Modelo de Negócio e Inovação:** refere à gestão de cadeia de fornecimento, eficiência no suprimento e uso de materiais, *design* do produto e gestão do ciclo de vida, assim como às finanças sustentáveis;
- **Capital social:** remete aos direitos humanos e relações com a comunidade, investimento social privado e cidadania corporativa, acessibilidade técnica e econômica, práticas de venda e rotulagem de produtos, bem-estar do cliente, privacidade do cliente e segurança de dados;
- **Meio Ambiente:** refere-se a políticas e práticas de gestão ambiental, impactos ecológicos, gerenciamento de energia, gestão de água e efluentes líquidos, assim como gestão de resíduos e materiais perigosos;
- **Mudança no clima:** dimensão avaliada por meio do *Score CDP-Clima*.

Devido à aplicação da materialidade setorial, o conteúdo varia conforme o setor da empresa respondente. No entanto, para garantia da comparabilidade entre empresas de diferentes setores e para a consolidação das avaliações de grupos econômicos envolvendo empresas de mais de um setor, a pontuação das perguntas se autoajusta, de modo que o questionário de cada setor tenha sempre um máximo de 100 pontos possíveis. Esses 100 pontos são distribuídos igualmente entre as 6 dimensões analisadas (as cinco dimensões que integram o questionário, mais a dimensão Mudança no Clima, avaliada por meio do *Score CDP-Clima*), resultando em 16,6667 pontos para cada dimensão (B3, 2021).

Os pontos cabíveis a cada pergunta são, então, alocados às alternativas de resposta. Sendo perguntas de escolha única (em que a empresa respondente assinala apenas uma alternativa), os pontos serão distribuídos em uma escala linear, dentre as alternativas que pontuam. Sendo perguntas de escolha múltipla, os pontos serão distribuídos igualmente entre as alternativas que pontuam (B3, 2021). O Quadro 4 abaixo mostra os tipos de perguntas e suas possíveis respostas:

Quadro 4 - Distribuição de pontos questionário ISE B3

Pergunta	Alternativas	Distribuição de Pontos
Escolha única binária	“Sim”, tem a prática “Não, não tem a prática	“Sim”: 100% de pontos “Não”: 0% dos pontos
Escolha única com 5 alternativas	a) Não atende b) Atende pouco c) Atende medianamente d) Atende bem e) Atende plenamente	a) 0% dos pontos b) 25% dos pontos c) 50% dos pontos d) 75% dos pontos e) 100% dos pontos
Escolha múltipla, com 5 alternativas, sendo 4 que delas pontuam	a) Tem atributo “w” b) Tem atributo “x” c) Tem atributo “y” d) Tem atributo “z” e) Nenhuma das anteriores	a) 25% dos pontos b) 25% dos pontos c) 25% dos pontos d) 25% dos pontos e) 0% dos pontos

Fonte: Adaptado de ISE B3, 2021

No ano de 2022, a B3 divulgou o ranking das dez empresas com melhores notas do ISE. Em ordem são elas: EDP, Renner, Telefônica, CPFL, Natura, Klabin, Itaú, Ambipar, Suzano e Engie (RIPARDO, 2022). As notas das empresas, assim como seu setor de atuação, podem ser vistas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - As 10 melhores empresas listadas na B3 em desempenho ESG

Empresa	Setor	Nota no ISE
EDP - Energias do Brasil	Energia elétrica	90.25
Lojas Renner	Varejo	85.13
Telefônica Brasil	Telecomunicações	84.09
CPFL Energia	Energia elétrica	81.99
Natura	Consumo	80.89
Klabin	Papel e celulose	80.81
Itaú Unibanco	Financeiro	79.9
Ambipar	Água e saneamento	79.04
Suzano	Papel e celulose	78.79
Engie Brasil	Energia elétrica	78.22

Fonte: Adaptado de Ripardo (2022)

Além da classificação ser interessante para fins de acompanhamento, é notável um melhor desempenho dessas empresas ao serem comparadas com as demais do portfólio da Bolsa de Valores. Ao observar o retorno destes papéis frente aos outros, estudos realizados pelo PRI foram categóricos em afirmar que existe uma relação positiva entre aplicação de critérios ESG nas empresas e o retorno financeiro a longo prazo. Essa sinergia fica evidente quando é avaliada a rentabilidade das empresas na bolsa de valores: em 2021, os lucros das empresas do portfólio ISE foi 42% maior que a do IBOVESPA (B3, 2021). E, ao que tudo indica, essa é uma prática que tende a se tornar cada vez mais comum, uma vez que as empresas do ISE vêm, gradualmente, criando mais ações de inovação aberta, como *Hackathons*, Programas de Aceleração ou Hubs de Inovação. Essa é a prova de que é possível associar um crescimento financeiro com responsabilidade ecológica e ética trabalhista (DISTRITO, 2021).

3.5 ESG e empreendedorismo no Brasil

Uma *startup* pode ser definida como uma organização temporária feita para buscar um modelo de negócios escalável e reproduzível (BLANK; DORF, 2012). É fato que o empreendedorismo no Brasil nunca esteve tão aquecido. Sempre houve a convicção de que o brasileiro tem espírito empreendedor nato, capacidade de se adaptar à alta, e que o país é um solo extremamente fértil para a atividade, dado o tamanho e diversidade de seu mercado. Existem, hoje, no Brasil, mais de 13.400 *startups*, dentre as quais 16 contam com título de unicórnio, ou seja, aquelas que possuem valor de mercado igual ou superior a USD 1 bilhão (AGUIAR, 2021).

O ecossistema de inovação brasileiro está se expandindo e ganhando cada vez mais relevância tanto nacional quanto internacionalmente. Não só o número de empresas em estágio inicial e a diversidade de suas soluções é notável, mas, também, o montante de investimentos que a elas são direcionados. No ano de 2020, os aportes de Capital de Risco (*Venture Capital*) cresceram 29,6% em comparação ao ano anterior, correspondendo a US \$3,5 bilhões, e superando o segmento de *Private Equity* –conhecido por ter cheques muito mais polpudos que o primeiro.

Dentro do universo de *startups*, sabe-se que ir contra a “mesmice” é tarefa diária. Isso posto, muitas soluções emergentes já nasceram com os conceitos de ESG em seu cerne estratégico. Há mais de 740 *startups* com soluções que, através dos seus serviços, contribuem para a jornada de adequação de outras empresas aos padrões de governança ambiental, social e corporativa. Desse total, 267 são voltadas para o social, 257 para ambiental e 216 para governança. Importante ressaltar que este número reflete apenas as empresas mapeadas pela plataforma. Em termos de financiamento, *startups* com soluções para essas temáticas receberam mais de US\$ 991 milhões em investimentos desde 2011. O total dos aportes está distribuído da seguinte forma: empresas voltadas para o social, com US\$ 699,8 milhões (70,60%); ambiental, com US\$ 81,8 milhões (8,25%), e governança corporativa, com US\$ 209,6 milhões (21,15%). Ao todo, *startups* de 28 diferentes setores foram mapeadas –36,08% delas na categoria social, 34,73% ambiental e 29,19% em governança corporativa. Do total, 90% do volume investido foi entre 2017 e 2020 (DISTRITO, 2021).

Ademais, 2021 teve quase o dobro de investimentos na categorial social de ESG quando comparado a 2020. A expectativa é que, com a recuperação econômica, após a crise causada

pela pandemia, os números possam ultrapassar o recorde histórico de 2019, que alcançou o marco de US\$ 333,5 milhões (DISTRITO, 2021).

Nota-se, portanto, que o Brasil é um solo fértil para empresas que se alinham, desde o início de sua estruturação, com as temáticas socioambientais. Contudo, ainda há setores mais privilegiados que outros no que tange ao desenvolvimento sustentável. Quando olhamos para o setor alimentício, são poucas as *startups* de ruptura no mercado com foco ambiental. Fazenda Futuro, Beleaf e Diferente são exemplos de empresas que, além da Liv Up, têm o ESG como valor central.

3.6 Desafios da análise ESG para empresas de capital privado

O contexto de avaliação das práticas ESG dentro de empresas muda quando se trata de corporações de capital privado. Diferentemente das empresas de capital aberto, as informações de empresas de capital fechado são sigilosas e, portanto, torna-se não só mais difícil, mas até pouco tangível classificá-las em um índice padrão de ESG. Uma vez que se valeria de diversas suposições e dados de confiabilidade baixa das empresas, a adoção de um índice padrão seria imprecisa. Além disso, existem elementos pertinentes à avaliação de empresas de capital aberto que não fazem sentido para as de capital fechado, como por exemplo: se a empresa promove auditoria anual e exposição pública de seus dados de maneira transparente. Nesse sentido, busca-se, neste trabalho, observar a adoção de estratégias ESG com outros olhos: uma primeira avaliação adaptada com questionário elaborado pela autora, com base em processos realizados dentro de fundos de investimento de Capital de Risco (*Venture Capital*), na avaliação de investimentos. Esse questionário foi respondido pela gestão da empresa. E, o mais importante, a percepção dos consumidores frente a esse aspecto cerne na estratégia da empresa.

4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

4.1 Visão geral da Liv Up

A Liv Up é uma *startup* da área de alimentação. Sua proposta é oferecer alimentos saudáveis e saborosos, sem a utilização de nenhum conservante ou aditivo químico, de forma prática e 100% online –através de um *e-commerce*–, relacionando-se diretamente com seus clientes.

A empresa foi fundada, em março de 2016, por dois ex-alunos de Engenharia de Produção, da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, e logo integrou outros membros como fundadores, como um ex-aluno da Faculdade de Economia e Administração, da Universidade de São Paulo. A ideia do negócio surgiu a partir da busca crescente dos brasileiros por uma alimentação saudável, aliada à necessidade de se ter opções rápidas e práticas que se encaixem em suas rotinas.

Ao longo de seus dois primeiros anos de operação, a Liv Up especializou-se em refeições congeladas altamente tecnológicas. Por meio de uma tecnologia de ultracongelamento, importada da Europa, os alimentos da Liv Up são congelados de forma muito rápida. Isso evita a formação de cristais de gelo dentro da comida, que é o que acontece no *freezer* comum, onde ela acaba absorvendo a umidade do ambiente porque o processo demora muito. Portanto, a empresa garante que os produtos congelados tenham sabor e textura de comida recém-produzida.

A *foodtech* ganhou espaço nos últimos anos com a venda de refeições congeladas. Desde 2020, porém, vem diversificando o portfólio, com a oferta de produtos de feira e açougue obtidos, em sua maioria, direto de 40 produtores, também como uma forma de suporte aos agricultores familiares parceiros. De saquinhos de congelados para mercearia, restaurante de saladas, “*Salad Stories*”, restaurante de pizza, “*Brotto*”, a empresa almeja chegar na mesa dos brasileiros qualquer que seja seu momento de consumo. A Figura 14, abaixo, mostra a oferta de produtos da empresa hoje:

Figura 13 - Linhas de negócio Liv Up



Fonte: Liv Up (2022)

No início, a empresa iniciou as operações com uma unidade de produção centralizada, localizada na cidade de São Paulo, e entregas na região metropolitana de São Paulo (São Paulo, Guarulhos, Osasco, Barueri e ABC) e Rio de Janeiro (Rio de Janeiro e Niterói). Hoje, a empresa alcança 11 estados do Brasil e expandiu sua oferta de serviços para além dos produtos congelados: restaurante *delivery* (pizza, salada e *poke*) e produtos de mercearia e feira. No ano de 2020, a companhia obteve faturamento de R\$ 100 milhões, e teve como meta dobrar a receita em 2021 (Liv Up, 2022).

Pioneira no ramo de refeições congeladas, a Liv Up foi uma das empresas que participou ativamente da transformação desse mercado, elevando o status das fatídicas “marmitas” para algo ‘descolado’ e –mais do que isso– sinônimo de cuidado com saúde e bem-estar. Mais do que refeições prontas, a Liv Up vende uma cadeia que preza pelo sustentável de ponta a ponta dentro das embalagens coloridas e recicláveis (detentoras do selo “Eu Reciclo”), bastante características da marca.

Além disso, a Liv Up procura trabalhar diretamente com os pequenos produtores orgânicos. Com esse projeto, a empresa consegue oferecer um suporte técnico aos fornecedores

e, em troca, eles disponibilizam produtos de qualidade. A empresa encurta a distância entre o produtor e o consumidor, além de tornar o preço dos orgânicos mais competitivo. Para o produtor, ser parceiro da Liv Up traz, entre outros, os seguintes benefícios:

- **Garantia antecipada de compra de seus produtos a preços justos.** Os produtores podem plantar já sabendo a renda que terão, já que seus produtos têm destino certo: o prato do cliente;
- **Acompanhamento técnico desde o plantio até a colheita.** São realizadas visitas aos agricultores rotineiramente para acompanhar o cultivo;
- **Compartilhamento de demanda futura com os produtores.** Com isso, eles podem se planejar e cultivar de acordo com o consumo da empresa;
- **Auxílio financeiro para a compra de sementes e insumos.** A Liv Up dá a opção de pagar antecipadamente por parte dos insumos, descontando o valor em produtos após a colheita. Isso garante segurança financeira ao agricultor. (Liv Up, 2022).

Já para a própria empresa, os benefícios também são claros:

- **Rastreabilidade, padrão e qualidade.** O contato direto garante que os produtos são orgânicos e frescos;
- **Melhor planejamento no fornecimento de orgânicos.** Ao acompanhar o cultivo, é possível antecipar-se caso haja algum problema de safra, como a falta de chuvas, e agir a respeito;
- **Preços mais competitivos.** Um preço médio é acordado entre as partes, que é inferior aos valores que distribuidores e atravessadores cobrariam, mas superior aos que estes pagam aos produtores. Ou seja, os dois lados saem ganhando;
- **Relações humanas e justas.** Construção de relacionamentos próximos com famílias que trabalham com a empresa.

Ademais, o modelo de negócios possibilita comercializar diferentes linhas de produto ao mesmo tempo. Por ser fortemente baseada em tecnologia, a empresa obtém uma produção mais escalável e monitorada. Além disso, entende que tem o potencial de atuar em qualquer ramo que tange a alimentação saudável, e seu objetivo é sobretudo oferecer opções saudáveis, práticas e saborosas a seus clientes, independentemente do momento de compra e tipo de produto.

4.2 Entrevista com empreendedor

Realizou-se uma entrevista com o cofundador e, hoje, responsável pela área de vendas da *foodtech* LivUp, Felipe Castellani. O intuito da entrevista foi compreender desde o surgimento da ideia até seus principais desafios hoje em dia, de uma maneira não exaustiva. A condução da entrevista pode ser conferida no Apêndice A. As respostas foram transcritas com o máximo possível de palavras empregadas pelo empreendedor.

4.3 Análise Estratégica

4.3.1 Missão, Visão, Valores

A missão da Liv Up pode ser resumida em: conectar pessoas à comida saudável e prática com sabor e impacto positivo. Com criatividade, tecnologia e paixão pelo desafio, trabalham para conhecer os hábitos e entender a rotina dos clientes, tornando a alimentação, ao mesmo tempo, prática, saudável e gostosa.

A visão da empresa é "construir a alimentação do nosso tempo", levando saúde e praticidade de maneira saborosa para o dia a dia das pessoas. Em termos holísticos, a visão da empresa é estar presente na mesa dos brasileiros independentemente do momento de consumo: em um momento de pressa com os pratos congelados, momento de cozinha com os produtos do mercado/hortifruti e, também, para refeições instantâneas, com o *delivery*.

Os valores da empresa, assim como métricas que avaliem as metas dentro de sua visão, existem mas não são divulgados.

Utilizando o teste de validação de Missão, Visão e Valores, de Nakagawa, considerando as limitações de informações, temos explícito no Quadro 6:

Quadro 6 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores - Liv Up

Teste de Validação de Missão, Visão e Valores			
1. A Missão está genérica demais?	☐ Sim	☐ Não sei	☒ Não, está bem definida
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	☐ Sim	☐ Não sei	☒ Não. Só para minha empresa
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Isso está bem claro
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Boa/ótima identificação
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Boa/ótima identificação
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Fácil entendimento
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Está bem claro
8. A Visão é mensurável?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Tem indicadores e metas
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. É inspiradora
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. É desafiadora
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	☐ Sim	☒ Não sei	☐ Não. São itens importantes
12. A lista de Valores é inspiradora?	☐ Não	☒ Não sei	☐ Sim. É inspiradora
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	☐ Não	☒ Não sei	☐ Sim. Em todos os cargos
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Junto com outros critérios
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	☐ Não	☐ Não sei	☒ Sim. Junto com outros critérios

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta etapa da análise é importante ressaltar a limitação dos dados que a empresa deseja divulgar. As alternativas assinaladas como “Não Sei” são as que refletem limitações nas respostas. Mesmo assim, a análise não foi comprometida e conclui-se que tanto a missão quanto a visão da empresa são conceitos aprovados.

4.3.2 Análise SWOT

Por meio de entrevistas com os times da Liv Up, e da experiência de estágio da autora, foi possível delinear uma robusta análise SWOT do movimento atual que a empresa vive.

• Forças

- Tecnologia utilizada no congelamento de alimentos difícil de replicar;
- Marca já consolidada e com reputação sólida;
- Satisfação do cliente alta (NPS > 80);
- Logística de primeira linha e como consequência delivery na casa do cliente em 1 dia;

- Cadeia produtiva e de distribuição sustentável e alinhada com parcerias com pequenos produtores, fomentando a economia local e não os grandes agricultores;
 - Capacidade de montar um time de pessoas qualificadas e contratações em pouco tempo.
- **Fraquezas**
 - Portfólio com diferentes tipos de produto pode ser foco de distração estratégica e competição interna por recursos;
 - Rentabilidade fortemente dependente do movimento de mercado de alimentos - commodity. Pode impactar fortemente as margens da companhia;
 - Restrita às classes A e B – limitação de potencial de receita.
- **Oportunidades**
 - Alta fragmentação do mercado alimentício e poucos competidores focados na alimentação saudável e de origem natural;
 - Espaço para o crescimento de empresas de tecnologia no Brasil dado o aumento de capital disponível para financiá-las;
 - Potencial expansão para outros países de América Latina.
- **Ameaças**
 - Competição com grandes empresas que detém muito poder de barganha tanto por posição de caixa, alcance geográfico como relação e incentivos do governo;
 - Novos entrantes com proposta de valor semelhante;
 - Regulações da ANVISA.

4.3.3 Modelo de Negócio Canvas

Para identificar de maneira objetiva os principais atributos e aspectos da empresa, utilizou-se a ferramenta *Business Model Canvas* para caracterizar cada segmento da operação da Liv Up. O Quadro 7, abaixo, resume o modelo de negócios da empresa, seguindo-se uma explicação de cada um dos 9 blocos componentes da ferramenta.

Quadro 7 - Modelo de Negócios Canvas - Liv Up

Parcerias chave • Produtores de agricultura familiar • Transportadora (entrega <i>last-mile</i> na casa do cliente) • Fornecedor de embalagem	Atividades chave • Transformação de matéria prima em comida pronta • Distribuição dos produtos até consumidores Recursos chave • Alimentos in-natura • Certificação “eu-reciclo” • Freezer de tecnologia de ultracongelamento • Registro ANVISA ingredientes orgânicos	Proposta de valor • Oferta de produtos alimentícios de alta qualidade, práticos, saudáveis e de cadeia de produção sustentável	Relacionamento com clientes • Contato durante toda jornada • Desde a compra até pós compra Canais • E-commerce próprio • Aplicativo próprio • Aplicativos de Delivery	Segmento de clientes • Classe A e B • Residentes de Zonas Urbanas • Já inseridos no mercado de trabalho
Estrutura de custos • Venda dos produtos processados (congelados e restaurante) e de produtos in-natura (hortifruti e mercearia) • Colaboradores • Instalações (centros de distribuição e fábricas)			Fontes de receita • Venda dos produtos processados (congelados e restaurante) e de produtos in-natura (hortifruti e mercearia)	

Fonte: Elaborado pela autora

• Segmento de clientes

A Liv Up é uma empresa focada no consumidor final e, por isso, seu segmento de clientes, a nível macro, são as pessoas que consumirão seu produto já pronto. Dentro de sua segmentação de mercado, o foco são pessoas pertencentes às classes A e B, habitantes de zonas urbanas (onde os produtos conseguem chegar com facilidade e há maior relevância da proposta de valor) e já inseridos no mercado de trabalho. Este tópico será melhor explorado na sessão de Persona.

• Proposta de valor

A proposta de valor da empresa, independentemente do tipo de produto comercializado (pronto para consumo ou não), é ofertar a seus clientes alimentos práticos, saudáveis e cuja cadeia de produção gera menor impacto ambiental e social do que as marcas tradicionais.

• Canais

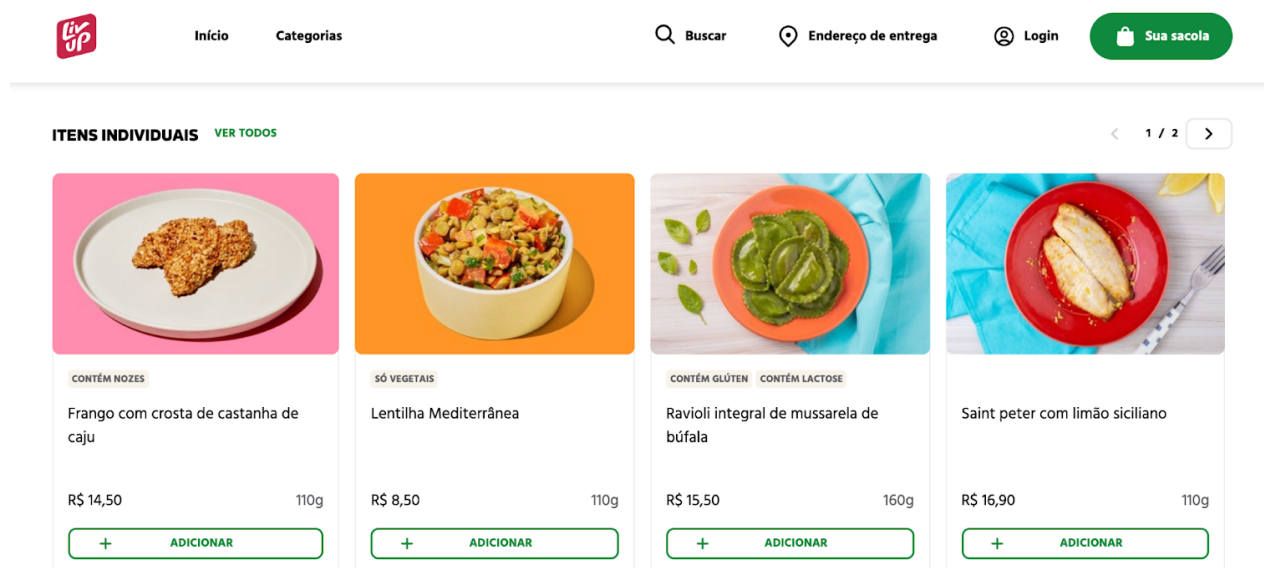
- Vendas

- E-commerce próprio: o site da empresa, no qual basta o consumidor acessar e já terá em poucos "cliques" produtos congelados e de mercado em seu carrinho de compras;

- Aplicativo próprio: muito semelhante à dinâmica do site, o aplicativo permite que o cliente compre produtos congelados e hortifruti, além disso o delivery de restaurante também está disponível na interface. O foco em ter o canal de aplicativo é estar mais próximo do cliente e fornecer ainda mais praticidade na hora da compra, dado a atual usabilidade de celulares no dia a dia das pessoas. O aplicativo está disponível tanto em Android quanto iOS;
- Aplicativo de delivery: como uma segunda opção de canal para os produtos de restaurante e mercado, a Liv Up Salad Stories e Brotto (unidades de restaurantes da marca) e o Mercado estão disponíveis no aplicativo iFood.

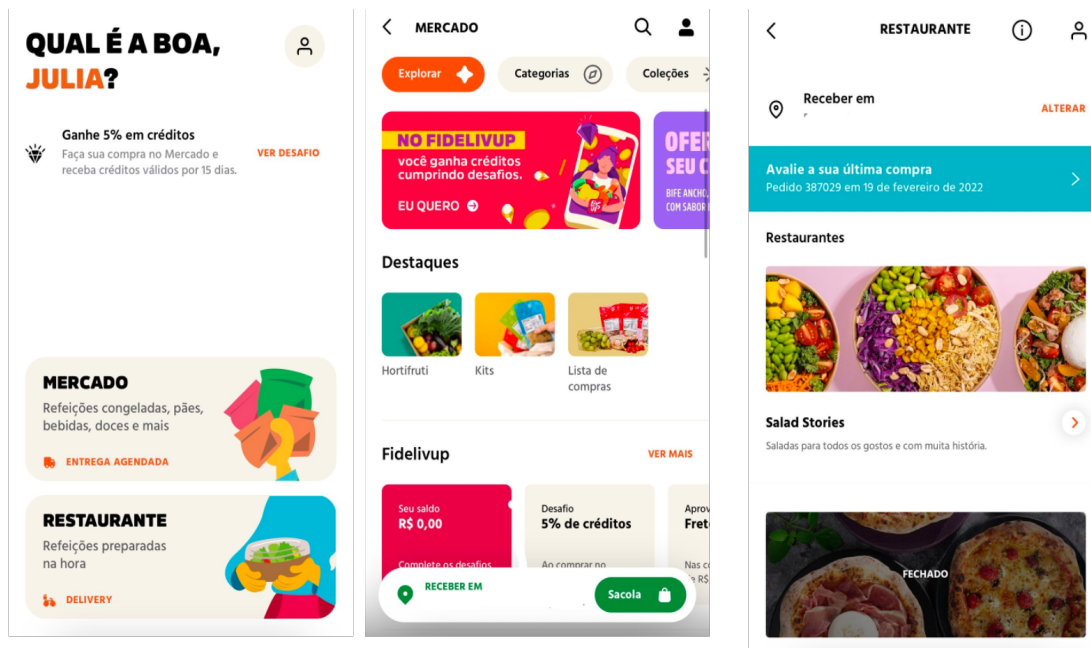
As Figuras 15, 16, e 17 ilustram as interfaces do *e-commerce*, aplicativo próprio e do aplicativo de delivery, respectivamente.

Figura 14 - Interface e-commerce Liv Up



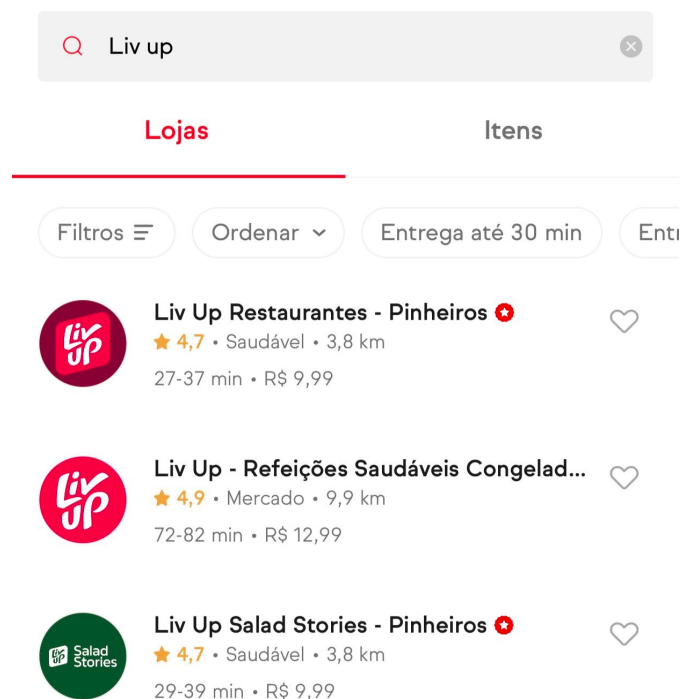
Fonte: Liv Up (2022)

Figura 15 - Interface aplicativo próprio Liv Up



Fonte: Liv Up (2022)

Figura 16 - Interface aplicativo delivery iFood



Fonte: iFood (2022)

- Comunicação

- **Instagram:** principal canal de comunicação digital da empresa, a rede social conta com mais de 700 mil seguidores e é ferramenta fundamental não só para atrair novos clientes, mas para engajar os atuais e corroborar o senso de comunidade;
- **Facebook:** assim como o instagram, a empresa também usa a rede social facebook para manter a comunicação com a base de clientes alvo. Contudo, a atividade nessa plataforma ocorre de maneira secundária ao se comparar com a primeira. A Figura 24 mostra a página da empresa na rede social.

As Figuras 18 e 19 e ilustram as páginas da marca nas redes sociais Instagram e Facebook, respectivamente.

Figura 17 - Página no Instagram Liv Up



Fonte: Instagram (2022)

Figura 18 - Página no Facebook Liv Up



Fonte: Facebook (2022)

• Relacionamento com Clientes

O relacionamento com o cliente é um dos pontos fortes da empresa. Conhecida por um *Customer Success* implacável, a Liv Up foca em estabelecer relação de longo prazo com seus clientes. O time de CXM (*Customer Success Management*) acompanha o comprador desde o início de sua jornada (com a opção de tirar dúvidas via *chat bot* no site/aplicativo) até a conclusão de compra, assim como a busca por *feedbacks* e pontos de melhoria.

Além disso, a empresa desenvolveu um programa de fidelidade, chamado "Fidelivup", o qual fornece créditos e descontos cumulativos com base nos valores e frequência de compra realizados pelos clientes. A Figura 20 explicita brevemente o funcionamento do programa de fidelidade e suas divisões.

Figura 19 - Programa de fidelidade "Fidelivup"



Fonte: Liv Up (2022)

• Fontes de Receita

As fontes de receita da Liv Up se dão por meio da venda de seus produtos (congelados, mercearia, hortifruti e *delivery*) no mercado brasileiro.

• Atividades Chave

As atividades intrínsecas à proposta de valor da empresa, diretamente responsáveis pelas fontes de receita, são a produção dos alimentos e distribuição até os consumidores finais:

- **Transformação de matéria prima em comida pronta:** após a obtenção da matéria prima (alimentos *in natura*) dos produtores e demais fornecedores, a empresa realiza o processo industrial de transformação deste alimento em comida pronta;
- **Envase e congelamento:** após a produção, o alimento é colocado em embalagens especiais e recicláveis e movido para os *freezers* de ultracongelamento que manterão a qualidade e sabor;
- **Distribuição dos produtos até consumidores:** um dos grandes diferenciais da Liv Up é sua entrega a domicílio personalizada. A empresa conta com uma rede logística própria e uma terceirizada (dependendo da localização dos insumos/clientes) para garantir que o processo de abastecimento desde a

aquisição da matéria prima até a distribuição aos clientes ocorrerá de forma robusta e da maneira mais otimizada possível.

- **Recursos chave**

Os principais recursos utilizados pela empresa Liv Up podem ser categorizados em tangíveis e intangíveis:

- **Tangíveis**

- Alimentos *in natura* e processados;
 - *Freezer* de congelamento;
 - Instalações Fabris;
 - Recursos Humanos;
 - Veículos para transporte de produtos

- **Intangíveis**

- Registros ANVISA de ingredientes orgânicos;
 - Certificação "Eu Reciclo" nas embalagens;
 - Reputação da marca

- **Parcerias chave**

O modelo de negócios da empresa conta com diversas parcerias estratégicas detalhadas a seguir:

- **Produtores de agricultura familiar:** a parceria com os pequenos produtores é um dos principais pilares da empresa;
 - **Fornecedores de produtos processados:** boa parte dos produtos de mercearia não são produzidos pela empresa e sim adquiridos de fornecedores. Iogurtes, carnes, queijos e outros processados não congelados são oriundos de fornecedores;

- **Transportadora *last-mile*:** tanto para o mercado quanto para o restaurante, a entrega final na porta do cliente é feita com transportadoras contratadas;
- **Fornecedores de embalagem:** embalagem personalizada e que atende aos requisitos de qualidade e reciclagem;
- **Influenciadores digitais:** estabelecimento de parcerias com influenciadores digitais que promovem a marca e configuram um canal de aquisição e retenção de clientes.

• Estrutura de custo

Os principais custos da operação da Liv Up podem ser divididos em Diretos e Indiretos

- **Diretos:**
 - Aquisição de matéria prima e produtos processados para venda;
 - Custos fixos e variáveis de processamento (salários, insumos);
 - Instalações de produção (fábrica, centro de distribuição);
- **Indiretos:**
 - Manutenção de máquinas e equipamentos;
 - Custos de depreciação e amortização;
 - Seguro

4.3.4 Estratégias Competitivas Genéricas

Concluída a análise SWOT, a estruturação do Modelo de Negócio Canvas e a análise da competitividade através das Cinco Forças de Porter, parte-se, então, para o enquadramento da Liv Up em uma das estratégias genéricas discutidas por Porter (2005), já apresentadas no Capítulo 2.1.5 deste trabalho. Após análise da autora juntamente com a liderança da empresa, concluiu-se que a empresa se enquadra na estratégia competitiva genérica denominada Enfoque com Diferenciação.

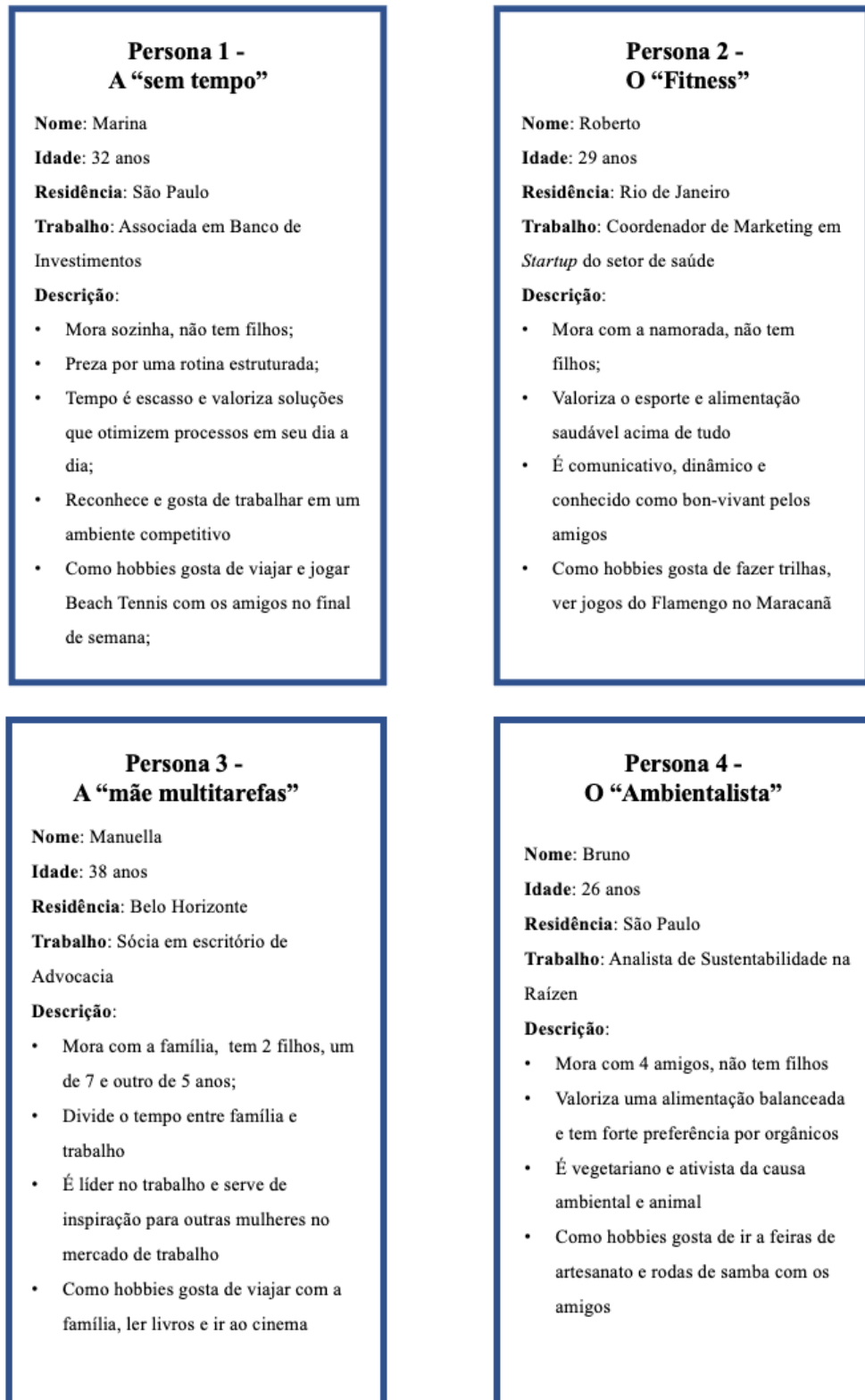
Em relação à vantagem estratégica foco da empresa, a escolha pela diferenciação ocorre em razão da Liv Up buscar produzir produtos e fornecer serviços que se destacam pela qualidade, praticidade e robustez da cadeia de produção. Isso posto, a disponibilidade em pagar um prêmio de preço por parte de seus clientes é maior que aquela para produtos congelados convencionais. Tal posicionamento foi adotado desde o início das operações da empresa, em um movimento considerado natural, uma vez que condiz com seu público-alvo.

Em relação ao alvo estratégico, a Liv Up foca sua atuação em consumidores que buscam adquirir mais do que uma refeição convencional, uma experiência prática, saudável e com impacto ambiental e social positivo através de um produto ou serviço com identidade e origem. O portfólio da empresa, atualmente, é diverso e grande parte do que é oferecido é de origem orgânica, principalmente os produtos processados internamente. O mesmo pode ser verificado ao analisar a comunicação da *foodtech* em suas redes sociais, pois a empresa possui um foco claro em um nicho de consumidores e busca comunicar-se diretamente com ele.

4.3.5 Persona

Após analisar os atributos estratégicos da organização, a definição da Persona é crucial para melhor entender o cliente e fornecer produtos/serviços que estejam de acordo com suas necessidades. Neste sentido, realizou-se uma análise mais aprofundada do público-alvo da Liv Up e convergiu-se para quatro principais personas. Tais personas foram confirmadas com a gestão da empresa, o que demonstrou que tal análise é, de fato, verossímil. A síntese das personas pode ser visualizada na Figura 21 a seguir:

Figura 20 - Personas Liv Up



Fonte: Elaboração da Autora

4.3.6 Avaliação ESG Liv Up

Analizou-se a empresa Liv Up dentro dos critérios ESG em forma de questionário adaptado para o momento da empresa. Dentre as 3 dimensões (Ambiental, Social e Governança), realizou-se um questionário com base no que é desenvolvido pela B3 e aqueles realizados para empresas de capital privado, em sua grande maioria, *startups* investidas pelos fundos de Capital de Risco (*Venture Capital*). As perguntas foram elaboradas pela autora e respondidas pela empresa, ou respondidas pela própria autora com base em dados publicamente divulgados. É importante ressaltar que as respostas binárias partem do referencial da indústria. Por exemplo, ao perguntar “a empresa utiliza grandes quantidades de água?”, a resposta foi baseada dentro de um viés relativo à indústria a qual ela pertence. A empresa possui os dados para as métricas e respondeu com base comparativa de sua produção *versus* o padrão da indústria. Tais dados são sigilosos e, portanto, não estão abertamente descritos neste trabalho.

Com base nas respostas obtidas, prova-se a hipótese de que a empresa apresenta fortes componentes ESG. Tal fato decorre de dois principais elementos, um absoluto e outro relativo: a empresa exerce políticas de ESG no seu cerne e está inserida em um mercado onde a expressiva parte dos competidores não possui este objetivo genuinamente. Dentre critérios ambientais como geração de resíduos e uso de transporte, a empresa enquadra-se em critérios que poderiam prejudicar seu desempenho ESG, contudo, há alta mitigação dos fatores na operação, como, por exemplo: suas embalagens são todas recicláveis, seus resíduos alimentares doados para ONGs ou outros meios de aproveitamento, entre outros. O Resultado, segmentado por Ambiental, Social e Governança, pode ser conferido nos Quadros 8,9 e 10 respectivamente:

Quadro 8 - Avaliação ESG: Critérios Ambientais

	Pergunta	Respostas binárias (Sim/Não/Não Aplicável)	Comentários/Respostas Descritivas
1	A empresa gera águas residuais ou outros efluentes?	Sim	
2	Que resíduos a empresa gera (tipos, quantidade)?		Resíduos alimentares. Quantidade não especificada.
3	Os efluentes são tratados antes do lançamento?	Sim	
4	Os resíduos são reciclados?	Sim	A empresa possui uma política de repasse dos alimentos próximos a data de validade para entidades que conseguem aproveitá-los mais facilmente
5	A empresa produz uma quantidade significativa de embalagens que gera resíduos sólidos substanciais em outros lugares?	Sim	
6	Se sim, como ela administra tais resíduos?		Todas embalagens são recicláveis (certificadas pelo Eureciclo). Também se desenvolveu o programa Liv Up Recicla – uma solução de logística reversa por ora implementada em São Paulo.
7	A empresa utiliza grandes quantidades de água?	Não	
8	As atividades da empresa incluem uso significativo de transporte?	Sim	
9	O que é feito para mitigar os efeitos poluentes de transporte?		Grande parte da produção de alimentos da empresa vem do Estado de São Paulo, onde ocorre a sua produção em massa. A empresa conta com um robusto time de logística para traçar as rotas de maneira ótima para reduzir a quantidade de KM e consequentemente poluentes.
10	As operações consomem uma grande quantidade de energia para alimentar hardware crítico e infraestrutura de TI em data centers?	Não	

Fonte: Elaboração da Autora

Quadro 9 - Avaliação ESG: Critérios Sociais

	Pergunta	Respostas binárias (Sim/Não/Não Aplicável)	Comentários/Respostas Descritivas
1	Quanto colaboradores a empresa possui? Quantos deles são do sexo feminino?		550 funcionários, 51% mulheres e 50% em cargos de liderança.
2	A empresa possui uma política não discriminatória em relação a gênero, raça, cor, deficiência, opinião política, orientação sexual, idade, religião, origem social ou étnica ou status de HIV?	Sim	
3	A empresa possui sistemas para permitir que os trabalhadores apresentem e argumentem seus pontos de vista à administração?	Sim	
4	A empresa possui um departamento de Recursos Humanos?	Sim	
5	A empresa possui políticas em vigor para horas extras, licença maternidade, licença médica e invalidez?	Sim	
6	A empresa sofreu alguma retração durante a pandemia? Em caso afirmativo, o que a empresa fez para garantir que qualquer redução seja gerenciada de forma justa?	Não	
7	A empresa possui algum laço com a comunidade?	Sim	
8	Como a empresa ajuda a comunidade?		As parcerias com pequenos produtores geram renda incremental aos mesmos e garante a venda de toda sua produção.
9	A Empresa possui formulários de avisos de privacidade fornecidos a clientes, funcionários?	Sim	
10	A empresa possui políticas e práticas relacionadas à publicidade comportamental e privacidade do usuário?	Sim	Termos de Uso e Termos de Serviços
11	A Empresa usa informações de usuários/clientes para fins secundários?	Não	
12	As operações consomem uma grande quantidade de energia para alimentar hardware crítico e infraestrutura de TI em data centers?	Não	

Fonte: Elaboração da Autora

Quadro 10 - Avaliação ESG: Critérios de Governança

	Pergunta	Respostas binárias (Sim/Não/Não Aplicável)	Comentários/Respostas Descritivas
1	A empresa possui código de ética, código de governança corporativa e/ou políticas?	Sim	Cada líder de time monitora o <i>compliance</i>
2	A empresa possui uma política e procedimentos de denúncia?	Sim	
3	A empresa possui um diretor designado responsável por garantir o cumprimento das políticas de governança corporativa da empresa?	Sim	
4	O conselho de administração é equilibrado entre os representantes dos acionistas ordinários e os representantes dos acionistas preferenciais?	Sim	
5	A empresa possui um programa ou procedimentos de conformidade que incluem treinamento de funcionários, sistemas de auditoria?	Sim	
6	As demonstrações financeiras são preparadas de acordo com as normas contábeis internacionalmente reconhecidas (por exemplo, IFRS ou U.S. GAAP)?	Sim	
7	A empresa divulga transações importantes, partes de transações relacionadas, atividades extrapatrimoniais e outros eventos relevantes?	Sim	
8	Houve cobertura negativa da mídia sobre a empresa ou seus funcionários/diretores/diretores?	Não	
9	Como a empresa é percebida pela mídia e pelas ONGs?		Muito positivamente
10	A empresa tem algum plano para melhorar a confiabilidade e a qualidade de sua infraestrutura e serviços de TI?	Sim	
11	A empresa tem algum contrato importante com o governo?	Não	
12	Existe uma pessoa designada na empresa com a responsabilidade de gerenciar questões de conformidade, ética e potenciais conflitos de interesse?	Sim	
13	As pesquisas de antecedentes foram realizadas em beneficiários efetivos e outros com um relacionamento significativo com a empresa?	Sim	
14	Os registros contábeis estão totalmente atualizados e completos?	Sim	
15	A empresa envia informações regulares e completas às autoridades fiscais?	Sim	

Fonte: Elaboração da Autora

4.4 Percepção e disponibilidade a pagar do consumidor

4.4.1 Seleção da amostra e Roteiro inicial da entrevista

Para atingir o objetivo de análise, realizaram-se entrevistas diretas e pessoais com 20 pessoas. A entrevista foi delineada com base nos princípios de pesquisa de disponibilidade a pagar (*willingness-to-pay*), mencionados na sessão 2.3 deste trabalho. Os entrevistados foram selecionados dentro da base de clientes ativos da empresa Liv Up. O critério inicial de seleção foi: ter comprado algum produto da marca nos últimos 60 dias. Procurou-se equilibrar os respondentes dentro das personas pré-definidas, de modo a obter um resultado mais fiel com a escala macro da marca. Desse modo, obteve-se respostas de 5 entrevistados para cada persona. É de suma importância ressaltar, mais uma vez, que, para este tipo de pesquisa, a qualidade e extensividade da entrevista é superior à quantidade de dados. Optou-se por concentrar os esforços em uma amostra relativamente enxuta, mas com alto potencial de retorno no que tange à veracidade dos dados e à percepção mais aprofundada da disponibilidade a pagar e sentimento de marca por parte dos respondentes.

O roteiro inicial da entrevista pode ser visto no Apêndice B. Tal roteiro serviu como guia da entrevista. Porém, por se tratar de um estudo fielmente pessoal, comentários e perguntas subsequentes ocorreram, contribuindo ainda mais para o final da análise.

4.4.2 Resultados

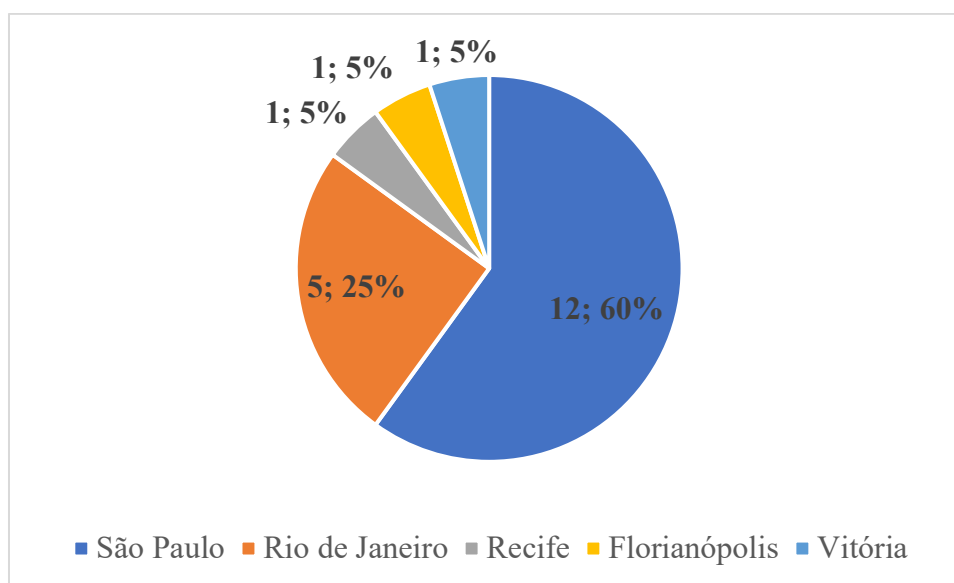
Nesta sessão, os resultados das entrevistas realizadas são explicitados e segmentados em quatro tópicos. O primeiro, “Demografia”, contém os dados de idade, cidade de residência e potenciais restrições alimentares dos respondentes. O segundo, “Hábitos de compra”, tem por enfoque coletar os dados referentes aos hábitos de compras de alimentos dos consumidores quanto à ida aos mercados e aos pedidos de *delivery*. O terceiro, “a percepção de valor da Liv Up”, é onde se concentram os dados referentes aos fatores que mais influenciam a compra. E o quarto, contém a síntese da análise de disponibilidade a pagar por produtos que possuem em sua cadeia de valor elementos cerne do padrão ESG.

4.4.2.1 Demografia

Devido à forte presença da marca na região sudeste e a proximidade da autora com pessoas residentes nos estados do sudeste, grande parte dos entrevistados estão concentrados nas capitais da região. Dos participantes, doze residem na cidade de São Paulo, cinco no Rio de Janeiro e um em cada uma das seguintes capitais: Recife, Florianópolis e Vitória. Quanto à idade, a mediana da amostra foi de 29 anos, com concentração de mais de 50% dos respondentes entre 25 e 29 anos, 20% entre 30 e 34 anos, 15% de 35 anos ou mais e 10% entre 20 e 24 anos. Por fim, apenas 6 participantes possuem restrições alimentares, sendo 5 deles vegetarianos/veganos e um com intolerância a glúten. Importante ressaltar que, demograficamente, a amostra está condizente com a base total de clientes da Liv Up. No que tange à região de residência, idade e restrição alimentar, confirmou-se com a empresa que a amostra reflete as características da base de clientes total. Os dados de cada respondente podem ser verificados no Apêndice C.

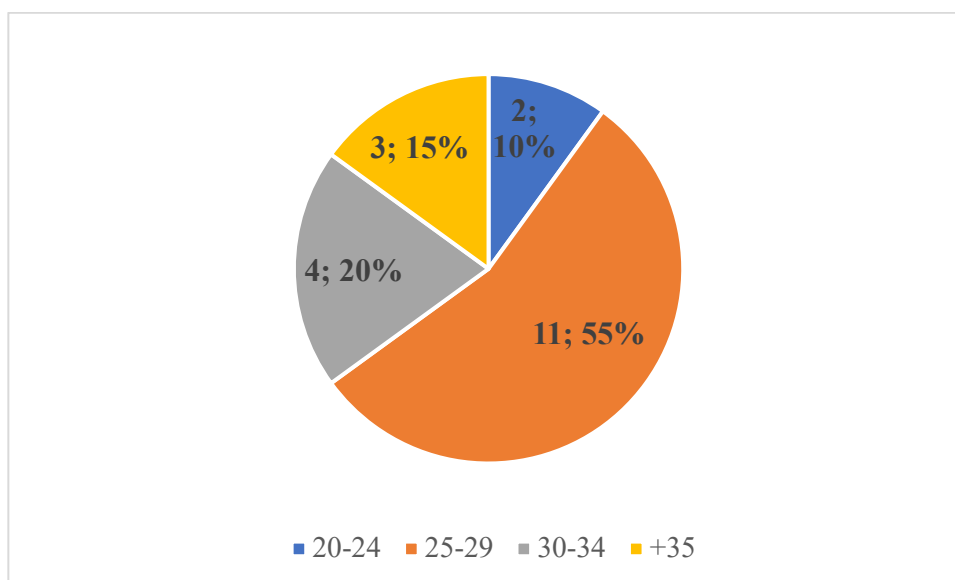
Os gráficos 1, 2 e 3, abaixo, mostram a distribuição por cidade de residência, idade e restrição alimentar, respectivamente.

Gráfico 1 - Distribuição por cidade de residência



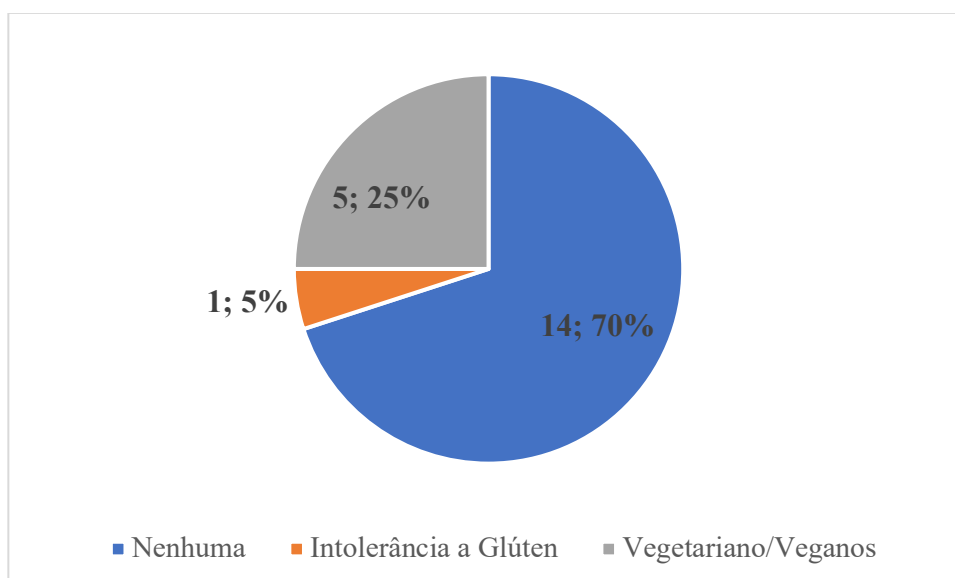
Fonte: Elaboração da Autora

Gráfico 2 - Distribuição por idade



Fonte: Elaboração da Autora

Gráfico 3 - Distribuição por restrição alimentar



Fonte: Elaboração da Autora

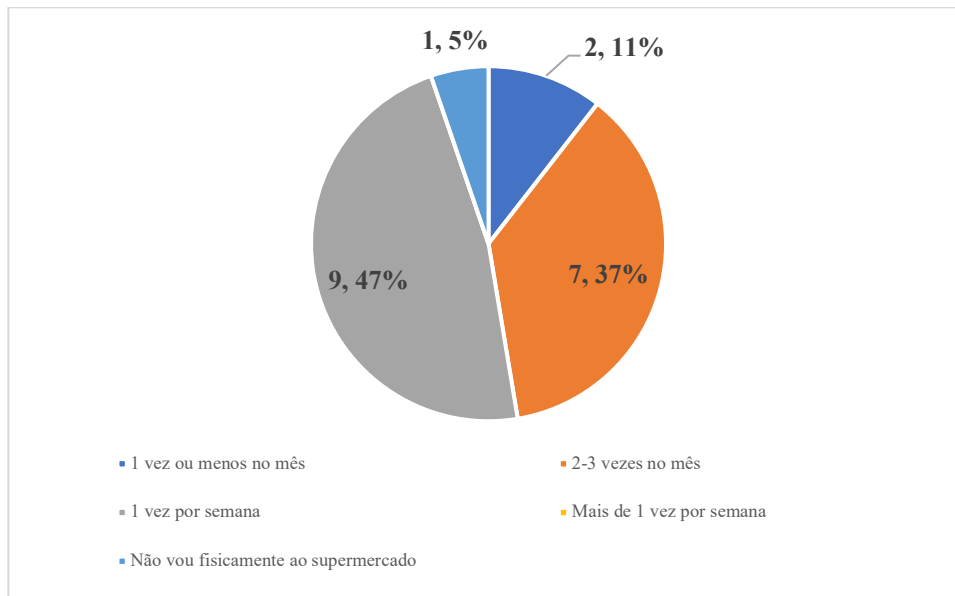
4.4.2.2 Hábitos de Compra

A segunda etapa da entrevista consistiu na análise dos hábitos de compra dos consumidores. Buscou-se compreender a frequência de idas ao supermercado e de pedidos do tipo *delivery*, assim como os valores pagos em cada pedido. Essa parte é de suma importância, pois, não só traz dados valiosos para compreensão dos hábitos de compra dos clientes, mas, também, promove o contexto do respondente, corroborando para a veracidade das respostas na sessão subsequente. Durante toda a entrevista, foi reiterado que as perguntas realizadas buscavam criar uma linha de raciocínio no respondente de modo que suas respostas sobre disponibilidade a pagar pelos produtos da Liv Up levassem em consideração o custo de oportunidade com relação a outras atividades e seus hábitos de compra atuais. Ou seja, fazer a pessoa entender quantas vezes ela vai ao supermercado, quantas vezes pede o *delivery* e demais atividades que competem direta ou indiretamente com a Liv Up. Isso torna a pesquisa mais transparente e reduz a chance de vieses caso as perguntas relacionadas aos preços dos produtos fossem feitas de maneira direta.

Foi possível concluir que, por mais que o mundo digital permeie as principais ações de todos, hoje em dia, as pessoas não deixaram de frequentar fisicamente supermercados. E, além disso, o hábito de pedir *delivery* é unânime. Por meio de respostas informais nas entrevistas, os consumidores afirmaram que o hábito cresceu durante o período de fortes restrições advindas da pandemia do COVID-19. Também é perceptível que os valores pagos por refeições de *delivery* são predominantemente maiores que R\$ 35,00, em geral, mais caros que pratos da empresa Liv Up. Dessa forma, a empresa também se posiciona como uma opção competitiva em preço com restaurantes do tipo *delivery*. Os dados de cada respondente podem ser verificados no Apêndice C.

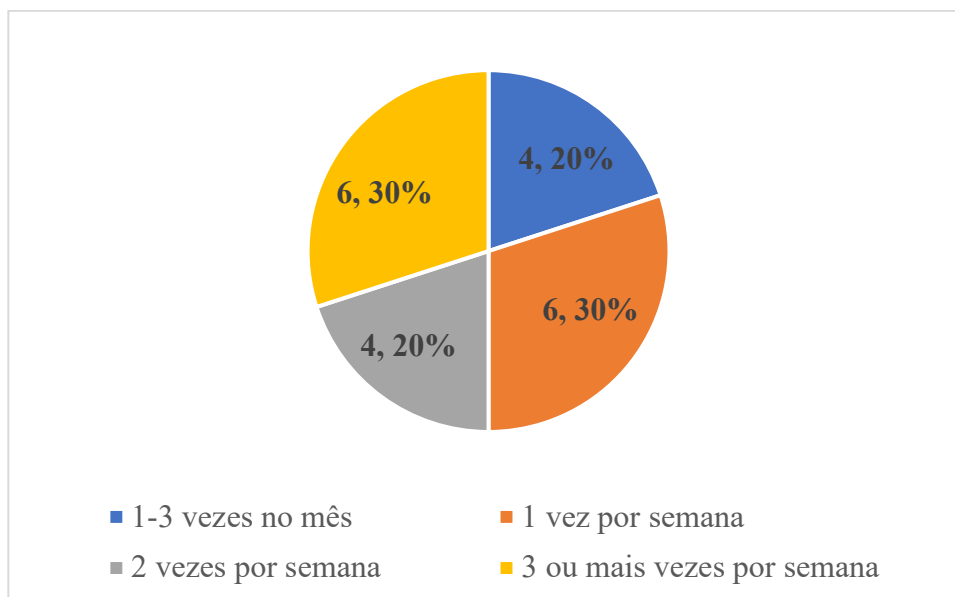
Os gráficos 4, 5 e 6 abaixo mostram a distribuição, por frequência de visitas físicas ao supermercado, frequência de consumo de *delivery* e faixa de preço de *delivery*, respectivamente.

Gráfico 4 - Frequência de ida ao supermercado



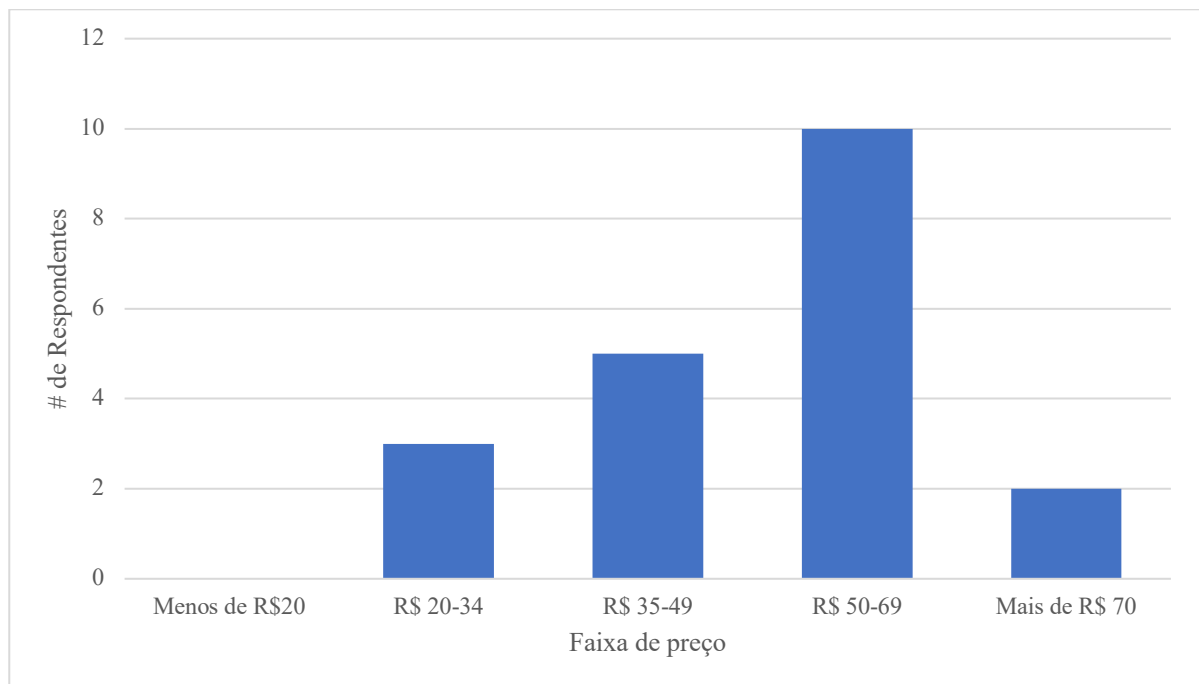
Fonte: Elaboração da Autora

Gráfico 5 - Frequência de consumo de Delivery



Fonte: Elaboração da Autora

Gráfico 6 - Distribuição por faixa de preço de delivery



Fonte: Elaboração da Autora

4.4.2.3 Percepção de valor da Liv Up

A terceira etapa da entrevista consistiu em analisar a relação dos entrevistados com a Liv Up e aprofundar sobre quais aspectos são relevantes no momento de compra.

Da base coletada, 4 em cada 10 dos respondentes consome os produtos da marca há cerca de 1 ou 2 anos. Interessante ressaltar que, entre 2020 e 2021, a marca já estava consolidada no mercado e passou por um crescimento muito forte devido à pandemia do COVID-19. Neste contexto, as pessoas, por serem forçadas a ficar em casa, acabaram se rendendo aos produtos congelados e ao *delivery* ao invés das rotineiras idas aos restaurantes. A própria empresa notou, em uma de suas análises, que clientes que iniciaram o consumo nesse período tiveram uma recorrência de compras mais expressiva do que outras *cohorts* mais antigas. Pode-se, então, afirmar que a marca e seus produtos, em certo grau, têm o poder de influenciar e mudar o comportamento das pessoas, uma vez que clientes que começam a consumir seus produtos adquirem o hábito e recorrência, e dificilmente voltam a consumir alimentos diretamente feitos em casa com a mesma frequência. Tal fato é poderosíssimo, pois indica que o produto, de fato, é muito bom: enquadrar-se na vida do cliente é poderoso, alterar seus hábitos é mais ainda, garante solidez e fidelidade à marca. No mais, clientes que consomem há 2 ou 3 anos

correspondem a 35% da amostra, enquanto mais que 3 anos correspondem a 20%. Apenas 4 pessoas consomem há mais de 3 anos e 1 há menos de um ano.

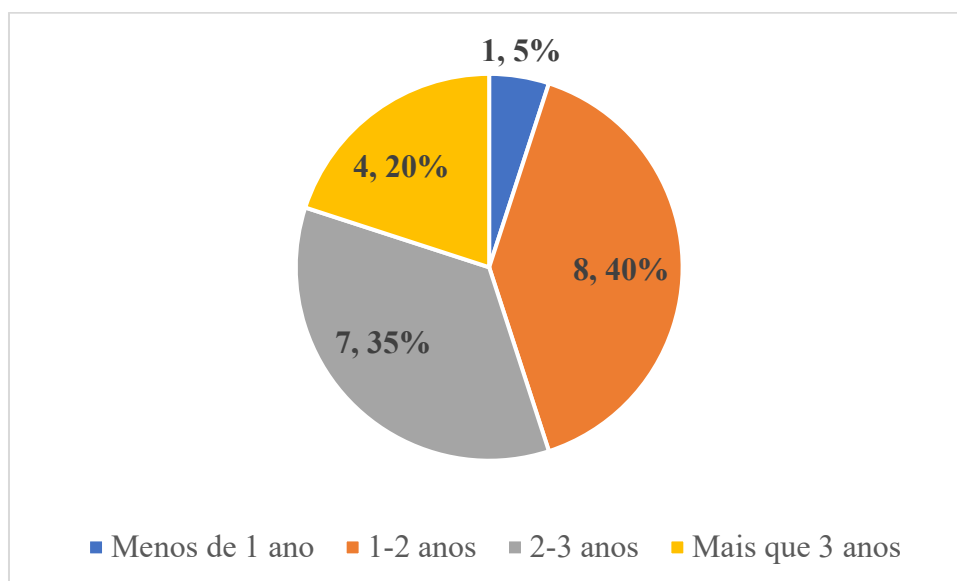
Com relação aos produtos que cada cliente consome, nota-se, como esperado, que todos aderem à categoria de congelados. Ademais, 12 clientes também consomem produtos de mercearia, seguido por apenas 9 que consomem via *delivery*. É interessante notar, aqui, que os clientes que não consomem o *delivery* explicitaram na entrevista que o principal motivo pelo qual não o fazem é a oferta de outros produtos dentro das plataformas de restaurantes como iFood e Rappi. Portanto, como já esperado, conclui-se que o tipo de produto com maior relevância para os consumidores e que promove maior diferencial para a marca são os produtos congelados.

Também se observou que os produtos de mercearia são adicionados ao carrinho, muitas vezes, no momento de compra de congelados. Dos 12 consumidores adeptos da categoria, 9 afirmaram que nunca realizaram uma compra puramente de produtos de mercearia, ou seja, sem ter, também, congelados no carrinho. Quando perguntados do motivo, também foi unânime a resposta de que costumam e/ou têm preferência por comprar em supermercados, feiras e outros locais de compra que já estavam acostumados a comprar. Esse fato torna ainda mais poderosa a conclusão da predominância dos produtos congelados. As novas ofertas da Liv Up enfrentam uma competição pré-estabelecida muito grande dos *players* já atuantes no mercado, enquanto com os congelados, a empresa é uma das únicas com esse tipo de oferta de serviço e possui a vantagem de ter sido pioneira no ramo de tecnologia para alimentos no Brasil.

Além disso, é claro que a empresa possui um apreço relevante por parte de seus clientes. O NPS da amostra totalizou em 90%, com nenhum dos respondentes como detrator e 18 como promotores. Tal métrica também foi confirmada com a empresa, que alega que o resultado da amostra está coerente com a base total de usuários. O valor é fenomenal não só do ponto de vista absoluto, como relativo também. Comparando com grandes empresas de serviços diretos a consumidores (D2C, *Direct to Consumer*), a *Netflix* possui um NPS de 68% e a *Amazon* de 62%.

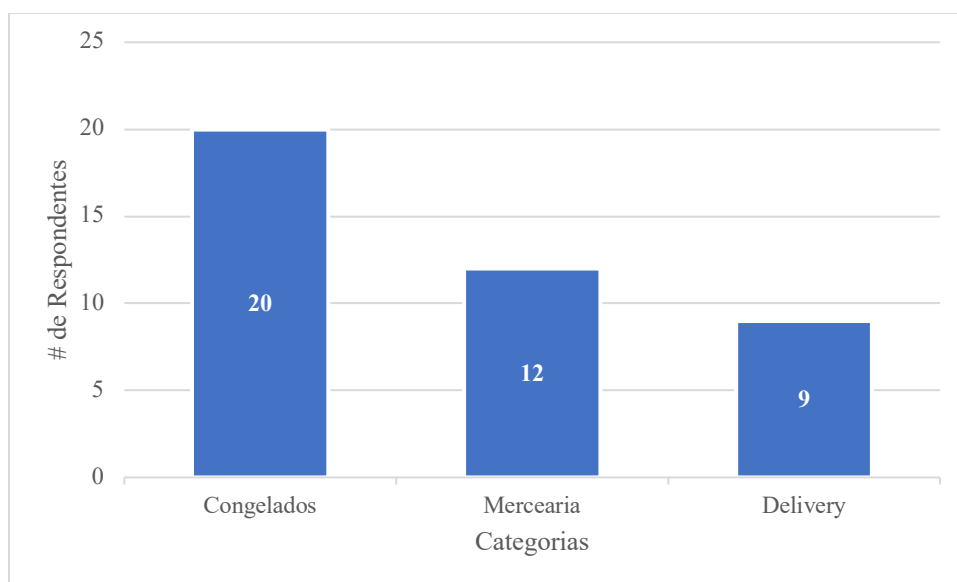
Os gráficos 7 e 8 explicitam a distribuição da amostra por tempo de consumo dos produtos da Liv Up e a contagem de consumidores por categoria, respectivamente.

Gráfico 7 - Tempo de consumo de produtos Liv Up



Fonte: Elaboração da Autora

Gráfico 8 - Contagem de consumidores por categoria



Fonte: Elaboração da Autora

Além de entender o perfil de compra dos clientes, buscou-se aprofundar quanto à relevância de aspectos inerentes à marca na hora de adquirir os produtos. Sabe-se que sabor e

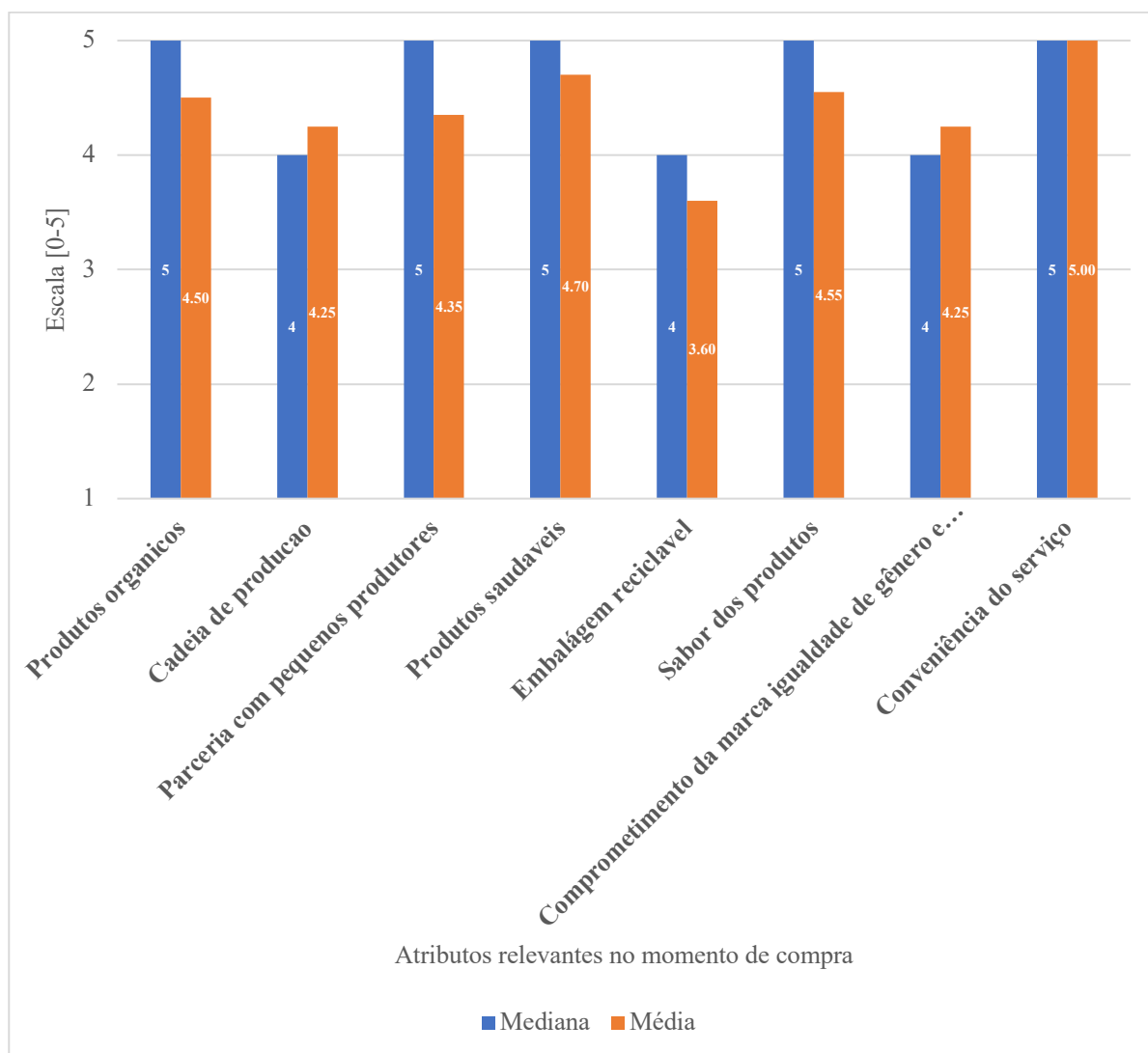
praticidade são fortes elementos de apelo da Liv Up. Contudo, como o estudo visa quantificar o valor de elementos referentes a ESG, elencou-se não só aspectos gerais como os mencionados anteriormente, mas, também, os diferenciais da marca no que tange sua cadeia ESG. A pesquisa consistiu na pergunta objetiva para cada critério: “*De 0 a 5, o quão relevante é o aspecto [inserir aspecto] no seu momento de compra?*”. Os aspectos considerados foram:

1. Produtos Orgânicos;
2. Cadeia de produção com menor impacto ambiental que empresas tradicionais;
3. Parcerias com pequenos produtores;
4. Produtos saudáveis;
5. Embalagem reciclável;
6. Sabor dos produtos;
7. Comprometimento da marca com igualdade de gênero e raça;
8. Conveniência do serviço (*delivery*).

Nota-se que o principal aspecto, com unanimidade de classificações máximas, foi a conveniência do serviço, seguido pelo fato do produto ser saudável, que obteve uma média de 4.7 de importância no momento de compra, e o sabor dos produtos, com 4.55 de média.

Ao analisar os aspectos referentes à cadeia de produção ESG, em ordem decrescente, os que mais atraem os consumidores para compra são: produtos orgânicos, parceria com os pequenos produtores, comprometimento com igualdade de gênero e raça dentro da empresa e cadeia de produção com menor impacto ambiental que empresas tradicionais. Por fim, o critério com menos importância foi o das embalagens recicláveis, sendo o único com média abaixo de 4. Os resultados podem ser vistos no gráfico 9:

Gráfico 9 - Relevância de atributos no momento de compra, Escala [0-5]



Fonte: Elaboração da Autora

Ademais, é interessante ressaltar a diferença de distribuição quando se compara entre as 4 personas elencadas. Os aspectos ESG, como esperado, são extremamente relevantes para os “Ambientalistas”. Estes são a única persona com mediana igual a 5 em todas as características. Nota-se, também, que, para os “Sem Tempo”, os aspectos ESG são menos relevantes e inferiores ao comparados com sabor e conveniência do serviço. A distribuição de relevância dos critérios por persona pode ser vista no Apêndice D.

4.4.2.4 Sensibilidade a preço

Após a coleta inicial de dados referentes à importância de critérios no momento de compra, iniciou-se a pesquisa de disponibilidade a pagar dos clientes. Para tal, selecionaram-se pratos prontos dentro da categoria no site da empresa com base nas restrições alimentares de cada respondente. Concentraram-se todas as entrevistas com base nos pratos congelados e não em mercearia e *delivery*, uma vez que a categoria é unânime entre os respondentes e garante um maior padrão na coleta e posterior análise dos dados.

Nessa etapa, que pode ser considerada a mais importante das entrevistas, isolaram-se os critérios que comportam a estratégia ESG da empresa, para compreender a tradução de percepção de valor com disponibilidade a pagar um prêmio no preço. Para tal análise, focou-se em duas frentes: o prêmio de preço que as pessoas pagam pelo valor agregado de critérios ESG e o quanto ainda estão dispostas a pagar além dos preços atuais dos produtos. Baseado na literatura revista anteriormente, o processo de captação das respostas ocorreu em quatro passos:

1. Seleção de cinco opções de pratos: seleção aleatória realizada pela entrevistadora com base nas restrições alimentares de cada indivíduo;
2. Escolha do prato: entrevistado escolhe, dentre os 5 pratos apresentados, qual seria sua principal escolha dentro da Liv Up;
3. Entrevistadora toma nota do valor atual do prato e apresenta para o entrevistado;
4. Análise de sensibilidade a preço para compreender quanto o entrevistado pagaria pelo mesmo produto, com mesmo sabor e mesma conveniência do serviço de entrega em domicílio, porém sem os atributos socioambientais.

▪ *Pergunta realizada: Considerando um cenário de produção e governança corporativa indiferente às causas ambientais e sociais, semelhante ao que são as grandes empresas como Seara, Sadia, entre outros. E imaginando, também, que tanto o sabor quanto a conveniência de entrega em domicílio permaneceriam iguais. Você estaria disposto a pagar pelo mesmo prato o valor de R\$ X? (Onde X é o preço do prato da Liv Up, e paulatinamente reduz-se X a uma taxa de R\$ 1,00 até chegar em um valor em que o entrevistado considera confortável pagar).*

5. Análise de sensibilidade a preço para entender a disponibilidade a pagar (valor máximo) dos entrevistados pelos produtos Liv Up atuais.

▪ *Pergunta realizada: Considerando apenas os aspectos Produtos orgânicos, Cadeia de Produção mais sustentável que a média da indústria, Parceria com pequenos produtores, embalagem reciclável e comprometimento da marca com igualdade de gênero e raça. Você estaria disposto a pagar R\$ Y por este mesmo prato? (Onde Y é o preço do prato da Liv Up + R\$ 1,00 e, paulatinamente, incrementa-se Y a uma taxa de R\$ 1,00 até o valor máximo que o entrevistado se considera confortável para pagar). Considera-se o valor máximo o último valor que o entrevistado afirmou que pagaria pelo prato.*

Após a coleta dos dados, cujas respostas variam conforme cada preferência de consumidor, seus hábitos e percepção de valor, extraíram-se informações valiosas.

A média de valor dos pratos selecionados foi de R\$ 29.10 e mediana R\$ 28.90, quanto à disponibilidade a pagar o *prêmio de preço* pelos aspectos socioambientais dos produtos Liv Up, a média e mediana foram de R\$ 6.00. Traduzindo para pontos percentuais, na média, os clientes da marca entrevistados estão dispostos a pagar 29% a mais nos pratos Liv Up quando se compara com outras opções, apenas devido aos aspectos ESG em sua cadeia de valor. Ou seja, para um mesmo produto, que ofereça a mesma comodidade de serviço *delivery*, mas que não seja orgânico, não possua uma cadeia de produção com impacto ambiental reduzido, embalagem reciclável, parceira com pequenos produtores e que a empresa não tenha comprometimento com igualdade de gênero e raça, estima-se que as pessoas estariam disponíveis para pagar, em média R\$6,00 ou 29% a menos que pagam pela Liv Up. Desse dado geral, todos os clientes da amostra estão dispostos a pagar mais, sendo a variação mínima igual a 4% e a máxima, 72%.

Quando analisamos por persona, há pontos a serem ressaltados também. Como esperado, os “ambientalistas” são os mais dispostos a pagar mais caro pelo produto de cadeia de valor mais sustentável. Em média, estão dispostos a dispende 52% a mais na refeição. Seguidos pelo “Fitness”, que representam 26%; das “Mãe multitarefas”, que equivalem a 19%; e dos “Sem Tempo”, que somam 18%. Tal distribuição está coerente com as tendências

observadas por persona, na etapa de classificar a relevância dos atributos de 0 a 5 no momento de compra.

Nota-se, contudo, que, ao comparar-se as respostas quanto à relevância no momento de compra e os resultados de disponibilidade a pagar um prêmio de preço, a persona “Mãe Multitarefas” dava mais importância a esses critérios do que o “Fitness”, porém está disposta a pagar menos. Tal fato levanta duas hipóteses interessantes. A primeira, de que as respostas sobre a relevância dos aspectos estão atreladas a maiores vieses nas respostas e podem não refletir genuinamente a disponibilidade a pagar do consumidor, reforçando ainda mais a necessidade de se elaborar uma pesquisa robusta. A segunda, de que a disponibilidade a pagar a mais por um produto é função de aspectos além do quanto o cliente valoriza um determinado aspecto da marca/produto. Tal disponibilidade está atrelada ao custo de oportunidade que se tem ao optar por uma solução em detrimento de outra. Tais hipóteses não conseguiram ser confirmadas nesse estudo, porém, seria de interesse aprofundá-las no futuro.

Além disso, dados da amostra afirmam que os clientes estão dispostos a pagar, em média, até 14% a mais do valor atual dos pratos Liv Up com base nos mesmos aspectos. Nota-se que, nessa parte do estudo, obtiveram-se respostas nas quais o cliente não estaria disposto a pagar a mais pelo prato. Tal ponto faz sentido, uma vez que os preços já são estabelecidos para focar no público classe A e B e, portanto, já possuem, intrinsicamente, um prêmio que, não necessariamente, as pessoas estariam dispostas a dispende mais de suas rendas.

A Figura 23, abaixo, consolida os dados de resposta das duas principais perguntas da entrevista:

Figura 21 - Disponibilidade a pagar - Dados Consolidados

	Valor do prato		Descendo de 1 em 1 real (min)		Subindo de 1 em 1 real (max)	Delta Min	Delta Max	% Delta Min	% Delta Max
	R\$ 26.3	R\$	22.3	R\$	29.3	4	3	18%	11%
	R\$ 27.9	R\$	24.9	R\$	34.9	3	7	12%	25%
	R\$ 25.9	R\$	22.9	R\$	26.9	3	1	13%	4%
	R\$ 38.7	R\$	33.7	R\$	38.7	5	0	15%	0%
	R\$ 25.0	R\$	19.0	R\$	30.0	6	5	32%	20%
	R\$ 39.0	R\$	36.0	R\$	39.0	3	0	8%	0%
	R\$ 30.7	R\$	25.7	R\$	35.7	5	5	19%	16%
	R\$ 33.9	R\$	29.9	R\$	35.9	4	2	13%	6%
	R\$ 27.9	R\$	18.9	R\$	31.9	9	4	48%	14%
	R\$ 27.7	R\$	19.7	R\$	32.7	8	5	41%	18%
	R\$ 31.3	R\$	25.3	R\$	35.3	6	4	24%	13%
	R\$ 23.3	R\$	22.3	R\$	27.3	1	4	4%	17%
	R\$ 30.3	R\$	27.3	R\$	34.3	3	4	11%	13%
	R\$ 35.9	R\$	27.9	R\$	39.9	8	4	29%	11%
	R\$ 33.9	R\$	26.9	R\$	38.9	7	5	26%	15%
	R\$ 29.3	R\$	20.3	R\$	32.3	9	3	44%	10%
	R\$ 28.5	R\$	18.5	R\$	30.5	10	2	54%	7%
	R\$ 26.3	R\$	15.3	R\$	33.3	11	7	72%	27%
	R\$ 32.7	R\$	25.7	R\$	38.7	7	6	27%	18%
	R\$ 28.3	R\$	17.3	R\$	35.3	11	7	64%	25%
Mediana	\$ 28.90	\$	23.90	\$	34.60	\$ 6.00	\$ 4.00	24%	13%
Média	\$ 29.10	\$	24.40	\$	34.75	\$ 6.00	\$ 4.00	29%	14%

Fonte: Elaboração da Autora

4.4.3 Os 4 As

Após as entrevistas, com o intuito de fechar o diagnóstico da empresa com mais uma ferramenta estudada durante o curso de Engenharia de Produção, analisou-se a cobertura de mercado da Liv Up. Baseando-se no modelo dos 4As e nas respostas qualitativas das entrevistas, conclui-se que a Liv Up possui uma cobertura de mercado de 0,4.

Dentre os atributos, “Conscientização” tem a maior pontuação: a marca é fortemente reconhecida e, inclusive, usada como metonímia “Vou comer um Liv Up”, mesmo que para congelados genéricos. Enquanto “Acesso” conta com a menor pontuação, pois, como comentado nas entrevistas, muitas vezes, há quebra de estoque, que impede o consumidor de adicionar ao carrinho o produto desejado. O Quadro 11 explicita a análise, com justificativas para as notas determinadas:

Quadro 11 - Os 4As da Liv Up

	Avaliação	Observação
Conscientização (Awareness)	0,9	
Conhecimento do produto		Dentro do público-alvo (pessoas das classes A e B já inseridas no mercado de trabalho que visam uma alimentação saudável e prática), o produto é muito conhecido
Conhecimento da marca		A marca é fortemente associada à produção de alimentos saudáveis e práticos. Usa-se o nome dela para designar o próprio produto <i>(assim como Gilete)</i>
Aceitabilidade (Acceptability)	0,8	
Desempenho Funcional		Para os produtos congelados, cumpre-se a proposta de sabor mesmo passando por um processo de congelamento. Para os demais produtos, a oferta fresca e orgânica garante um forte desempenho funcional.
Atributos Psicológicos		Forte apelo para um consumo alimentar mais consciente e com menor impacto ambiental e social. Além de foco em alimentação saudável e saborosa. Todos os atributos aceitos pelos clientes.
Pagabilidade (Affordability)	0,8	
Capacidade de pagamento		Para o público-alvo, a capacidade de pagamento é alta uma vez que se trata de classes A e B que estão acostumadas a pagar preços semelhantes e até mais caros em alimentos via delivery.
Aceite psicológico		Para o público-alvo, o aceite é alto por conta do valor agregado em toda cadeia de valor. Contudo, para outros segmentos sociais os preços tendem a ser pouco atrativos e o aceite psicológico mais baixo.
Acesso (Accessibility)	0,7	
Disponibilidade		Os produtos sofrem com constante baixa de estoque.
Conveniência		Por ora os produtos estão presentes além dos canais próprios (site, app e via iFood). Não há canal físico de compra.

Fonte: Elaboração da Autora

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar e diagnosticar quantitativamente o quanto uma amostra de consumidores atribui de valor para os aspectos ESG da cadeia de produção e gestão interna da Liv Up. Utilizando-se de métodos tradicionais de análise estratégica, cenário competitivo e *marketing*, assim como o delineamento de entrevistas de disponibilidade a pagar (*willingness-to-pay*), foi possível entender qual o prêmio de preço pago por uma parcela de clientes da marca, considerando apenas os elementos alinhados com os conceitos Ambiental, Social e de Governança.

A abertura de contato com a liderança da empresa para a realização desse trabalho foi essencial para o alcance dos resultados. Além disso, os resultados aqui obtidos não teriam real valor caso a gerência não tivesse acesso aos resultados e poder de decisão sobre os próximos passos.

5.1 Objetivos Iniciais

Com a conclusão desse trabalho, nota-se que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados. Mesmo com a limitação dos dados sigilosos da empresa, a análise de posicionamento e estratégia da empresa, bem como o diagnóstico da disponibilidade a pagar o prêmio de preço em produtos da Liv Up, devido a seus atributos ESG, foram obtidos com sucesso.

Estimou-se, em média, que os consumidores estão dispostos a pagar 29% de prêmio de preço por conta dos aspectos ESG da empresa. Ademais, todos os clientes entrevistados pagam a mais por esses atributos, porém, há variabilidade, naturalmente, entre as personas e entre os próprios respondentes. Os clientes que se enquadram na persona “Ambientalista” são os que veem mais valor nos aspectos ESG, seguidos pelos “*Fitness*”, “Mãe multitarefas” e “Sem Tempo”. Dos critérios ESG explicitados na seção 5.2.2, conclui-se que as embalagens recicláveis configuram o aspecto menos relevante na hora de compra do cliente, e que as parcerias com pequenos produtores e produtos orgânicos são os dois principais motivadores de compra dentro dos critérios ESG. Além disso, conveniência, saudabilidade e sabor são mais importantes do que atributos ESG para quem consome o produto.

O contexto atual, onde a autora não estagia mais na Liv Up, não favoreceu o compartilhamento de informações sobre a atual política da empresa e de suas operações. No

entanto, avalia-se que a restrição a informações mais sensíveis não impediu a autora de compreender a disponibilidade a pagar dos clientes e analisar, estrategicamente, o mercado e a empresa, pois boa parte das informações inerentes a empresa e seu posicionamento foi obtida durante o seu período de estágio.

Apesar de não ter sido possível uma análise completa de toda a base de clientes da Liv Up, é possível notar que a aplicação do referencial teórico utilizado como base para esse trabalho se mostrou, de fato, eficiente na prática, pois trouxe visibilidade de dados até então nunca coletados e percebidos pela empresa que servirão como referência e ferramenta para futuras tomadas de decisão.

5.2 Pontos a melhorar

Assim como qualquer projeto, este também possui pontos passíveis de melhoria. No que tange à pesquisa realizada, a oportunidade de realizar uma observação com uma amostra maior, potencialmente, garantiria uma maior pluralidade de dados. Contudo, a amostra foi suficiente para produzir resultados sólidos, transparentes e alinhados com muitos dados da base total da própria empresa. Ressalta-se a importância da qualidade e profundidade em detrimento de quantidade quando se realizam entrevistas de disponibilidade a pagar. Ademais, há uma limitação de natureza humana: todos temos vieses, os respondentes da pesquisa inclusos. Há pontos intangíveis de percepção de marca que podem ter influenciado as respostas dos entrevistados, assim como outros aspectos até mais intangíveis como: humor, experiências recentes com a marca e outros competidores.

Uma maior transparência dos dados da empresa também contribuiria para a robustez do estudo. O conhecimento sobre a margem de contribuição, posicionamento estratégico atual e dos meses futuros, resultados chave e foco atual da empresa resultariam em uma análise mais rigorosa e consequentemente traçar planos de ação de acordo com os objetivos e momento atual da Liv Up. Bem como os números referentes aos critérios ESG como a quantidade de resíduos alimentares, plástico e água consumidos pela empresa *versus* referencial da indústria traria maior transparência para a análise de aspectos.

5.3 Próximos passos

A discussão dos resultados e incremento da análise, com base em dados internos, juntamente com a empresa, são os próximos passos. O objetivo é apresentar a metodologia e os resultados da pesquisa realizada para os encarregados da iniciativa ESG e, então, avaliar os *trade-offs* de valor agregado em comparação ao investimento realizado nas frentes ESG da Liv Up. Como mencionado no tópico anterior, este trabalho conseguiu avaliar o que antes era intangível: disponibilidade a pagar por parte dos clientes.

Em um segundo momento, é fundamental compreender os custos incrementais que esse tipo de orientação estratégica demanda da organização para, então, avaliar se é economicamente viável manter a operação do jeito que está, ou se existe algum ajuste e priorização de iniciativas a serem revistos. Considera-se essa a parte mais simples de todo o processo, uma vez que a informação de quais são os custos que compõem a margem da empresa são facilmente encontrados por ela em seu sistema interno. Nesse sentido, buscar-se-á colocar em perspectiva os *trade-offs* e discutir potenciais maneiras de otimizar o valor agregado aos clientes: investir mais em uma determinada frente, aumentar ou reduzir o preço de certos produtos, assim como a melhor forma de atingir as diferentes personas.

É importante que a empresa faça uma preparação robusta para qualquer mudança em seu quadro de preços e custos. A implementação e qualquer alteração no preço dos produtos e custos de produção referentes aos processos que agreguem valor à cadeia de produção ESG devem ser acompanhadas de um monitoramento constante dos principais movimentos de competidores, de maneira a não perder o momento certo de entrada em algum mercado ou perder alguma oportunidade momentânea. Além disso, a depender das discussões sobre o desinvestimento ou não, é importante manter em mente as alternativas não priorizadas, uma vez que elas podem compor algum objetivo estratégico não mapeado.

5.4 Contribuições do projeto

Para a autora, o presente trabalho foi um grande desafio, que trouxe diversos frutos para a formação como engenheira de produção. Era sabido, desde o início, que a tarefa de quantificar o impacto de um posicionamento estratégico novo no mercado tradicional, que é o alimentício, no Brasil, em uma empresa privada, não seria fácil. Durante o processo das entrevistas, maior foco de recursos e tempo deste trabalho, obtiveram-se resultados inconclusivos e

completamente discrepantes na primeira tentativa. Dessa forma, foi necessário, reformular o roteiro, aprender melhor como conduzir uma entrevista de disponibilidade a pagar direta pessoalmente e selecionar novamente a amostra de respondentes. Com a segunda iteração, houve grande melhora e após alguns meses de processo, os resultados foram elucidativos. Aprendizado importante na prática de que em muitos momentos a realidade foge do planejado e temos que nos reinventar e trabalhar mais intensamente para compensar o tempo perdido.

Ademais, aprofundar o conhecimento sobre a empresa, o mercado alimentício brasileiro, suas falhas com a produção sustentável e oportunidades de melhoria foi muito enriquecedor. O fato de o resultado do projeto ser utilizado como forte substrato para uma discussão interna da empresa sobre preço e viabilidade de soluções permitiu à autora entregar um impacto potencialmente relevante à sociedade.

Além disso, ficou clara a importância de se adaptar às teorias aprendidas na universidade e nos livros, aplicando-as na realidade, assim como o reforço de algo que a Escola Politécnica, de maneira indireta, ensina a seus alunos: ir além do que se aprende em sala de aula. Os resultados quantitativos deste trabalho foram baseados em uma extensiva pesquisa de disponibilidade a pagar, tema que não foi visto na graduação. Engana-se quem acredita que fazer entrevistas é pura e simplesmente fazer perguntas. Fazer entrevistas é uma arte, na qual o respondente não tem a tendência de ser sempre sincero e o entrevistador deve se preparar muito bem para evitar ao máximo trazer vieses às respostas. Desse modo, para garantir que o estudo estaria robusto, a autora consumiu diversos materiais de literatura extra ao que foi ensinado na faculdade, o que trouxe um grande conhecimento que hoje é aplicado em situações de seu estágio.

Para a Empresa Liv Up, o resultado do trabalho entregou a semente e adubo para solucionar uma dor inerente da firma: a falta de materialidade do quanto os consumidores valorizam seu posicionamento aliada às práticas ESG. O projeto conseguiu trazer visibilidade de dados que antes eram baseados em “achismos” ou percepções abstratas. Durante os meses de estágio na *startup*, era sabido que a discussão sobre o quanto as pessoas valorizam a procedência de produtos orgânicos, parcerias com pequenos produtores, embalagens recicláveis, entre outros elementos, era uma dúvida forte a nível de conselho. Contudo, não havia nenhuma linha de argumentação com base analítica. Com a proposta apresentada neste trabalho, essa base analítica mais embasada passaria a existir. Nesse sentido, as análises vão

servir de substrato para segundas avaliações e direcionamento de esforços e recursos em sua cadeia produtiva.

5.5 Reflexões finais

Finalmente, retoma-se a discussão inicial do trabalho, no que tange aos aspectos ESG e sua maturação no mercado brasileiro. É fato que ainda falta muito para que cheguemos, como Nação, em um ponto de maturação do ESG. Por mais que ainda existam muitas forças contrárias ao desenvolvimento sustentável e a favor do desmatamento e degradação social, o mercado está mudando e empresas como a Liv Up servem de exemplo, tanto para as novas, que surgem a cada dia, quanto para as tradicionais, já detentoras de boa parte do mercado. O setor alimentício, no Brasil, precisa ser reinventado e potencial para isso é o que não falta. Com base em tecnologia e alinhamento ético e humano é possível vislumbrar um horizonte em que seremos um país referência em produção sustentável.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALTO UNIVERSITY. **Global Innovation Program**. Espoo. 2022. Disponível em: <<http://me310.aalto.fi/>>. Acesso em: 25 de jan. de 2022.

AGUIAR, V. Startups no Brasil: dados do ecossistema. **HSM Management**. 15 de abril de 2021. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/startups-no-brasil-dados-do-ecossistema>>. Acesso em: 05 de dez. de 2021.

ALBUQUERQUE, Igor *et al.* **Análise das emissões brasileiras de Gases de Efeito estufa e suas implicações para as metas de clima do Brasil**. Brasília: Observatório do Clima, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRAISLEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Números do Setor**. Nov. de 2021. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/numeros-setor>> . Acesso em: 14 de nov. de 2021.

ASSOCIAÇÃO BRAISLEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Relatório Anual 2020**. Nov. de 2021. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2021826RelatorioAnual2020simplesnovo1.pdf>>. Acesso em: 14 de nov. de 2021.

BAIN & COMPANY. **Net Promoter System**. Boston. 2003. Disponível em: <<https://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty/>>. Acesso em: 15 de mar. de 2022.

BASSEN, A.; KAVACS, A. M. **Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective**. Hamburg: Universidade de Hamburgo, 2008.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 2020

CALDERINI, M. **Social Innovation**. Politecnico di Milano, 2020.

CANTAMESSA, Marco; MONTAGNA, Francesca. **Management of innovation and product development: integrating business and technological perspectives**. Torino: Springer, 2016.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHRISTOPH, B; HAHSLER, M; REUTTERER, T. A Review of methods for measuring willingness-to-pay. **Innovative Marketing**, p.1- 23. Dez. 2006.

CRUNCHBASE. **Liv Up – Organization Profile**. Jun. de 2022. Disponível em: <<https://www.crunchbase.com/organization/liv-up>>. Acesso em: 18 de jun. 2022.

DIRETRIZES DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **B3**, São Paulo, jul. 2021. Disponível em:

<<https://www.b3.com.br/data/files/F6/B2/FB/2C/6B6AA71096B63AA7AC094EA8/Diretrizes%20do%20ISE.pdf>>. Acesso em: 3 de jan. de 2022.

DISTRITO. **Inside ESG Tech Report**. Out. de 2021. Disponível em: <<https://distrito.me/dataminer/reports/?report-sector%5B0%5D=9184&report-content=>>>. Acesso em: 25 de out. de 2021.

FOREIT, J. R; FOREIT, K. G. F. **Willingness to pay surveys for setting prices for reproductive health products and services**. Washington DC: Population Council, 2004.

GIUDICI, G.; ANNESE, A.; CORRADINI, M. **The dynamics of ESG rating and the return on bonds listed in Europe**. Milão: Politecnico di Milano, 2020.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. 9. ed. [S. l.]: Wiley, 2016.

HIBNER, C. A. **Performance analysis of listed companies in the Brazilian stock Exchange market (B3) in relation to ESG indexes and sustainable finance instruments**. Orientador: Prof. Giancarlo Giudici. Dissertação (Mestrado em Engenharia Administrativa – Finanças). Politecnico de Milão. 2021.

KOTLER, P; ARMSTRONG. **Principles of Marketing**. 15. ed. Londres, 2014.

LOUVIERE, J; HENSHER, D. A; SWAIT, J.D. **Stated Choice Methods: Analysis and Application**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

MANUAL DE DEFINIÇÕES PROCEDIMENTO DOS ÍNDICE. **B3**, São Paulo, mar. 2021. Disponível em: < https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-carbono-eficiente-ico2.htm>. Acesso em: 03 de jan. de 2022.

MATOS, P. **ESG and Responsible Institutional Investing Around the World: A Critical Review**. 1 ed. Charlottesville, 2020.

MCKINSEY&COMPANY. **Five ways that ESG creates value**. New York. Nov. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>>. Acesso em: 15 de fev. de 2022.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 10 jun. 2022.

OECD; FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Agricultural Outlook 2021-2030**. 1.ed. Paris: OECD, 2021.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2010.

PORTER, M. E. How Competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.137-145, Nov./Dez. 1979.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 1. ed. São Paulo: GEN Atlas, 2005.

RIPARDO, S. B3 divulga ranking dos campeões de ESG; Vale e Petrobras estão fora. **Bloomberg**. 28 de jan. de 2022. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2022/01/28/b3-divulga-ranking-dos-campeoes-de-esg-vale-e-petrobras-estao-fora/>>. Acesso em: 03 de jan. de 2022.

SCHOENMAKER, W; SCHRAMADE, D. **Principles of Sustainable Finance**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

SEBRAE. **Painel de Empresas**. Atualizado em 11 mai. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>>. Acesso em: 15 set. 2021.

SHETH, J.N; SISODIA, R.S. **The 4A's of Marketing**. 1.ed. New York: Routledge, 2011.

SOARES, R. A. **Desenvolvimento de uma Sistemática de Elaboração do Balanced Scorecard para Pequenas Empresas**. Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

STATISTA. **Leading Companies in the food and beverage industry in Brazil in 2020, based on net sales value**. Março de 2021. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/601439/leading-food-processors-brazil-gross-sales/#:~:text=Cervejaria%20Ambev%20was%20the%20top,billion%20US%20dollars%20net%20sales.>>. Acesso em : 11 de ago. de 2021.

STOETZEL, J. **La Psychologie Economique**. 1.ed. Paris: P. L. Reynaud, 1954.

TRIPATHI, V; BHANDARI, V. Socially Responsible Investing - An Emerging Concept in Investment Management. **FIIB Business Review**, Dheli, v.4, n.3, p. 16-30, Out. 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2455265820140402?journalCode=fiba>>. Acesso em: 4 de mar. de 2022.

TOLEDO, M. **SWOT: um pequeno guia**. 2014. Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/swot-um-pequeno-guia/>>. Acesso: 8 de jun. de 2021.

APÊNDICE A

Entrevista com Empreendedor

1. Como foi o processo de concepção da ideia?

Tanto o Victor quanto o Henrique queriam empreender em algum momento da vida, era um desafio pessoal já premeditado para eles. O atual CEO trabalhava em banco de investimentos e o COO, em consultoria. O Victor estava acima do peso, rotina puxada no banco e fez um programa de dieta com uma nutricionista. E, então, começou a notar uma dificuldade pessoal com a ideia de se alimentar de maneira saudável, rápida e gostosa, tudo junto. Começou a discutir com Henrique a ideia, entre comprar um *business* da nutri e torná-lo escalável. Aí começaram a pensar: e se focássemos mais em saudáveis do que dieta? Conheciam pessoas de cozinha industrial, foram entender processos de ultracongelamento (a princípio, a ideia não era congelada, tornou-se por conta da *shelf life* mais longa e possibilidade de congelar o alimento sem perder a qualidade). Analisaram o mercado e viram que havia um *gap* entre os produtos congelados já oferecidos no mercado e aqueles desejados por clientes classe B+.

2. Como foi o processo de construção de entendimento sobre o usuário?

Tricky: personificando as próprias necessidades como persona. Entendendo o TAM (tamanho de mercado), esse *gap* (lacuna) de pessoas que não desejam comida ‘tipo sadia’. Vamos andar na linha dos saudáveis, que faz mais sentido. Aí fomos entendendo o tamanho do público (classe A, B). Muito veio “dum” *need* dos próprios *founders*. E de muitas conversas com nutricionistas para entender as dores das pessoas que buscam uma dieta mais saudável. E, depois experimentando, vendo quem entrava, para poder moldar quem seria essa persona macro. Após alguns testes (fazendo as pessoas provarem o produto), identificaram-se as pessoas para as quais a solução é atraente: recém-formados, pessoas que já tem salário, que estão indo morar sozinhas, até pessoas de 45-50 anos (hoje em dia pode ir mais pra cima). Mulheres, hoje, são a maioria das consumidoras.

3. Como foi o processo de validação do negócio?

Não sabíamos se ia ser congelado ou não. Agora que vimos que dava pra fazer congelado de alto nível, bora pra isso! Não abrimos site *fake* nem nada, naquele momento, o mercado de *startups* era muito diferente de hoje em dia, onde se tem muita informação e *startups* que ajudam *startups*. A validação do mercado funcionou da seguinte forma: prova essa comida. É boa? Se eu te falar que isso tava congelado, você acredita? A validação foi feita dia 23/03/2016, quando abrimos para vender para o público geral. Antes, tínhamos feito testes com nutricionista e amigos próximos.

4. Como é composto o time fundador? Como se conheceram? Qual o papel de cada um(a) no negócio?

CEO- Victor Santos;

COO- Henrique Castellani (na época mais logística);

Vendas- Felipe Castellani.

5. Quais foram os desafios iniciais e principais aprendizados da jornada?

Desafios: captação de investimento que não deu certo (investidores pularam fora cedo por conta do risco político brasileiro). Hoje, vemos como algo positivo, não tínhamos maturidade para lidar com o dinheiro na época. Rodada de investimento não era algo trivial e superaquecido como é hoje, tivemos que crescer a conta gotas. *Budget* muito baixo. O orçamento: com R\$700 mil tiraram a empresa do 0 e começaram a faturar R\$600 mil/mês. “A gente construiu nosso padrão, indo muito na cara e na coragem ao 'enfrentar o brasilzão' – economia real, temos uma operação, questão educacional é um problema. Entender como se transmite mensagem do seu mundinho USP para o mundo aprendizados: o Pessoas! Seja da parte ops ou adm: como você compõe uma cultura e três ficam com ela. Tínhamos uma cultura muito forte, não conseguimos segurar e sentimos esse efeito com a perda de talentos durante um tempo, agora retomamos o foco na cultura. Se a gente tivesse dinheiro lá atrás- a importância de alguém de *people* (Recursos Humanos) teria ajudado o Relacionamento com fundos – esse *marketing* pessoal é importante. Fizemos 3 mudanças de imóvel para planta produtiva”.

APÊNDICE B

Roteiro inicial: Entrevista com consumidor

Entrevistadora: Bom dia/Boa tarde/Boa noite, tudo bem? Muito obrigada pelo seu tempo. Essa entrevista dura de 20 a 30 minutos. O objetivo da entrevista em questão é entender a sensibilidade a preço e consequente disponibilidade a pagar de clientes da Liv Up pelos produtos. Como te perguntei inicialmente, você realizou compra na empresa nos últimos 60 dias e se considera um(a) cliente ativo(a)?

Nesse sentido, vamos passar pela sua percepção da marca, os principais motivos que fazem com que você adquira os produtos e por fim, o quanto você prioriza a compra dos produtos da marca em detrimento de outras ofertas existentes no mercado.

Perguntas:

1. Nome, Idade, Cidade de Residência.
2. Você possui alguma das seguintes restrições alimentares?
 - a. Vegetariano/Vegano
 - b. Intolerância a glúten
 - c. Alergia a frutos do mar
 - d. Outros
 - e. Não possui restrição alimentar
3. Com que frequência você vai fisicamente ao supermercado?
 - a. 1 vez ou menos no mês
 - b. 2-3 vezes no mês
 - c. 1 vez por semana
 - d. Mais de 1 vez por semana
 - e. Não vou fisicamente ao supermercado
4. Com que frequência você pede refeições prontas do tipo delivery?

- a. 1-3 vezes no mês
 - b. 1 vez por semana
 - c. 2 vezes por semana
 - d. 3 ou mais vezes por semana
 - e. Não peço refeições delivery
5. Quanto você paga, em média, por cada refeição tipo delivery? (*Entende-se como uma refeição completa e não lanches/sobremesas*)
- a. Menos de 20 reais
 - b. R\$ 20-34
 - c. R\$ 35-49
 - d. R\$ 50-69
 - e. Mais de R\$ 70
6. Há quanto tempo você consome os produtos da Liv Up?
- a. Menos de 1 ano
 - b. Entre 1 e 2 anos
 - c. Entre 2 e 3 anos
 - d. Mais de 3 anos
7. Quais das categorias (congelados, mercearia e delivery) você consome com regularidade (compra mensal)? *Mais de uma opção possível*
- a. Congelados
 - b. Mercearia
 - c. Delivery de salada/pizza
8. De zero a 10, qual nota da empresa para você? (NPS)
9. O quão relevante são os seguintes aspectos da empresa no momento de sua compra? Sendo 5 muito relevante e 1 pouco relevante
- a. Produtos orgânicos
 - b. Cadeia de produção com menores impactos ambientais que a média da indústria

- c. Parceria com pequenos produtores
- d. Saudabilidade dos produtos
- e. Embalagem reciclável
- f. Sabor dos produtos
- g. Comprometimento da marca com igualdade de gênero e raça
- h. Conveniência do serviço de delivery

10. *(Variação de produtos do portfolio)* Dentre os 5 pratos apresentados, qual seria sua principal escolha? – Aqui entender o price premium pro ESG

- a. Explicitar valor do prato
- b. Considerando um cenário de produção indiferente às causas ambientais e sociais, semelhante ao que são as grandes empresas como Seara, Sadia e entre outros hoje o fazem. O quanto você estaria disposto a pagar por esse prato? – Sabor igual, delivery em casa. Chegar no limite (Valor liv up – Valor Limite Inferior = prêmio price da liv up)
 - i. Descer de 1 em 1 real
- c. Considerando o comprometimento da empresa com medidas sustentáveis, uma cadeia de produção socialmente responsável e a gestão da empresa focada em igualdade de gênero e racial. O quanto você ainda estaria disposto a pagar por esse mesmo prato?
 - i. Subir de 1 em 1 real

Seção de comentários adicionais, feedbacks e maior espaço de percepção do cliente.

APÊNDICE C

Entrevista: Dados obtidos com as entrevistas

Respondente	Idade	Cidade de Residencia	Persona	Descrição Persona	Restrição alimentar	Frequência Supermercado	Frequência Delivery	Preço médio por refeicao delivery
1	24	São Paulo	1 A Sem tempo	Vegetariano	1 vez ou menos	3 ou mais vezes por semana	Mais de R\$ 70	
2	25	São Paulo	1 A Sem tempo	N/A	1 vez ou menos no mês	3 ou mais vezes por semana	R\$ 50-69	
3	33	São Paulo	1 A Sem tempo	Vegano	2-3 vezes no mês	3 ou mais vezes por semana	R\$ 50-69	
4	31	São Paulo	1 A Sem tempo	N/A	Não vou fisicamente ao supermercado	3 ou mais vezes por semana	R\$ 50-69	
5	29	Rio de Janeiro	1 A Sem tempo	N/A	2-3 vezes no mês	3 ou mais vezes por semana	R\$ 35-49	
6	28	Rio de Janeiro	2 O Fitness	N/A	1 vez por semana	1 vez por semana	R\$ 50-69	
7	25	São Paulo	2 O Fitness	N/A	1 vez ou menos no mês	1 vez por semana	R\$ 50-69	
8	23	São Paulo	2 O Fitness	Intolerância a glúten	1 vez por semana	3 ou mais vezes por semana	R\$ 50-69	
9	27	Recife	2 O Fitness	N/A	2-3 vezes no mês	1-3 vezes no mês	R\$ 20-34	
10	29	São Paulo	2 O Fitness	N/A	1 vez por semana	2 vezes por semana	R\$ 50-69	
11	33	São Paulo	3 A mãe multitarefas	N/A	1 vez por semana	1 vez por semana	R\$ 50-69	
12	35	São Paulo	3 A mãe multitarefas	N/A	1 vez por semana	1 vez por semana	Mais de R\$ 70	
13	30	Florianópolis	3 A mãe multitarefas	N/A	1 vez por semana	1 vez por semana	R\$ 35-49	
14	38	Rio de Janeiro	3 A mãe multitarefas	N/A	2-3 vezes no mês	1-3 vezes no mês	R\$ 20-34	
15	36	Rio de Janeiro	3 A mãe multitarefas	N/A	2-3 vezes no mês	2 vezes por semana	R\$ 35-49	
16	25	São Paulo	4 O Ambientalista	Vegetariano	2-3 vezes no mês	1-3 vezes no mês	R\$ 50-69	
17	28	São Paulo	4 O Ambientalista	Vegano	1 vez por semana	2 vezes por semana	R\$ 50-69	
18	29	Rio de Janeiro	4 O Ambientalista	Vegetariano	2-3 vezes no mês	1-3 vezes no mês	R\$ 35-49	
19	27	Vitória	4 O Ambientalista	N/A	1 vez por semana	1 vez por semana	R\$ 20-34	
20	25	São Paulo	4 O Ambientalista	N/A	1 vez por semana	2 vezes por semana	R\$ 35-49	

Respondente	Tempo que consome liv up	Categorias Que consome	NPS	Relevância no momento da compra							
				Produtos orgânicos	Cadeia de produção	Parceria com pequenos produtores	Produtos saudáveis	Embalagem reciclável	Sabor dos produtos	Comprometimento da marca	Conveniência do serviço
1	Menos de 1 ano	Congelados, Delivery, Mercearia	10	3	4	4	5	3	4	4	5
2	1-2 anos	Congelados	9	3	4	4	4	3	4	3	5
3	1-2 anos	Congelados, Delivery	10	4	4	4	3	3	5	2	5
4	Mais que 3 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	9	5	3	4	5	4	5	3	5
5	2-3 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	9	4	4	4	5	4	5	4	5
6	Mais que 3 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	9	4	5	3	5	3	3	4	5
7	1-2 anos	Congelados	10	4	4	5	5	4	5	4	5
8	1-2 anos	Congelados	9	5	3	5	5	2	3	4	5
9	Mais que 3 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	7	5	4	4	5	3	4	5	5
10	1-2 anos	Congelados, Mercearia	9	4	5	5	5	3	5	5	5
11	Mais que 3 anos	Congelados, Mercearia	9	5	2	5	5	4	4	5	5
12	1-2 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	7	4	4	1	4	2	5	5	5
13	2-3 anos	Congelados	10	5	5	4	5	4	5	5	5
14	1-2 anos	Congelados, Mercearia	9	5	4	5	5	4	5	5	5
15	2-3 anos	Congelados	8	5	5	5	5	3	5	4	5
16	2-3 anos	Congelados	10	5	5	5	5	5	4	5	5
17	2-3 anos	Congelados, Mercearia	10	5	5	5	4	4	5	4	5
18	1-2 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	10	5	5	5	4	4	5	5	5
19	2-3 anos	Congelados, Delivery, Mercearia	10	5	5	5	5	5	5	4	5
20	2-3 anos	Congelados	10	5	5	5	5	5	5	5	5

Respondente	Qual dos 5 pratos mostrados é o escolhido?	Link	Valor do prato	Descendo de 1 em 1 real (min)	Subindo de 1 em 1 real (max)	Delta Min	Delta Max	% Delta Min	% Delta Max
1	Hamburger de Cogumelo, Brocolis no Vapor	https://www.livup.com.br/pure	R\$ 26.3	R\$ 22.3	R\$ 29.3	4	3	18%	11%
2	Carne Moida, Arroz de brócolis e feijão carioca	https://www.livup.com.br/arro	R\$ 27.9	R\$ 24.9	R\$ 34.9	3	7	12%	25%
3	Quibe de abobora ,couscous e mix de legumes	https://www.livup.com.br/quib	R\$ 25.9	R\$ 22.9	R\$ 26.9	3	1	13%	4%
4	Estrogonofe de Carne	https://www.livup.com.br/estro	R\$ 38.7	R\$ 33.7	R\$ 38.7	5	0	15%	0%
5	Ravioli com Ragu de Linguica	https://www.livup.com.br/ragu	R\$ 25.0	R\$ 19.0	R\$ 30.0	6	5	32%	20%
6	Salmao assado, arroz negro e lentilha mediterranea	https://www.livup.com.br/prat	R\$ 39.0	R\$ 36.0	R\$ 39.0	3	0	8%	0%
7	Saint Peter, Batata doce e brocolis	https://www.livup.com.br/saint	R\$ 30.7	R\$ 25.7	R\$ 35.7	5	5	19%	16%
8	Frango com crosta de castanha de caju, risoto de cog	https://www.livup.com.br/franj	R\$ 33.9	R\$ 29.9	R\$ 35.9	4	2	13%	6%
9	Frango Xadrez, Arroz e Edamame	https://www.livup.com.br/franj	R\$ 27.9	R\$ 18.9	R\$ 31.9	9	4	48%	14%
10	Frango Desfiado, Mandioquinha e Ratatouille	https://www.livup.com.br/prat	R\$ 27.7	R\$ 19.7	R\$ 32.7	8	5	41%	18%
11	Moqueca de Peixe, Arroz e Mix de legumes	https://www.livup.com.br/moq	R\$ 31.3	R\$ 25.3	R\$ 35.3	6	4	24%	13%
12	Frango, Arroz integral e feijao	https://www.livup.com.br/prat	R\$ 23.3	R\$ 22.3	R\$ 27.3	1	4	4%	17%
13	Bobó de camarão, Arroz negro e Brocolis	https://www.livup.com.br/bobc	R\$ 30.3	R\$ 27.3	R\$ 34.3	3	4	11%	13%
14	Estrogonofe de Carne, arroz integra, pure de batata	https://www.livup.com.br/estro	R\$ 35.9	R\$ 27.9	R\$ 39.9	8	4	29%	11%
15	Sobrecoca com legumes, arroz e mix de cogumelos	https://www.livup.com.br/sobr	R\$ 33.9	R\$ 26.9	R\$ 38.9	7	5	26%	15%
16	Estrogonofe de Cogumelo, Batata Rustica, Mix De l	https://www.livup.com.br/prat	R\$ 29.3	R\$ 20.3	R\$ 32.3	9	3	44%	10%
17	Grao de Bico, Arroz Negro e Mix de Cogumelos	https://www.livup.com.br/prat	R\$ 28.5	R\$ 18.5	R\$ 30.5	10	2	54%	7%
18	Hamburger de cogumelo, purê de mandioquinha e br	https://www.livup.com.br/pure	R\$ 26.3	R\$ 15.3	R\$ 33.3	11	7	72%	27%
19	Saint Peter, Mix de legumes e arroz de couve flor	https://www.livup.com.br/saint	R\$ 32.7	R\$ 25.7	R\$ 38.7	7	6	27%	18%
20	Frango, batata doce com pimenta e mix de legumes	https://www.livup.com.br/franj	R\$ 28.3	R\$ 17.3	R\$ 35.3	11	7	64%	25%

APÊNDICE D

Distribuição de relevância dos critérios motivadores de compra por persona

Persona	Produtos orgânicos	Cadeia de produção	Parceria com pequenos produtores	Produtos saudáveis	Embalagem reciclável	Sabor dos produtos	Comprometimento da marca igualdade de gênero e raça	Conveniência do serviço
A Sem tempo	3	4	4	5	3	4	4	5
A Sem tempo	3	4	4	4	3	4	3	5
A Sem tempo	4	4	4	3	3	5	2	5
A Sem tempo	5	3	4	5	4	5	3	5
A Sem tempo	4	4	4	5	4	5	4	5
Media	3.8	3.8	4	4.4	3.4	4.6	3.2	5
Mediana	4	4	4	5	3	5	3	5
O Fitness	4	5	3	5	3	3	4	5
O Fitness	4	4	5	5	4	5	4	5
O Fitness	5	3	5	5	2	3	4	5
O Fitness	5	4	4	5	3	4	5	5
O Fitness	4	5	5	5	3	5	5	5
Media	4.4	4.2	4.4	5	3	4	4.4	5
Mediana	4	4	5	5	3	4	4	5
A mãe multitarefas	5	2	5	5	4	4	5	5
A mãe multitarefas	4	4	1	4	2	5	5	5
A mãe multitarefas	5	5	4	5	4	5	5	5
A mãe multitarefas	5	4	5	5	4	5	5	5
A mãe multitarefas	5	5	5	5	3	5	4	5
Media	4.8	4	4	4.8	3.4	4.8	4.8	5
Mediana	5	4	5	5	4	5	5	5
O Ambientalista	5	5	5	5	5	4	5	5
O Ambientalista	5	5	5	4	4	5	4	5
O Ambientalista	5	5	5	4	4	5	5	5
O Ambientalista	5	5	5	5	5	5	4	5
O Ambientalista	5	5	5	5	5	5	5	5
Media	5	5	5	4.6	4.6	4.8	4.6	5
Mediana	5	5	5	5	5	5	5	5