

VITOR HENRIQUE GARCIA ALEGRE

**Análise estratégica e gestão de portfólio:
um caso do setor alimentício**

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

**São Paulo
2019**

VITOR HENRIQUE GARCIA ALEGRE

**Análise estratégica e gestão de portfólio:
um caso do setor alimentício**

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

Orientadora: Prof.^a Titular Marly
Monteiro de Carvalho

**São Paulo
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Garcia Alegre, Vitor Henrique

Análise estratégica e gestão de portfólio: um caso do setor alimentício / V.H.G. Alegre -- São Paulo, 2019.

119 p.

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

1. Análise estratégica 2. Critérios competitivos 3. Gestão de portfólio I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Produção II. t.

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Vilma e Antonio Sergio, por todo o esforço e dedicação na tarefa de me oferecerem a possibilidade de conquistar meus sonhos.

Ao meu irmão, Raphael, por sempre ser o apoio e amizade que trago comigo.

À minha família, e principalmente à Sueli por todo o amor, suporte e dedicação.

À Prof^a Marly pela orientação, auxílio na pesquisa e conselhos durante o trabalho.

A Beatriz, Juliana, Lucas, Marina, Matheus e Ures, que além de auxiliarem em questões acadêmicas, garantiram que minha graduação fosse mais e leve e divertida.

À Dolly, por sempre me trazer alegria e muito carinho com ocasionais rosnados.

“Right foot; left foot. Now go even faster”

(Sugar, Rebecca)

RESUMO

Este trabalho visa ao estudo do posicionamento estratégico e gestão de portfólio de uma empresa de médio porte do setor alimentício que tem como principal produto o panetone. Para tal, foram realizadas análise setorial e definição dos principais grupos estratégicos, desenvolvido estudo de posicionamento da empresa e investigação dos principais critérios competitivos, além do aprofundamento na gestão de seu portfólio. Foram realizados levantamentos de dados baseados em relatórios de mercado, pesquisas de campo, fontes secundárias, entrevistas com especialistas, concorrentes e diversas reuniões com a diretoria da empresa para subsidiar essas análises. Dessa forma, foi possível identificar concorrentes diretos e seus posicionamentos estratégicos, avaliar os canais de distribuição mais favoráveis às competências atuais, assim como propor um novo *mix* de ofertas para o varejo.

Palavras-chave: Análise estratégica. Critérios competitivos. Gestão de portfólio. Setor alimentício.

ABSTRACT

This paper aims to study the strategic positioning and portfolio management of a medium-sized company in the food sector that has panettone as its main product. For this, sectoral analysis and definition of the main strategic groups were carried out, a study of positioning of the company and research of the main competitive criteria, in addition to the deepening in the management of its portfolio. Data research based on market reports, field surveys, secondary sources, interviews with experts, competitors and several meetings with the company's board of directors were conducted in order to serve as inputs for the analyses. Thus, it was possible to identify direct competitors and their strategic positions, to evaluate distribution channels more favorable to current competencies, as well as propose as a new mix of offers for the retail segment.

Keywords: Strategic analysis. Competitive criteria. Portfolio management. Food industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos do trabalho de formatura	27
Figura 2- Estrutura do Trabalho de Formatura.....	28
Figura 3 - Análise Ambiental	33
Figura 4- Mapa de grupos estratégicos.....	41
Figura 5- Critérios competitivos.....	44
Figura 6- Matriz importância- Desempenho	45
Figura 7- Estratégias genéricas.....	46
Figura 8- Ciclo de vida de produto	50
Figura 9- Matriz BCG	51
Figura 10- Tela de atratividade.....	53
Figura 11- Ranqueamento de qualidade	57
Figura 12- Casa Bauducco.....	60
Figura 13- Matriz de Poder Comprador Fornecedor do setor de panetones.....	62
Figura 14- Matriz Poder Comprador Fornecedor para panetones	64
Figura 15- Análise SWOT do Grupo 2.....	76
Figura 16- Matriz Importância x Desempenho no B2C	82
Figura 17- Matriz importância x Desempenho no B2B	83
Figura 18- Análise comparativa B2C x B2B.....	84
Figura 19- Estratégia autodeclarada	86
Figura 20- Estratégia genérica percebida	87
Figura 21- Portfólio das competidoras	91
Figura 22- Ciclo de vida das famílias.....	92
Figura 23- Matriz BCG da ChocolateCo.....	94
Figura 24- Gráfico de bolhas margem vs competição para key accounts	96
Figura 25- Gráfico de bolhas margem bruta vs taxa de devolução para key accounts.....	97
Figura 26- Tela de atratividade Margem vs tamanho da indústria para key accounts	98
Figura 27- Tela de atratividade Tamanho da ChocolateCo vs crescimento da família para key accounts	99
Figura 28- Tela de atratividade Margem bruta vs crescimento da família para key accounts ..	99

Figura 29- Tela de atratividade Crescimento da ChocolateCo vs tamanho da família para key accounts.....	100
Figura 30- Gráfico de bolhas margem bruta vs competição para mercados regionais	102
Figura 31- Tela de atratividade Margem vs tamanho da indústria para canais regionais	103
Figura 32- Tela de atratividade Tamanho da ChocolateCo vs crescimento da família para canais regionais	103
Figura 33- Tela de atratividade Margem bruta vs crescimento da indústria para canais regionais	104
Figura 34- Tela de atratividade Crescimento da ChocolateCo vs tamanho da indústria para canais regionais	104
Figura 35- Gráfico de bolhas margem bruta vs competição para o atacarejo	106
Figura 36- Iniciativas e recomendações	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Parcela de mercado por produto no segmento de pães e bolos em 2018.....	25
Gráfico 2- Evolução da receita de Panetones em milhões (R\$)	54
Gráfico 3– Participação do mercado de panetones.....	55
Gráfico 4- Evolução das exportações de Panetones em milhões (kg).....	56
Gráfico 5– Preços de prateleira no varejo	58
Gráfico 6– Preços por quilograma no varejo.....	59
Gráfico 7– Presença da marca nos mercados avaliados	61
Gráfico 8- Desempenho de marca pela pesquisa de campo	66
Gráfico 9- Frequência de respostas na pesquisa de campo	66
Gráfico 10- Brand Awareness por marca	68
Gráfico 11- Grupos estratégicos	72
Gráfico 12- Composição do faturamento da ChocolateCo.....	77
Gráfico 13- Evolução de receitas da ChocolateCo	78
Gráfico 14- Quebra de receita da ChocolateCo em milhões de R\$.....	79
Gráfico 15- Lucro e margem de lucro brutos da ChocolateCo em 2018.....	80
Gráfico 16- Curva ABC da ChococolateCo	89
Gráfico 17- Participação das famílias na receita no B2C.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entrevistas conduzidas.....	30
Tabela 2 - Resultados da pesquisa de campo com público consumidor	67
Tabela 3 - Movimentos de mercado em 2018.....	70
Tabela 4 - Sinais de mercado	71
Tabela 5 - Limites da matriz BCG	94
Tabela 6- Critérios da tela de atratividade Key accounts.....	98
Tabela 7- Critérios da tela de atratividade Regionais	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de poder de comprador-fornecedor	34
Quadro 2 -Variáveis estratégicas de Galbraith e Schendel.....	39
Quadro 3- Fonte de barreiras de mobilidade	40
Quadro 4- Análise SWOT para grupos estratégicos.....	42
Quadro 5- Variáveis da tela de atratividade	52
Quadro 6- Sumarização de oportunidades de portfólio no B2C.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAPI – Associação brasileira das indústrias de Biscoitos, Massas alimentícias e Pães & Bolo

AHP – Analytic Hierarchy Process (Processo de hierarquização analítico)

B2B - Business to Business

B2C - Business to Customer

CAGR – Compounded annual growth rate (taxa composta annual de crescimento)

COMEX – Comércio exterior

ECV – Expected commercial value (valor comercial esperado)

PROCON-SP – Programa de proteção e defesa do consumidor de SP

ROI – Return over investment (retorno sobre investimento)

SIMABESP - Sindicato da indústria de massas alimentícias e biscoitos no Estado de São Paulo

SKU – Stock keeping unit

SWOT – Strength, weakness, opportunities and threats (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

USP – Universidade de São Paulo

VPL – Valor presente líquido

Sumário

1. INTRODUÇÃO	25
1.1 Contextualização do trabalho	25
1.2 Motivações	26
1.3 Problema	27
1.4 Objetivos	27
1.5 Metodologia	28
1.6 Estrutura do trabalho	30
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	32
2.1 Análise do ambiente competitivo	32
2.1.1 Análise da cadeia de negócios	33
2.1.1.1 Análise relacionamento fornecedor-comprador	33
2.1.1.2 Análise de concorrentes	35
2.1.1.2.1 <i>Movimentos competitivos</i>	35
2.1.1.2.2 <i>Sinais competitivos</i>	36
2.1.2 Grupos Estratégicos	37
2.1.2.1 Definição e motivação	37
2.1.2.2 As variáveis estratégicas	38
2.1.2.3 Barreiras de mobilidade	40
2.1.2.4 Mapas de grupos estratégicos	41
2.1.2.5 Análise SWOT de grupos estratégicos	41
2.2 Análise estratégica e critérios competitivos	43
2.2.1 Critérios competitivos	43
2.2.2 Estratégia genérica	46
2.2.2.1 Estratégia por diferenciação	46
2.2.2.2 Estratégia por custo	47
2.2.2.3 Estratégia por enfoque	48
2.3 Gestão de portfólio de produtos	48
2.3.1 Famílias de produtos	49
2.3.2 Ciclo de vida de produtos	49
2.3.3 Matriz de crescimento/parcela	51
2.3.4 Tela de atratividade	52
3. ANÁLISE SETORIAL	54
3.1 Panorama geral do mercado	54

3.1.1 Produto e qualidade	56
3.1.2 Precificação	57
3.1.3 Disponibilidade e pontos de venda	59
3.2 Análise da cadeia de negócios	61
3.2.1 Relacionamento entre fornecedores (produtores de panetones) e os compradores (grandes varejistas)	62
3.2.2 Relacionamento entre fornecedores (matéria-prima) e compradores (produtores de panetones)	64
3.3 Análise da concorrência	65
3.3.1 Análise de força da marca	65
3.3.2 Movimentações e sinais de mercado	68
3.4 Grupos estratégicos	71
3.4.1 Definição dos grupos estratégicos	71
3.4.2 Barreiras de mobilidade do grupo	74
3.4.3 Análise SWOT do Grupo 2	75
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA E CRITÉRIOS COMPETITIVOS	77
4.1 A ChocolateCo e sua atuação comercial	78
4.2 Critérios competitivos	81
4.2.1 Definição de critérios	81
4.2.2 Análise critérios competitivos B2C	82
4.2.3 Análise critérios competitivos B2B	83
4.2.4 Análise comparativa entre segmentos e considerações	84
4.3 Estratégia genérica	85
4.3.1 Estratégia genérica autodeclarada	86
4.3.2 Estratégia genérica percebida	86
4.4 Oportunidades da ChocolateCo	87
5. GESTÃO DE PORTFÓLIO	89
5.1 Ciclo de vida dos produtos	92
5.2 Análise de crescimento / parcela	93
5.3 Gestão de portfólio por canal de distribuição B2C	95
5.3.1 Desenho da oferta – <i>Key accounts</i>	96
5.3.2 Desenho da oferta – Regionais	101
5.3.3 Desenho da oferta – Atacarejo	105
5.3.4 Proposta de alteração do portfólio sumarizada	107
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	109

6.1 Recomendações	109
6.2 Comentários finais sobre o trabalho	110
APÊNDICE A – PESQUISA COM CONSUMIDOR FINAL	113
APÊNDICE B – PESQUISA COM REPRESENTANTES COMERCIAIS	114

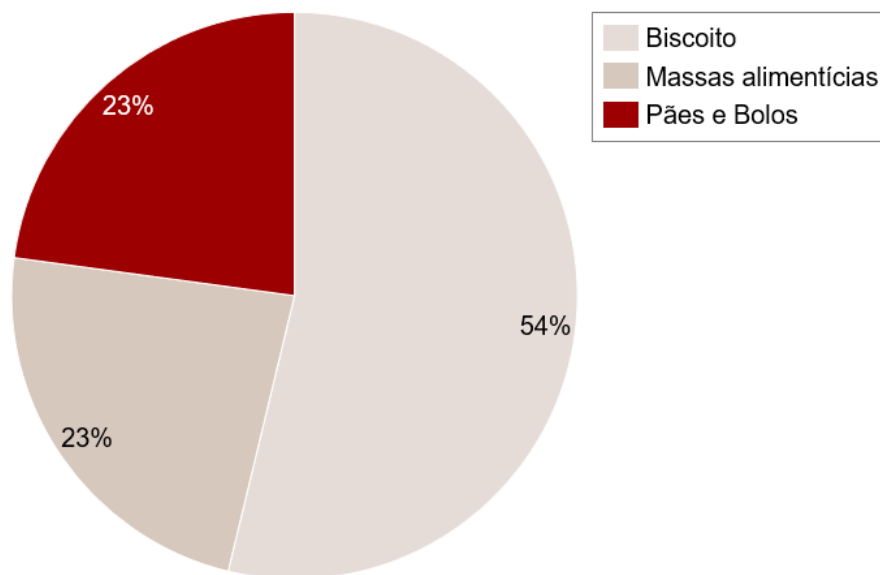
1. Introdução

1.1 Contextualização do trabalho

Este trabalho trata da indústria alimentícia no Brasil, com foco em um produto específico no segmento de “pães, bolos, biscoitos e massas industrializadas”, de acordo com a definição do relatório da “Nielsen Retail Index 2.0 (Enhancement)” (2018) – divulgada pela ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados).

De acordo com esse relatório, o mercado de “pães, bolos e biscoitos” acumulou em 2018 um total de R\$26,52 bilhões, que cresce a 0,5% a. a, sendo apresentada a distribuição por produtos no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Parcela de mercado por produto no segmento da ABIMAPI em 2018



Fonte: Nielsen Retail Index 2.0 (2018)

Dando maior enfoque para o segmento de bolos doces e tortas, tema do presente trabalho, é possível notar um subsegmento altamente sazonal: o mercado de panetones, que tem picos de vendas no final do ano - outubro a dezembro. Tal mercado tem demonstrado um crescimento significativo de 12% a.a. desde 2016 e é responsável por um faturamento anual de R\$700 milhões, de acordo com informações da ABIMAPI – que foram adquiridas da consultoria Kantar Worldpanel (2019).

Nesse mercado, atuam diversas marcas, principalmente no nicho do sabor de frutas e chocotones, e entre elas está a ChocolateCo (nome fictício exigido por questão de confidencialidade¹).

A ChocolateCo está há muitos anos no mercado, atendendo grande parte dos municípios no estado de São Paulo. É uma empresa de médio porte que atua em quatro principais categorias de produtos: chocolates, panetones, colombras e ovos de páscoa. Sua linha de chocolates e de colombras é bastante reduzida, de forma que os produtos chaves para o resultado da empresa são os sazonais (ovos e panetones).

A empresa é responsável por todas as etapas de fabricação de seus produtos, vendendo tanto para o segmento B2B (Business to Business - fabricação para empresas concorrentes) quanto para B2C (Business to Consumer), utilizando de supermercados como o principal canal de distribuição.

Dessa forma, o trabalho tem como intuito auxiliar o direcionamento estratégico da empresa nesse mercado e gerar uma recomendação para a gestão de seu portfólio.

1.2 Motivações

O estágio desenvolvido pelo autor foi realizado em uma consultoria estratégica, a ADVISIA OC&C Strategy Consultants. Nesse contexto, a temática de estratégia é central para o estágio e permite a aplicação de conhecimentos obtidos no curso de Engenharia de Produção, na Escola Politécnica da USP. Além disso, no estágio foram desenvolvidos trabalhos no setor alimentício, o que trouxe maior familiaridade em relação ao setor estudado.

A ChocolateCo tem uma grande importância para o desenvolvimento e geração de empregos na região em que está instalada. Os donos são conhecidos da família do autor, o que motivou e propiciou a elaboração da pesquisa nesta empresa. Dessa forma, o projeto tem foco em questões estratégicas da empresa, tema relacionado ao interesse do aluno, do estágio e da empresa objeto desse estudo.

¹ Além do nome fictício, os valores relacionados à empresa foram alterados para a manutenção da confidencialidade.

1.3 Problema

Atualmente, a ChocolateCo não tem clareza sobre seu posicionamento estratégico no mercado de panetones frente a seus competidores. Como resultado dessa carência, a empresa tem dificuldade na negociação com grandes canais de distribuição e comumente se vê obrigada a praticar contratos com baixas margens de lucro.

Por outro lado, a ChocolateCo, por ter um baixo uso de informações gerenciais e operacionais, possui pouca visibilidade de quais SKUs estão tendo um bom desempenho e são os mais desejados nas negociações. Tal fato dificulta a definição de ofertas mais competitivas e aderentes às necessidades de cada segmento e canal.

De maneira geral, a falta de interpretação das necessidades do varejista, dos indicadores por SKU e a baixa expansão de novos canais geram negociações com margens baixas, altas taxas de devolução e faturamento inferior ao potencial da organização.

1.4 Objetivos

Como resultado do presente trabalho é esperado que sejam realizadas análises do setor e de potenciais posicionamentos estratégicos, papel e performance da ChocolateCo, considerando diferentes canais e clientes, e avaliação do seu portfólio.

Para isso o projeto será segmentado em três principais fases:

1. Análise do setor;
2. Análise da empresa.
3. Análise de portfólio.

Na Figura 1 pode ser verificado o fluxo da análise e objetivos do trabalho.

Figura 1 - Objetivos do trabalho de formatura

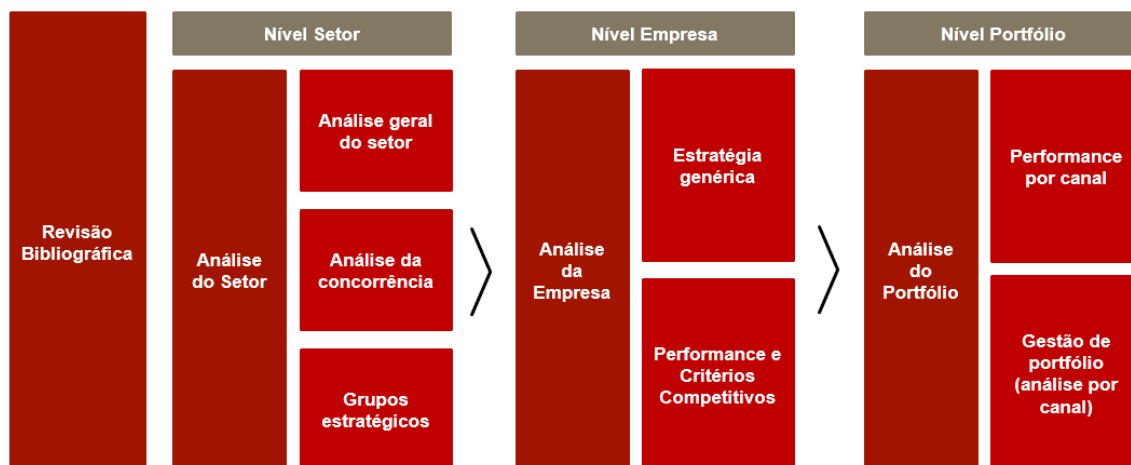


Fonte: Elaborado pelo autor

1.5 Metodologia

O presente trabalho se pautou em revisão da literatura, relatórios de dados secundários do setor, entrevistas com stakeholders internos e externos da ChocolateCo, visitas à empresa e aos principais varejistas e distribuidores, além de entrevistas com o consumidor final, cujas análises foram agrupadas em três níveis como ilustrado na Figura 2. A revisão da literatura envolveu temas como estratégia corporativa, grupos estratégicos, estratégias genéricas, critérios competitivos, análise de concorrência e gestão de portfólio de produtos. Assim, baseando-se nesses temas e conteúdo, serão abordados os cenários do setor, empresa e seu portfólio.

Figura 2- Estrutura do Trabalho de Formatura



Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa maneira, o trabalho pode ser subdividido nestes principais passos:

- 1. Revisão bibliográfica:** foram realizadas leituras de livros e artigos referentes às estratégias corporativas e elaboração de análise da indústria, grupos estratégicos, critérios competitivos e gestão de portfólio. As maiores referências bibliográficas podem ser levantadas como Laurindo e Carvalho (2010) e Porter (1996) para estratégia corporativa e estratégias genéricas; Feka (1997) e Roldão e Ribeiro (2002) para grupos estratégicos, Slack (1993) para critérios competitivos e, Kotler (2006) e Cooper (1997) para gestão de portfólio. Os modelos selecionados para a aplicação foram apresentados e validados com a diretoria e a gerência da ChocolateCo.
- 2. Análise do setor:** para a melhor compreensão da indústria foram utilizados dados oriundos de relatórios de mercado como o Kantar WorldPanel, Marketline, e

informações pontuais vindas da Nielsen, ABIMAPI, PROCON e COMEX. Além disso, foram conduzidas entrevistas com consumidores, consultores de expertise no setor alimentício e profissionais de empresas concorrentes da ChocolateCo, de forma que foi possível compreender as principais movimentações, e tendências do mercado. Para tal fim, também foi realizada uma ampla pesquisa em notícias do setor (fontes secundárias), para melhor entender potenciais movimentações e sinais de mercado. Tendo como base todos esses insumos, são desenvolvidos os principais grupos estratégicos, bem como suas análises aprofundadas, seguindo para a análise da concorrência no grupo em que se enquadra a ChocolateCo.

3. **Análise da empresa:** baseado nos insumos citados, principalmente na pesquisa de campo e nas entrevistas realizadas, é possível avaliar o posicionamento estratégico da ChocolateCo, além de delinear os principais critérios competitivos do setor e como a empresa estudada se situa em relação às demais organizações presentes dentro de seu grupo estratégico. Nessa etapa, a participação de encontros na ChocolateCo e alinhamentos dos resultados obtidos foram essenciais para o desenvolvimento do projeto. No total, foram realizados oito encontros – em que o desempenho nos critérios competitivos e o posicionamento estratégico foram alinhados com o diretor de operações.
4. **Análise de portfólio:** considerando o grupo estratégico em que se encontra, é possível comparar os portfólios dos principais competidores. Para isso, foram utilizados dados internos da empresa, e aplicadas ferramentas de gestão de portfólio, levando em conta uma visão de canais de distribuição - para que assim, sejam apontados os principais produtos e canais que devem ser pontos de atenção, tanto negativa quanto positivamente. Neste tópico também foram realizadas reuniões na ChocolateCo, de forma a garantir alinhamento com a empresa e aprofundar o entendimento dos SKU's produzidos.

No total, para a realização do trabalho de formatura, foram entrevistados cento e quarenta e oito *stakeholders* e especialistas do setor como visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Entrevistas conduzidas

Entrevistas conduzidas	
Quantidade	Posição
130	Consumidores
11	Representantes comerciais
1	Gerente comercial
1	Gerente de operações
1	Diretor de operações
2	Concorrentes
2	Especialistas do setor

Fonte: Elaborado pelo autor

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é dividido em seis principais capítulos que contemplam as análises realizadas e alternativas propostas para a ChocolateCo.

No capítulo 1, o objetivo foi a apresentação da empresa, problema e objetivos do trabalho, bem como a introdução de qual estrutura metodológica será seguida na resolução de problemas.

No capítulo 2, a revisão bibliográfica é desenvolvida, que está segmentada em três etapas: (i) Análise do ambiente competitivo; (ii) Análise estratégica e critérios competitivos; (iii) gestão de portfólio.

O capítulo 3 conta com a apresentação do setor e seus principais números, bem como devidas segmentações baseadas nas pesquisas realizadas e apresentação dos principais competidores, cenário competitivo, cadeia de negócios e grupos estratégicos.

No capítulo 4, foram abordados tópicos relativos à ChocolateCo, bem como a análise de sua estratégia competitiva no mercado de panetones e seu posicionamento em relação aos principais critérios competitivos da indústria.

Em sequência, no capítulo 5, o portfólio da ChocolateCo foi abordado de forma a cobrir a análise de SKU vs canal de distribuição, além de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como a evolução dos produtos e suas perspectivas.

Por fim o capítulo 6 apresenta as considerações finais do trabalho de formatura, destacando as principais alternativas propostas á ChocolateCo

2. Revisão bibliográfica

Em um mercado globalizado e competitivo, o posicionamento estratégico adequado de uma empresa pode definir seu sucesso ou fracasso. Vários teóricos versam sobre esse tema: Sun Tzu, em seu livro “*A Arte da Guerra*” (1983) defendia a necessidade de o estrategista conhecer seus recursos e seus inimigos durante confrontos militares, de forma que pudesse prever potenciais movimentações e resultados, de forma a sempre ser o vencedor.

Não limitada ao ambiente militar, a visão de Sun Tzu foi estendida para a realidade corporativa, na qual empresas estão em constantes embates e devem considerar as decisões e preferências de todos os *stakeholders* para a tomada de posicionamentos acertados.

Assim, nesse capítulo são levantadas as referências para a análise no nível da indústria, com técnicas para se entender o ambiente competitivo vivido pelas corporações. Em seguida é apresentado o quadro teórico para análise no nível da empresa, explorando os conceitos de estratégias genéricas e critérios competitivos. Por fim, é apresentado o quadro teórico para o nível de análise do portfólio de produtos.

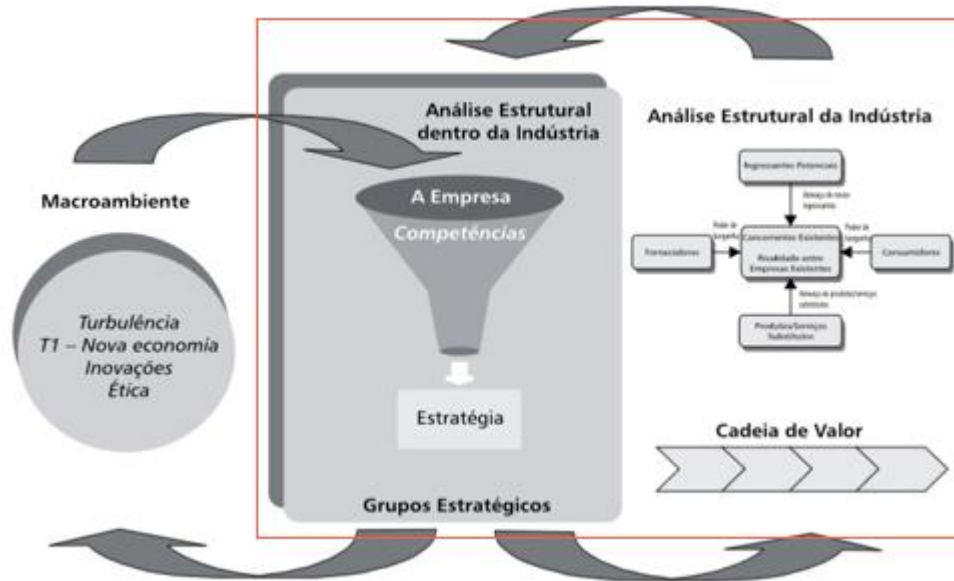
2.1 Análise do ambiente competitivo

De acordo com Laurindo e Carvalho (2010), o ambiente corporativo tem se tornado mais dinâmico e um atento mapeamento e monitoramento do cenário é necessário na elaboração de vantagens competitivas. Tal afirmação é reforçada em um contexto em que há abundância de dados do mercado e o levantamento de informações confiáveis é muito facilitado quando comparado às décadas passadas.

Assim, baseando-se na análise de ambiente, é esperado que a empresa consiga compreender o contexto competitivo e consequentemente neutralizar ou mitigar tendências negativas e ataques de concorrente, bem como identificar *gaps* no mercado e potenciais oportunidades de alavancagem de resultados.

Para uma adequada análise do ambiente competitivo, é necessário entender a indústria como um todo e os principais grupos que atuam dentro dela. Essa dinâmica é ilustrada na Figura 3.

Figura 3 - Análise Ambiental



Fonte: Adaptado de Laurindo e Carvalho (2010)

Tendo em vista este modelo de estruturação, entre as análises consideradas interessantes para o caso e análise do ambiente competitivo em questão, foram eleitos a análise de tendências gerais da cadeia, especificando o papel dos compradores e fornecedores nessa indústria, a análise da concorrência a partir de movimentos e sinais competitivos, e o mapeamento de grupos estratégicos, bem como sua caracterização.

2.1.1 Análise da cadeia de negócios

Nesta etapa, o foco é a metodologia utilizada para que haja uma clara compreensão do funcionamento da indústria (em nível de compradores e fornecedores), quais são as principais movimentações e sinais emitidos pelos competidores na atualidade.

2.1.1.1 Análise relacionamento fornecedor-comprador

Nesta análise, o principal resultado desejado é a definição de uma metodologia que auxilie na compreensão do relacionamento que a empresa exerce com seus principais fornecedores e compradores.

3. Dominância do comprador (baixa autoridade do fornecedor e alta autoridade do comprador):

Este relacionamento geralmente é marcado pela presença de grandes *players* compradores em um mercado com vários fornecedores e produtos pouco diferenciados. Assim, enquanto os clientes conseguem a diminuição de preços baseada na compra em grandes volumes, os fornecedores ainda devem potencialmente se preocupar com uma possível guerra de preços (a depender da indústria) contra seus concorrentes.

4. Interdependência (alta autoridade do fornecedor e alta autoridade do comprador):

Por fim, estes casos costumam tratar de relacionamentos que têm um alto grau de co-dependência. É comum que nessas situações passem a existir maiores níveis de integração entre as empresas, de forma a diminuir os riscos comerciais de disponibilidade e de contratos.

2.1.1.2 Análise de concorrentes

Uma vez levantada a natureza do relacionamento entre os fornecedores e compradores da cadeia, é necessário compreender as principais tendências e movimentações da concorrência e como ela tem influenciado o mercado como um todo.

Assim, após uma análise da estrutura geral da indústria e compreensão de quem são os principais concorrentes, é necessário levantar aquilo que será denominado como movimentos competitivos e os sinais de mercado.

2.1.1.2.1 Movimentos competitivos

Muitas das indústrias de serviço e produtos que são observadas globalmente são estruturadas em oligopólios, de forma que a movimentação de grandes *players* afeta diretamente todos os concorrentes do mercado. Contudo, o que define um evento como um movimento competitivo é quando há um acontecimento concreto em que a empresa toma uma decisão que afeta as demais empresas, sem que haja uma grande interpretação do evento para compreender o impacto esperado.

Porter (1996) segmenta tais movimentos competitivos em quatro principais categorias:

1. Ataques competitivos:

Essa classe de movimentos caracteriza guerras competitivas, nas quais os *players* tomam iniciativas para atacar diretamente seus competidores. Como exemplo deste movimento, pode-se citar a entrada de uma marca em um canal previamente dominado por sua concorrente.

2. Movimentos cooperativos:

Neste tipo de movimento competitivo, a empresa pode realizar uma atividade que não simbolize uma ameaça para os competidores, sendo que por vezes, estes podem se ver beneficiados pela ação da concorrência. Um exemplo pode ser visto quando uma empresa realiza uma campanha de marketing que divulga toda a categoria, de forma que seus concorrentes também são beneficiados.

3. Movimentos ameaçadores:

Este segmento é marcado pela possibilidade de retaliação dos concorrentes como consequência das ações tomadas pela empresa, fazendo que a situação final da categoria seja pior que a inicial.

4. Movimentos defensivos

Por fim, movimentos defensivos têm a função clara de blindar uma empresa de ataques de suas demais concorrentes. Uma maneira dessa movimentação é evitar o confronto direto, e se possível impedir que a empresa execute a ação que seria entendida como prejudicial para a empresa.

2.1.1.2.2 Sinais competitivos

Além de análises em torno das ações realizadas por uma empresa, uma segunda fonte frequentemente analisada são os sinais competitivos, que podem ser entendidos como mensagens subjetivas captadas pelo mercado, geralmente tendo como base afirmações de uma empresa ou a interpretação de um conjunto de acontecimentos. Tais sinais são de grande importância para compreensão das tendências dos competidores diretos e auxiliam nas definições estratégicas dos *players* da indústria.

Porter (1996) categoriza os sinais estratégicos em quatro principais grupos:

1. Avisos prévios:

Para a caracterização dos avisos prévios, a empresa realiza comunicados formais em que define a execução de uma ação ou não. Tais avisos auxiliam na proteção de mercados ao afastar a concorrência, e evitar sua possível retaliação.

2. Avisos de resultados:

Os avisos de resultado são mensagens comunicadas da maneira mais interessante na ótica de uma empresa. Neste caso, tais sinais auxiliam na construção da imagem do negócio perante seus competidores, tanto em uma perspectiva de tentativa de reconciliação, quanto em uma mais ofensiva e estrategicamente agressiva.

3. Discussões públicas:

Esta categoria é normalmente utilizada para mostrar os sentimentos que a gestão da empresa apresenta em relação aos seus principais competidores, como contentamento ou insatisfação com as atuais dinâmicas que o mercado se encontra.

4. Explicações acerca das próprias movimentações:

Por fim, as explicações explicam os raciais empregados nas ações tomadas, de forma que sejam evitadas más interpretações da movimentação. Esse sinal é especialmente útil para evitar potenciais conflitos ou retaliação por parte da concorrência.

2.1.2 Grupos Estratégicos

2.1.2.1 Definição e motivação

Uma vez definidas as principais características da cadeia que atuam na formulação de estratégias, bem como realizado o levantamento de quem são os principais *players* e a compreensão de como competem entre si, é possível seu agrupamento. Para isso, uma ferramenta frequentemente utilizada são os grupos estratégicos.

De acordo com Hunt (1965), os grupos estratégicos podem ser definidos como “grupo de empresas, dentro de uma indústria, altamente simétricas no que diz respeito à estrutura de custos, grau de diversificação do produto, recompensas e punições à gestão, pontos de vista e preferências pessoais sobre resultados possíveis”. Já Mascarenhas e Aaker (1989) definem

como “um grupo de empresas dentro de uma indústria que se encontra separado de outros grupos de empresas pelas barreiras de mobilidade (conceito à frente desenvolvido), barreiras de entrada e de saída”.

Baseado nesse conceito e nessas visões de grupos estratégicos é possível segmentar um mercado considerando algumas variáveis. Isso é realizado na tentativa de prever comportamento e desempenhos semelhantes dentro de um grupo em uma determinada indústria. Por fim, outra motivação para a utilização dessa ferramenta é a possibilidade de graficamente apontar potenciais dinâmica dentro e entre os grupos. Assim, torna-se visual o efeito de movimentações de mercado, facilitando a percepção para potenciais ameaças e oportunidades do negócio.

2.1.2.2 As variáveis estratégicas

Para a definição e delimitação dos grupos estratégicos é necessário o levantamento de quais são as dimensões que mais afetam o negócio e a indústria. Assim, variáveis chaves podem ser selecionadas para a criação de grupos estratégicos. De maneira geral, a metodologia sugere que poucas variáveis (duas a quatro) sejam eleitas para que assim, as empresas do mercado sejam categorizadas e unidas, de forma a aproximar aquelas que apresentam posicionamentos similares.

Para Galbraith e Schendel (1983) apud Roldão e Ribeiro (2002), as variáveis estratégicas podem ser diversas, mas de maneira geral, dividem as controláveis pela empresa em três principais grupos – Marketing, Produção e Investimento, como visto no Quadro 2:

Quadro 2 -Variáveis estratégicas de Galbraith e Schendel

Variáveis estratégicas para definição de grupos estratégicos	
Variáveis Controláveis	Postura estratégica/variáveis de mudança estratégica
Marketing	Preço, publicidade e custos de venda, gama de produtos, posição competitiva, I&D de produto
Produção	Nível de integração, utilização da capacidade, estrutura de custos, I&D de processo
Investimento	Capital investido
Variáveis incontroláveis	
Envolvente	
Tecnologia	
Macroeconomia	
Estrutura legal e regulamentar	

Fonte: Roldão e Ribeiro (2002)

A partir de definições nas posturas estratégicas em cada uma das variáveis, as empresas contidas na indústria passam a apresentar comportamentos únicos ou se aproximam das demais, assim caracterizando grupos estratégicos.

Outro teórico que levantou as principais variáveis foi Porter (1987), que definiu o seguinte conjunto de dimensões, sendo elas mais ou menos relevantes dependendo da indústria de estudo.

1. Marca – Reconhecimento e imagem da marca pelo público consumidor.
2. Qualidade do produto – Nível de atendimento a especificações, utilização de matéria prima e mão de obra adequadas e entrega consistentemente conforme pedido.
3. Portfólio de produtos – Definição do perfil dos *mix* de ofertas de uma empresa, baseando-se no valor agregado de seus produtos / serviços (*commodity* x diferenciação).
4. Preço – Posição de preço final para o consumidor final e custo/benefício.
5. Atendimento – Grau de personalização, cordialidade e nível de serviços para o consumidor final.
6. Estrutura de custos – Desenho dos principais custos e despesas da empresa (exemplo de empresa de produção de larga e escala x pequenos produtores).
7. Alavancagem – Metodologia de utilização de recursos financeiros e operacionais de maneira que os resultados da empresa sejam potencializados.
8. Relação governamental – Questões regulatórias, legais e vinculadas a incentivos/vantagens estatais ao negócio.

9. Canais de distribuição – Definição de pontos de venda, localização, método de comercialização e principais vias que o produto chegará ao cliente final.
10. Especialização – Foco da linha de produtos e de clientes da empresa.

2.1.2.3 Barreiras de mobilidade

Não apenas relevante para a definição de dinâmicas intragrupos, a existência de grupos estratégicos delimita muito da flexibilidade e mobilidade entre diversos posicionamentos estratégicos, Porter (1987).

Tal limitação ocorre por um aumento de barreiras criadas para proteger o mercado de novos entrantes, contudo também engessa e consolida muitas empresas no grupo em que se encontram.

Entre os principais fatores para a criação de barreiras, pode-se citar as estruturas de custo, necessidade de altos investimentos iniciais, altas despesas iniciais com *overhead*, marca, investimentos em marketing, questões regulatórias, entre outras definidas por Megge e Thomas (1986) apud Roldão e Ribeiro (2002) no Quadro 3.

Quadro 3- Fonte de barreiras de mobilidade

Fontes de barreiras de mobilidade		
Estratégias relacionadas com o mercado	Características da oferta da indústria	Características das empresas
Linha de produtos Tecnologias utilizadas Segmentação do mercado Canais de distribuição Marcas Cobertura geográfica Sistemas de venda	Economias de escala . produção . marketing . administração Processos de produção Capacidade de I&D Sistemas de marketing e distribuição	Estrutura accionista Estrutura organizacional Sistemas de controlo Estilos de gestão Limites aos níveis de . Diversificação . integração vertical Dimensão Relacionamento com grupos de influência

Fonte: Roldão e Ribeiro (2002)

Assim, de maneira geral a conclusão de que a definição de um posicionamento limita a participação de certos grupos estratégicos é interessante e deve ser levada em consideração quando em processo de formação da estratégia corporativa e análise dos grupos.

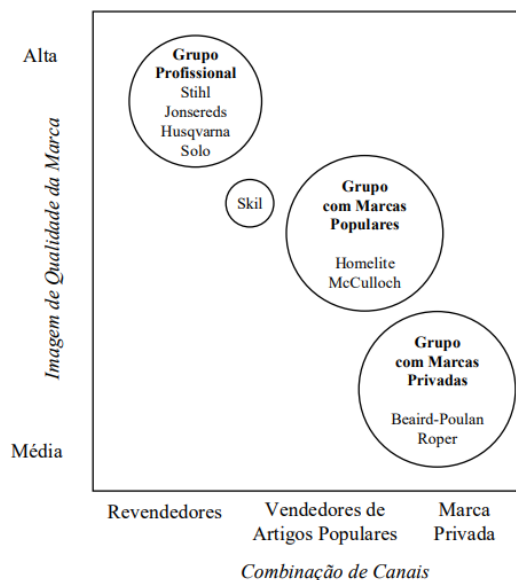
2.1.2.4 Mapas de grupos estratégicos

Como comentado, grande parte da usabilidade da ferramenta de grupos estratégicos é dada a partir do uso de mapas que apresentam visualmente as dimensões e segmentação das empresas das indústrias.

É importante que independentemente da indústria em questão o mapa seja recorrentemente atualizado, visto que novas interações de mercado podem alterar sua estrutura.

Na Figura 4 pode ser analisado um exemplo de mapa de grupos estratégicos, segmentado por qualidade e canais, na indústria de serras de fita, desenvolvido por Porter (1992).

Figura 4- Mapa de grupos estratégicos



Fonte: Porter (1992)

2.1.2.5 Análise SWOT de grupos estratégicos

Uma vez definidos os grupos estratégicos, é importante o estudo de suas principais vantagens e debilidades. Para isso, pode ser utilizada a análise *SWOT*, ou em português, FOFA. Nela, são levantadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o grupo vivencia, de forma a pontuar quais são os principais pontos de alavancagem de resultados e quais são os principais pontos de atenção que o grupo deve considerar.

As forças da análise consistem em ativos e fatores benéficos que a empresa já possui e pode contar em suas operações. As fraquezas são aquelas que debilitam as operações da empresa e limitam seu potencial. Por outro lado, as oportunidades e ameaças tratam os riscos positivos e negativos de tendências de mercado e expectativas que podem ou não vir a se realizar e afetar os resultados operacionais.

Dessa forma, tendo em vista os grupos estratégicos, Laurindo e Carvalho (2010) desenvolveram uma análise SWOT com os principais pontos que devem ser considerados na análise, como pode ser visto na Quadro 4.

Quadro 4- Análise SWOT para grupos estratégicos

<p>[S] Pontos fortes</p> <p>Fatores que constroem barreiras de mobilidade.</p> <p>Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.</p> <p>Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas.</p> <p>Escala maior em relação a seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico.</p> <p>Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.</p> <p>Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</p>	<p>[W] Pontos fracos</p> <p>Fatores que debilitam barreiras de mobilidade.</p> <p>Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.</p> <p>Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas.</p> <p>Escala menor em relação a seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico.</p> <p>Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.</p> <p>Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</p>
<p>[O] Oportunidades</p> <p>Criação de um novo grupo estratégico.</p> <p>Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável.</p> <p>Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo.</p> <p>Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico.</p>	<p>[T] Ameaças</p> <p>Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade.</p> <p>Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.</p> <p>Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.</p>

Fonte: Laurindo e Carvalho (2010)

2.2 Análise estratégica e critérios competitivos

Uma vez definidas as principais características de mercado e *players*, é importante a caracterização de posturas internas da empresas e decisões de como ela se posicionará tanto de maneira mais geral, passando por sua estratégia genérica, até quais são os principais critérios competitivos que a sua produção e oferta de serviços estará sujeita quando apresentada ao consumidor final.

2.2.1 Critérios competitivos

Para se desenvolver de forma mais completa a estratégia, é de extrema importância identificar os critérios competitivos da empresa. Para que a empresa consiga atingir seu objetivo estratégico, deve-se focar no desejo do cliente, de modo a compreender melhor os vários fatores distintos que os levam a adquirir determinado produto frente aos seus concorrentes e similares – além das capacidades internas da empresa. Essa relação é melhor desenvolvida pelo tripé marketing, manufatura e desenvolvimento de produto (Slack, 1993).

Para uma melhor avaliação dos produtos, os clientes se utilizam de forma subjetiva de alguns critérios divididos em três categorias: critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. Os ganhadores de pedido são os principais critérios que levam os clientes à decisão de compra. Os qualificadores são critérios em que o cliente deseja que a empresa atinja um determinado valor, mas a partir deste, ele não se torna mais relevante para a compra, mas sua ausência determina a perda do cliente. Os menos importantes são aqueles em que agregam à escolha caso estejam presentes, mas não afetam caso estejam ausentes. Essa dinâmica é ilustrada na Figura 5.

Figura 5-Critérios competitivos



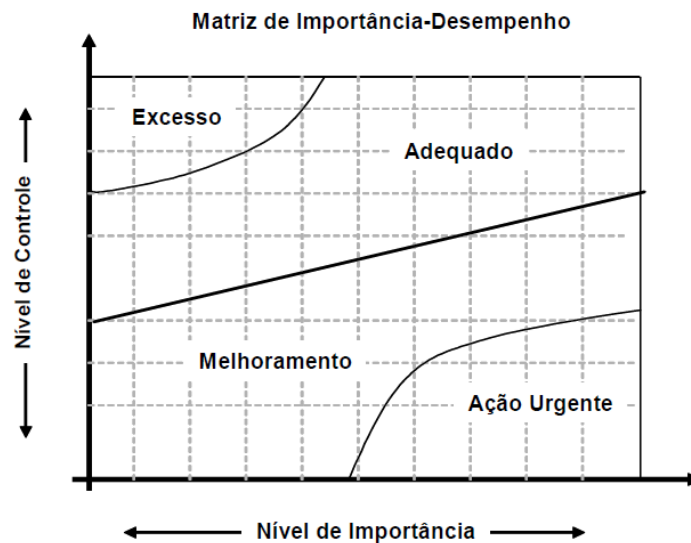
Fonte: Slack (1993)

Os critérios possuem ainda uma subdivisão em 9 modos que eles podem acabar influenciando ou não o comportamento do consumidor, cada critério com 3 divisões indo desde não considerado pelos clientes nos critérios menos importante até vantagem crucial junto aos clientes nos critérios ganhadores de pedidos.

Com essa análise sobre os consumidores devidamente construída, deve-se entender qual o desempenho da própria empresa segundo esses critérios. Essa avaliação também é dividida em 9 pontos, desde a empresa consistentemente pior do que seus concorrentes até consistente e consideravelmente melhor que a concorrência.

Terminada a análise dos critérios e o desempenho da organização em relação a eles, o próximo passo é a implementação da matriz de Importância-Desempenho que avalia quais fatores devem ser priorizados para serem melhorados ou mantidos, de acordo com a avaliação resultante do processo de definição dos critérios e desempenho da empresa, como diagramado na Figura 6.

Figura 6- Matriz importância- Desempenho



Fonte: Slack (1993)

A zona do excesso representa critérios com desempenhos bem superiores àqueles esperados pelos consumidores, mesmo sendo critérios menos importantes. A zona adequada possui critérios nos quais uma empresa adquiriu uma vantagem competitiva importante, sendo a zona pela qual a performance dos critérios deve visar, idealmente. A zona de melhoramento, como evidenciado no próprio nome, representa critérios que devem ser melhorados para adequar a empresa, mas que não são a primeira urgência no plano de ação. A zona de ação urgente, por outro lado, demonstra os critérios cuja melhora é crítica e exigirem da empresa uma imediata ação para fazê-los se adequarem ao nível necessário.

Com os critérios devidamente classificados na matriz, deve-se então construir um plano de ação para adequá-los ao desempenho necessário. Para isso, a companhia deve focar em mover os critérios nas áreas de melhoramento e ação urgente para a zona adequada, de modo a resolver esses *gaps*, como definido por Slack (1993).

Esse processo pode envolver diferentes esferas empresariais, a partir de uma reestruturação interna ou mesmo serem desenhados de forma a alterar a percepção do consumidor perante àquele critério por meio de ações de marketing e outras ferramentas de relacionamento, alterando em vez do desempenho, por exemplo, a importância do critério para o consumidor e desse modo alterando a zona em que ele se encontra na matriz.

Com isso em mente deve-se então decidir os principais pontos para implementação desse plano para garantir um cronograma, indicadores e as áreas envolvidas. Permite-se assim melhor acompanhar e avaliar seu desempenho.

2.2.2 Estratégia genérica

A estratégia genérica definida por uma empresa é a maneira que ela escolhe por e competir no mercado. De acordo com Porter (1996), podem ser levantadas três formas de competição: a liderança por custo, a diferenciação e o enfoque, como evidenciado na Figura 7.

Figura 7- Estratégias genéricas



Fonte: Porter (1996)

2.2.2.1 Estratégia por diferenciação

Nesta opção de estratégia, o cliente percebe o produto/serviço oferecido com mais qualidade ou com alguma vantagem em sua especificação, caracterizando acréscimo de valor percebido, motivando o cliente a pagar maiores preços. De maneira geral, existem diversas potenciais fontes para a diferenciação, entre elas marca, qualidade e atendimento.

Para esse segmento é importante que o produto seja percebido como diferente das demais opções do mercado, de forma que evite competições diretas por preço, visto que normalmente essas estratégia implica maiores margens no produto.

Embora o principal *driver* de lucratividade nesta estratégia genérica seja o preço, não é esperado que a variável custo seja negligenciada, uma vez que ela é essencial na definição dos resultados da empresa, assim o controle operacional e otimização de processos também é relevante (embora não seja o diferencial) para o sucesso de uma empresa nesse segmento.

Assim, como requisitos para o sucesso dessa abordagem, a empresa deve apresentar boas habilidades em marketing, engenharia de produtos, cooperação dos canais e alta qualidade percebida de seus produtos.

Essa estratégia genérica, portanto, é uma opção interessante para empresas que possuem um conhecimento e novos conceitos de produto, mas não atingiram a excelência operacional ou grandes volumes.

2.2.2.2 Estratégia por custo

Nesta estratégia, a empresa tenta conquistar seus clientes com base em baixos preços e produtos não necessariamente diferenciados, sendo muitas vezes *commodities* para o mercado. Mas mais importante que preços baixos, a empresa deve se atentar para ter custos unitários abaixo da concorrência, enquanto o preço é pouco menor que a média de mercado, possibilitando maior lucratividade em suas operações.

Para muitos produtos e indústrias essa é a opção mais viável, mas exige excelência operacional para alcançar baixos custos e garantir sustentabilidade no longo prazo. Comumente, as empresas que produzem em grandes volumes têm vantagens nessa estratégia, visto que conseguem diluir suas despesas e custos fixos em uma grande quantidade produzida. Contudo, nessas situações geralmente sacrificam a variedade e flexibilidade de produtos na tentativa de manter um menor custo unitário.

Como principais características dessa estratégia podem-se citar processos bem definidos e controlados, baixos custos operacionais unitários, grandes volumes produzidos e um projeto claro para manufatura.

2.2.2.3 Estratégia por enfoque

Esta estratégia apresenta uma mescla das duas anteriores e foca em um determinado segmento de mercado. Desta forma, é possível que haja a competição de custos entre produtos que já apresentam diversificação e têm substitutos com menores custos no mercado.

Na maioria dos mercados, a estratégia por enfoque apresenta um importante papel, pois gera maior competitividade entre produtos diversificados e exige que eles visem à excelência operacional e diminuição de custos, ao mesmo tempo em que fomentam a inovação no processo produtivo.

2.3 Gestão de portfólio de produtos

Na etapa final da revisão bibliográfica, são levantadas as principais ferramentas que auxiliam na gestão de portfólio de produtos. Tal conceito é relevante e foi abordado por Cooper et al. (1999), que entende que a gestão de portfólio tem três principais intuítos: a viabilização e alinhamento de estratégias corporativas definidas; o equilíbrio do portfólio, de forma a melhor controlar a diversificação, riscos associados, públicos e segmentos atendidos com cada uma das escolhas; e por fim, a maximização do valor do portfólio, favorecendo majoritariamente os indicadores financeiros da empresa.

Para Cooper et al. (1997), há diversas ferramentas que podem ser utilizadas na gestão do portfólio, sendo as principais:

1. Métodos financeiros - Avaliação a partir de indicadores como o valor comercial esperado (ECV), o VPL, ROI, *payback*, entre outros.
2. Modelos de pontuação - Análise que leva em consideração um conjunto de critérios e quantifica em pontos cada alternativa de produto (exemplo de metodologia – AHP).
3. Gráficos de bolhas – Utilização de eixos, cores e tamanhos de bolhas, para a apresentação do posicionamento de forma gráfica e de fácil interpretação.
4. Matriz de crescimento/parcela – Desenvolvimento de uma matriz que categoriza cada produto analisado em um arquétipo, definindo o papel exercido dentro do portfólio.

5. Tela de atratividade – Criação de uma matriz que relaciona diferentes variáveis de interesse para a análise, e categoriza cada produto em quadrantes que sugerem as ações que devem ser tomadas.

2.3.1 Famílias de produtos

Com o intuito de simplificar análises por SKU, pode-se recorrer ao agrupamento em famílias. Elmaraghy et al. (2013) entende que o agrupamento pode ser dado por um conjunto de características, baseando-se principalmente em três critérios:

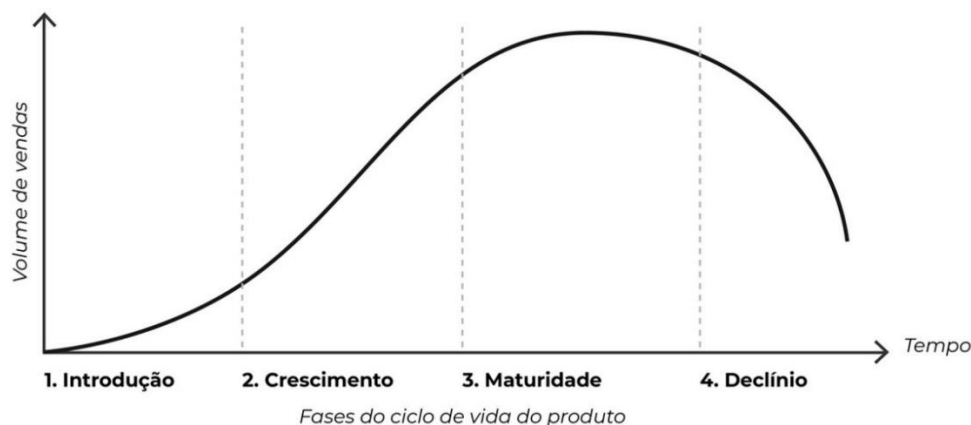
1. Visão do consumidor – Neste critério, as questões mercadológicas e atributos percebidos pelo cliente final são vistos como os que dividirão o portfólio entre as famílias.
2. Visão da manufatura – Neste critério, pontos como a *bill of materials* e definições técnicas do produto são as mais relevantes, tendo a matéria-prima alta importância.
3. Visão da montagem – Por fim, neste ponto as famílias são definidas com base nos processos de montagem das peças produzidas e como o agrupamento auxiliaria na eficiência de processos e da fábrica – assim havendo grande foco dos processos utilizados.

Uma vez realizado o agrupamento em famílias, elas devem ser estudadas para que haja a maximização da geração de valor em cada uma delas. Nesse sentido, variáveis que devem ser citadas como foco de otimização são: receitas e margens; custos de produção; participação do mercado; satisfação do cliente, entre outras.

2.3.2 Ciclo de vida de produtos

De acordo com Kotler (2006), todos os produtos seguem sequências bem definidas, desde seu lançamento até a saída do mercado. Tal ciclo pode ser observado na Figura 8.

Figura 8- Ciclo de vida de produto



Fonte: Kotler (2006)

A primeira etapa é a introdução do produto no mercado, caracterizada por baixos volumes vendidos e definição das estratégias de marketing. Nessa fase, os produtos ainda costumam trazer prejuízos para a empresa e é um momento crítico para a aceitação e sucesso da empreitada.

A segunda etapa é o crescimento, no qual o grande público passa a consumir o produto e há grande preocupação com a escalabilidade da produção e investimentos. Neste momento também há uma grande preocupação das empresas em conseguir a liderança do segmento.

A terceira etapa é a maturidade, em que o produto já encontrou seu potencial de volume e as taxas de crescimento diminuem. Essa fase costuma ser a mais longa e oferecer as maiores margens de lucro para as empresas. De maneira geral, é a fase de maior estabilidade durante o ciclo de vida. Por tais características, há diversas tentativas de estender essa fase, que incluem: estratégias de revitalização do produto em sinais de queda do mercado e desenvolvimento de inovações incrementais.

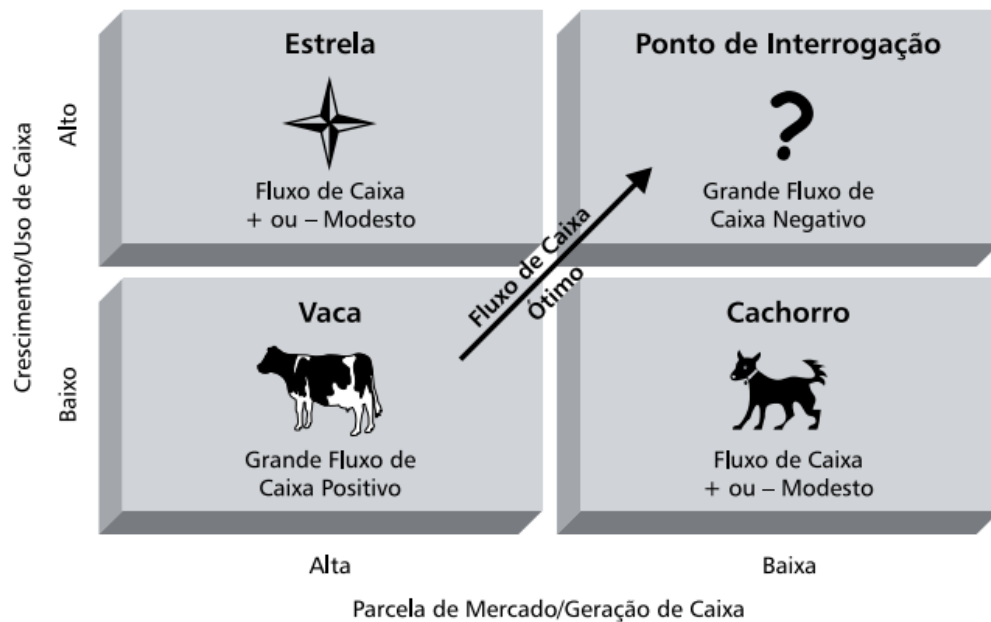
Por fim, a última fase é o declínio que diz respeito à diminuição do volume de vendas até a saída do mercado.

É importante ressaltar que as características de cada ciclo são variáveis para cada produto e indústria e são altamente dependentes da interação dos principais *players* do setor e de suas estratégias de marketing.

2.3.3 Matriz de crescimento/parcela

Uma ferramenta comumente utilizada e relevante para a gestão de portfólio é a matriz de crescimento / parcela, ou a Matriz BCG. Com seu uso é possível categorizar produtos e projetos em quatro diferentes quadrantes baseados em participação relativa no mercado e crescimento do mercado, como visto na Figura 9.

Figura 9 - Matriz BCG



Fonte: Laurindo e Carvalho (2010)

O primeiro quadrante, da vaca leiteira, representa os produtos que são mais competitivos da empresa, uma vez que há grande geração de caixa, participação da empresa, e baixas taxas de crescimento. Esse quadrante é interessante pois oferece um baixo risco e exige baixos investimentos, possibilitando o financiamento de outros projetos que ainda estão em fase de crescimento.

O segundo quadrante é a estrela – em que há grande geração de caixa e altos níveis de crescimento da indústria. Tal segmento tem o potencial de geração de lucros no futuro, mas também exige investimentos que subsidiem o desenvolvimento.

Já os pontos de interrogação e o cachorro são segmentos de baixa geração de caixa. Enquanto o cachorro é de baixo interesse, o ponto de interrogação pode se transformar em estrela, caso sejam realizados investimentos na categoria.

De maneira geral, a gestão de portfólio segundo essa ferramenta tem a lógica de equilibrar os riscos, ao reverter os lucros obtidos pelas vacas leiteiras em investimentos para os pontos de interrogação e estrelas, de forma a ampliar receitas no longo prazo.

Por fim, vale ressaltar que a matriz BCG tem caráter dinâmico e os produtos tendem a alterar suas classificações com o tempo e de acordo com a fase no ciclo de vida.

2.3.4 Tela de atratividade

Também conhecida como matriz GE, Mckinsey, ou Shell, a tela de atratividade possibilita a análise de produtos em relação a duas variáveis. No Quadro 5 é possível visualizar as principais dimensões que são sugeridas para essa ferramenta, por Laurindo e Carvalho (2010).

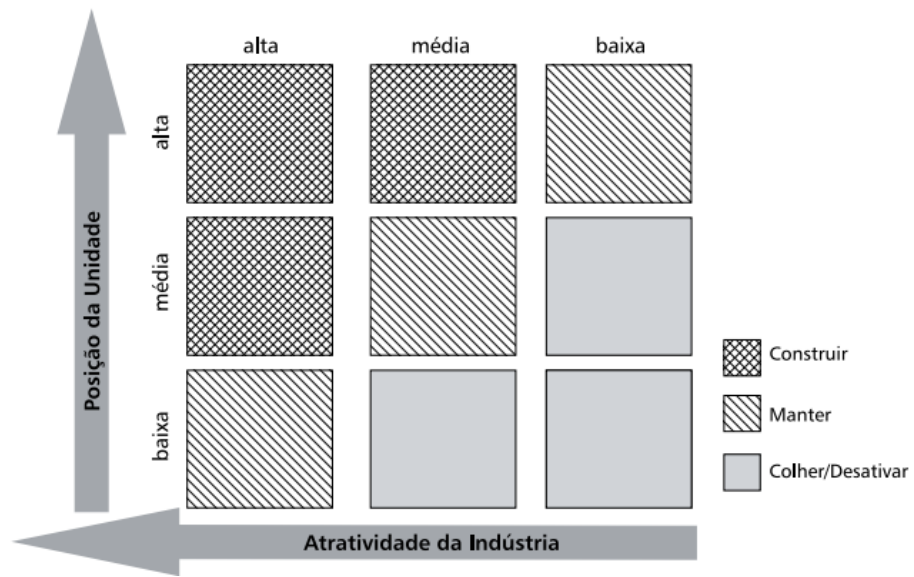
Quadro 5- Variáveis da tela de atratividade

Posição Competitiva da Empresa	Atratividade da Indústria
Tamanho	Tamanho
Crescimento	Crescimento/Preços
Parcela	Diversidade do Mercado
Posição	Estrutura Competitiva
Rentabilidade	Função Técnica
Margens	Rentabilidade da Indústria
Posição Tecnológica	Social
Pontos Fortes/Fracos	Ambiental
Imagem	Legal
Poluição	Humana
Pessoal	

Fonte: Laurindo e Carvalho (2010)

Uma vez definidas as variáveis a serem analisadas, pode-se caracterizar cada produto do portfólio, e com isso, determinar o posicionamento em uma das subdivisões da matriz vistas na Figura 10.

Figura 10- Tela de atratividade



Fonte: Laurindo e Carvalho

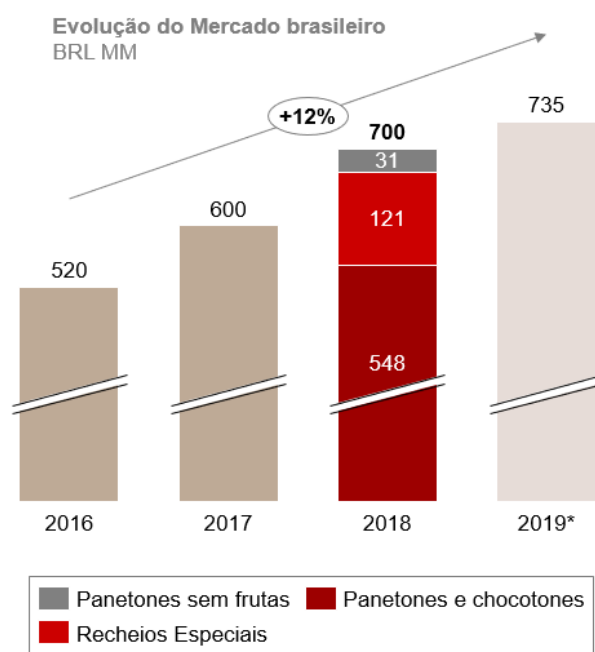
Uma vez identificado o posicionamento do produto dentro do portfólio, é possível sugerir qual ação deve ser realizada com cada um dos projetos em análise.

3. Análise setorial

3.1 Panorama geral do mercado

Atualmente, de acordo com a ABIMAPI (2019), o mercado de panetones se mostra otimista, tendo crescido consideravelmente nos últimos anos, aproximadamente 12% ao ano desde 2016. O mercado movimentou em torno de R\$700² milhões em 2018 e é composto por três principais linhas de produtos, panetones de frutas e de chocolates (78% do mercado), sabores especiais (17%) e panetones sem fruta (5%) – de acordo com dados do relatório setorial da Kantar Worldpanel (2019). Tais dados podem ser vistos no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Evolução da receita de Panetones em milhões (R\$)



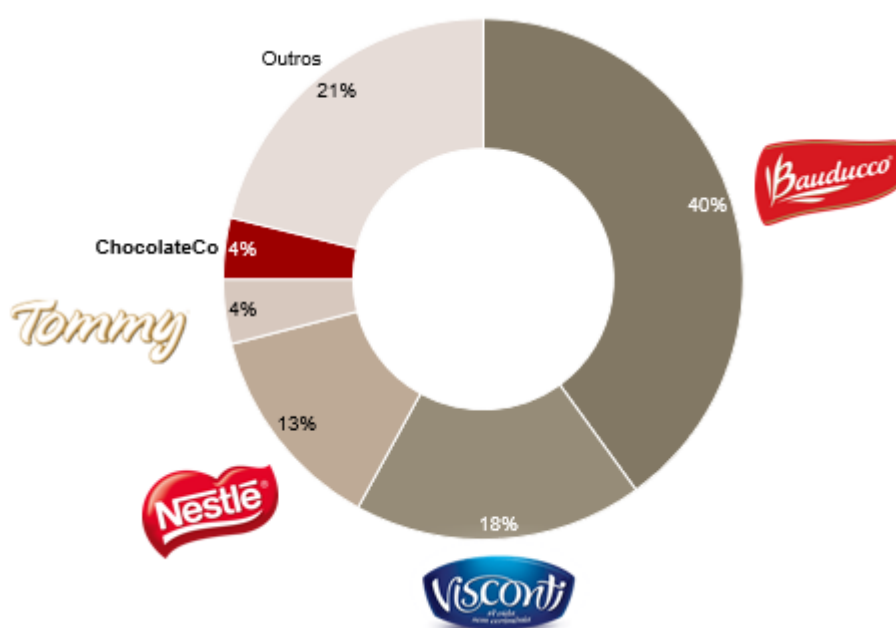
Fonte: Kantar Worldpanel (2019)

Adicionalmente, o mercado conta com muitos *players*, tanto formais quanto informais. Como grande destaque do setor, tem-se o Grupo Pandurata, que controla 62% do mercado por meio de três diferentes marcas: a Bauducco (a maior e mais tradicional), a Visconti e a Tommy-dados do Sindicato da indústria de massas alimentícias e biscoitos no Estado de São Paulo

² Vale ressaltar que há possibilidade de os valores divulgados no relatório estarem subestimados, dado que em notícia veiculada pela Infomoney (2019) é apontado que o Grupo Pandurata tem faturamento de R\$1 bi a.a. em sua linha sazonal – páscoa e natal. Tal fato sugeriria um Market share de aproximadamente 80% - que é pouco provável quando considerados os estudos realizados e opinião de especialistas.

(SIMABESP), em 2014. Em seguida, a Nestlé (13%) desponta como o segundo maior *player* do setor, enquanto a ChocolateCo apresenta uma participação de aproximadamente 4% do mercado em receita. Os 21% restantes são divididos entre outras marcas, como a Casa Suíça, a Arcor, o segmento de panetones *premium* (como é o caso da Copenhagen e Lindt), e o segmento informal, no qual profissionais independentes utilizam da época para gerar rendas adicionais. Dessa forma, os principais competidores do mercado podem ser vistos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Participação do mercado de panetones



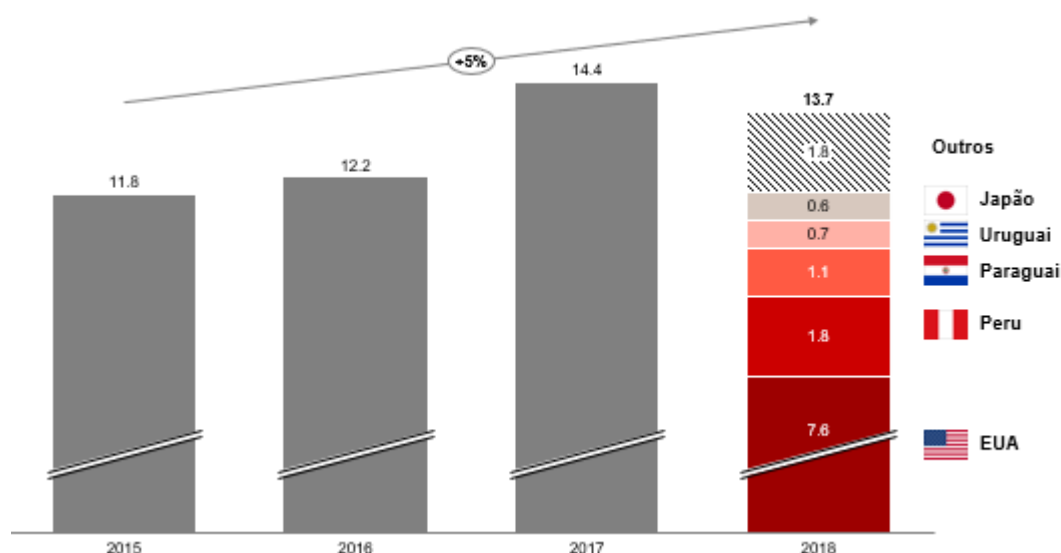
Elaborado pelo autor, tendo como base entrevistas com especialistas do setor, representantes das empresas e notícias veiculadas nacionalmente

De maneira geral, tendências de crescimento mais acelerado no setor *premium* e informal têm sido observadas no mercado, enquanto os competidores com maior volume de vendas têm apresentado um crescimento mais conservador. Em entrevista com especialista do setor, foi pontuado que o mercado *premium* e informal cresceu em torno de 20% em 2018, enquanto o mercado como um todo apresentou crescimento de 16,7% de 2017 a 2018 – de acordo com a Kantar WorldPanel (2019).

Tendência que também tem sido observada, de acordo com o relatório citado, é a crescente participação de recheios especiais, os quais têm se tornado mais frequentes nos pontos de vendas e têm representado grande parte do portfólio do setor *premium* e informal, enquanto o grande varejo e marcas como a Bauducco, Tommy e Visconti focam em panetones tradicionais frutas e chocotones.

Outro segmento que tem observado um considerável crescimento no mercado de panetones foi o de exportações – sendo que o Brasil é o segundo país que mais exporta o produto no mundo (COMEX, 2018). No Gráfico 4 pode ser vista a evolução em receita e os principais países compradores em 2018.

Gráfico 4 - Evolução das exportações de Panetones em receita



Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como base dados da COMEX (2018)

O valor exportado se mostra relativamente baixo quando comparado com mercado nacional (aproximadamente 8%), mas é entendido pelos especialistas entrevistados como um crescente canal de venda e uma tendência que assume cada vez mais importância no mercado.

Além dos dados gerais do setor apresentados até o momento, para expandir o entendimento da indústria e das marcas que nela atuam, serão aprofundados os tópicos: Produto e qualidade; Precificação; e Disponibilidade e pontos de venda.

3.1.1 Produto e qualidade

Na indústria alimentícia, como em muitas outras, o conceito de qualidade para o consumidor final pode ser um pouco relativo por não existirem atributos definitivos que caracterizam o que é adequado ou não. Para panetones isso não é diferente, mas na tentativa de mensurar, ou ao menos comparar, a qualidade dos produtos e marcas, foram conduzidos testes cegos pela VEJA SP, nos quais foi possível ranquear as marcas na ordem descrita na Figura 11.

Vale ressaltar que para este teste foram considerados apenas panetones e chocotones mais baratos que R\$20,00, sem levar em consideração, portanto, produtos *premium*.

Figura 11 - Ranqueamento de qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em teste cego conduzido pela VEJA SP

É intrigante perceber que de acordo com o teste cego conduzido, a líder Bauducco não foi posicionada no ranking. Tal resultado é interessante pois sugere que a “qualidade” não é necessariamente o critério mais crucial nessa indústria, e que investimentos nesta característica talvez fossem mais bem aproveitados em outras áreas de desenvolvimento do negócio.

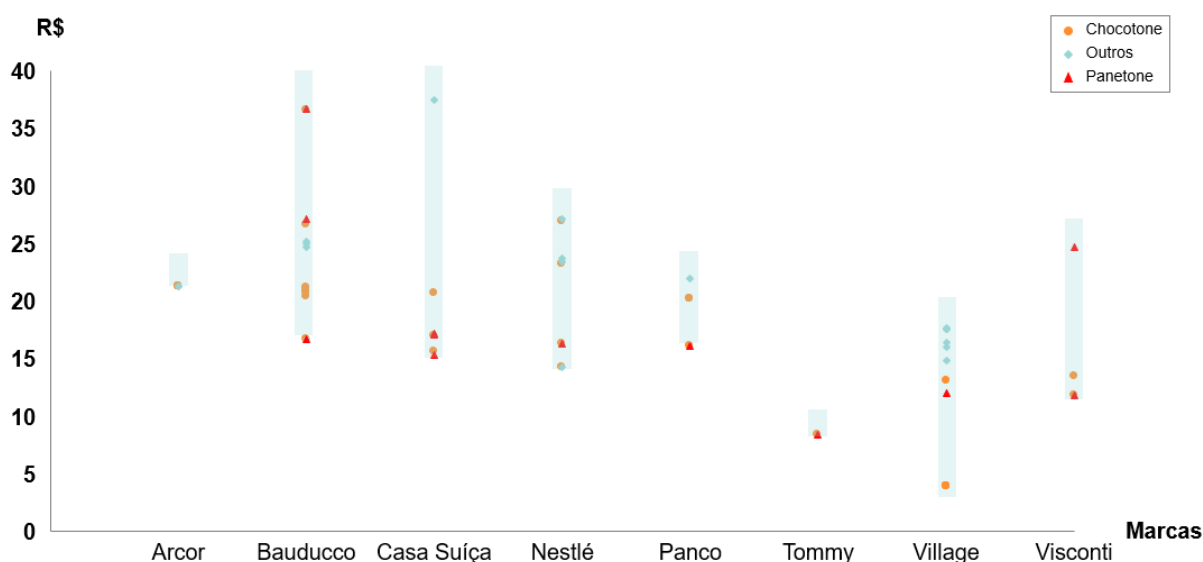
Contudo, vale a ressalva que o teste realizado pela VEJA-SP não teve grande abrangência estatística, contando com apenas três críticos de gastronomia para a análise. Dessa forma, o ranqueamento não deve ser levado como definitivo no setor de panetones, mas pode ser utilizado para o levantamento qualitativo da questão da qualidade do produto e como opiniões de especialistas.

3.1.2 Precificação

Um efeito que é decisivo e deve ser considerado na análise de precificação é o competitivo. Atualmente, a presença de um concorrente tão forte e *top-of-mind*, como a Bauducco dita vários aspectos do comportamento do mercado. De maneira geral, as concorrentes evitam a todo custo uma competição direta com a líder, visto que ela é bastante consolidada e é muito reconhecida pelo consumidor final em um cenário comparativo. Assim, a estratégia de precificação é afetada por essa condição mercadológica.

A Pesquisa Comparativa de Preços de Produtos para a Ceia de Natal 2018 do PROCON-SP (na qual supermercados em SP são visitados em sistema amostral) permitiu o levantamento dos principais panetone e preços praticados pelas marcas em 2018. O Gráfico 5 detalha os preços cobrados no varejo por marca e tipo de produto.

Gráfico 5 – Preços de prateleira no varejo

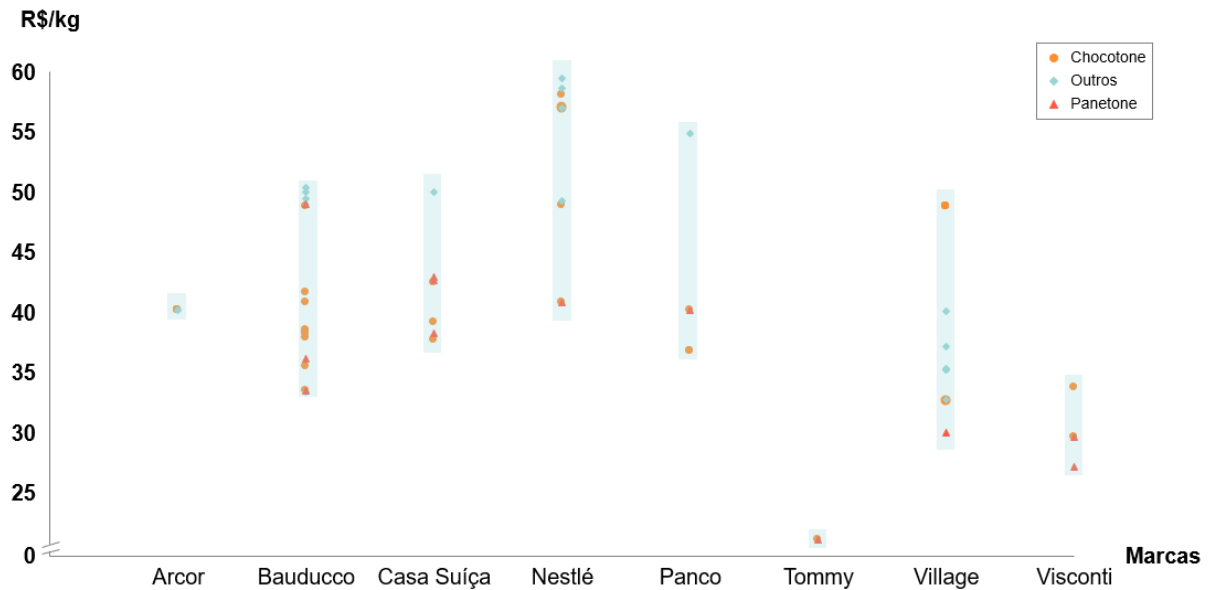


Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como base dados da PROCON-SP (2018)

Em uma primeira análise, é possível notar que existe uma diferença clara entre os preços praticados pelos *players* da indústria. Enquanto a líder de mercado apresenta a maior média de preços, os concorrentes competem em um nível de preços mais baixos, uma vez que a competição direta com a Bauducco é entendida como um esforço pouco produtivo e prejudicial para os resultados. Por outro lado, os panetones mais baratos em preço de prateleira do setor são os da Village, por conta de sua linha de minipanetones que é mais barata unitariamente, e a Tommy – que é voltada a atender classes menos abastadas.

Embora essa visão seja relevante, uma vez que apresenta os preços acessados pelo consumidor e esteja intimamente relacionada ao *share of wallet* (participação que um determinado custo representa nas despesas mensais) da categoria, a análise de preço por quilograma também é necessária, uma vez que existe uma forte distorção dos preços por conta da variação em tamanho de panetones. Hoje os principais produtos da Bauducco são vendidos em embalagens de 500g, enquanto os concorrentes – para aumentar o *gap* de preços- atuam com panetones de 400g. No Gráfico 6, pode ser observado o comportamento do setor na variável preço/massa.

Gráfico 6 – Preços por quilograma no varejo



Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como base dados da PROCON-SP (2018)

Assim, ao comparar o Gráfico 5 e o Gráfico 6, torna-se claro que muitas empresas bem posicionadas no preço de prateleira, na realidade, têm preços por quilograma próximos da líder de mercado. Um exemplo claro dessa situação é a Nestlé, que é mais barata na prateleira que a Bauducco, mas é mais cara quando considerado o preço mássico. No caso da Village, por exemplo, isso é traduzido em uma situação semelhante, na qual o preço médio de prateleira é 30% menor do que o da líder, mas o preço por kg é apenas 10% menor.

Essa estratégia tem dois intuitos: (i) criar um efeito de grande variação para o consumidor final, de forma que este seja abordado por preços mais baixos e; (ii) a manutenção da qualidade do produto, para que assim não sejam necessários o uso de mão de obra e matérias primas inferiores, enquanto se mantém a competitividade. Assim, a diminuição de custo e manutenção de margens pode ser baseada na diminuição do volume unitário do panetone vendido e não na diminuição da qualidade.

A seguir, outro elemento importante a ser discutido na análise, são os principais pontos de venda e a disponibilidade durante o último período comercial de panetones.

3.1.3 Disponibilidade e pontos de venda

Atualmente a indústria conta com diversos tipos de pontos de venda. A grande maioria da receita é proveniente do grande varejo, que é composto por hipermercados, supermercados,

mercados regionais e o atacarejo. Contudo, outra fonte interessante que tem se tornado mais comum é a utilização de canais próprios da venda deste item. Como exemplos de São Paulo, as lojas no metrô de São Paulo e a Casa Bauducco, que tem oferecido uma proposta diferenciada de uma cafeteria que vende panetones o ano inteiro (ver Figura 12). Adicionalmente, alinhada a essa tendência, a loja de fábrica e padaria associada da ChocolateCo vendem seus próprios produtos por preços mais competitivos e com maiores margens de lucro.

Figura 12- Casa Bauducco

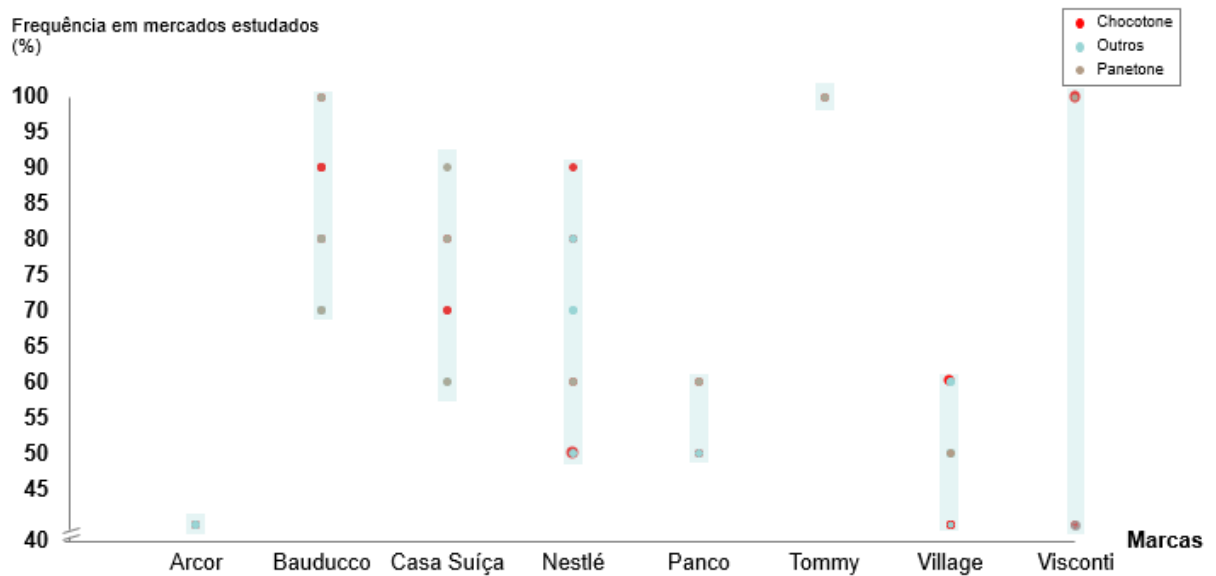


Fonte: Fotografia retirada da NewTrade

Embora essa tendência seja interessante e tenha mostrado alto crescimento, ela ainda representa uma porcentagem muito reduzida do mercado total de panetones. Assim, é necessária a atenção ao varejo tradicional para a compreensão do desempenho de cada marca nos canais mais relevantes.

Para isso, foi considerada a Pesquisa Comparativa de Preços de Produtos para a Ceia de Natal do PROCON-SP (2018), em que se verificou a presença ou ausência de um determinado produto. O Gráfico 7 apresenta as médias de cada empresa por produto.

Gráfico 7 – Presença da marca nos mercados avaliados



Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como base dados da PROCON-SP (2018)

A partir de pesquisas dos supermercados selecionados na amostra, e que são localizados em diversas regiões de São Paulo, o PROCON-SP verifica que a presença de players como a Arcor, Village e Panco em canais de distribuição comparados à concorrência é muito reduzida. Tal situação é prejudicial, pois diminui a exposição da marca ao consumidor e dificulta o acesso ao produto. Ao mesmo tempo, as demais marcas parecem não enfrentar grandes dificuldades com relação à disponibilidade em prateleira.

Uma vez definidos os principais números, tendências, dinâmicas de canal e precificação, é interessante entender melhor como funciona o relacionamento com o varejo e os competidores.

3.2 Análise da cadeia de negócios

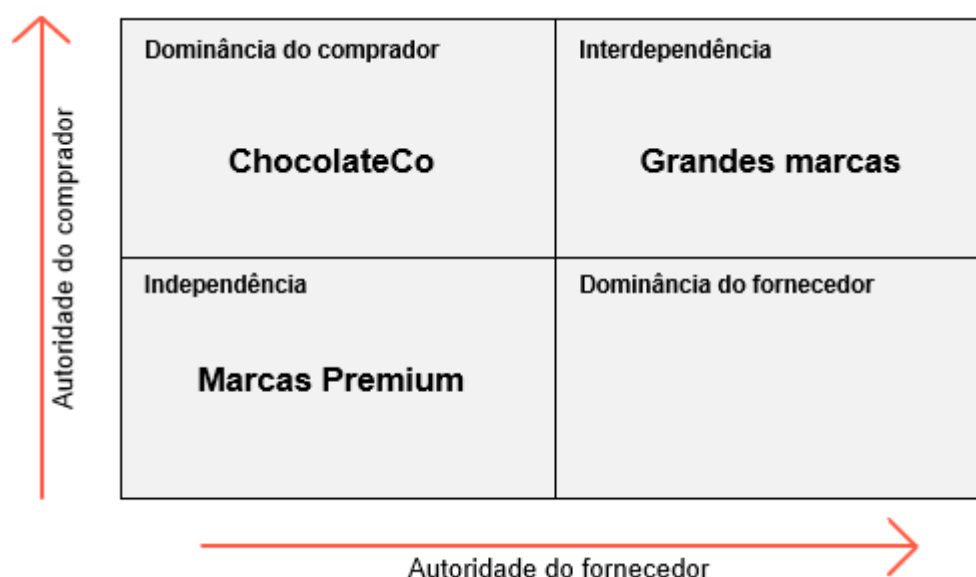
Para a análise da cadeia será utilizada a Matriz de Poder Comprador-Fornecedor desenvolvida por Cox e Chicksand (2005). Contudo é importante a atenção que nem todos os *players* da indústria apresentam o mesmo relacionamento com seus compradores, uma vez que fatores como volume, histórico de parcerias e diversificação de produtos negociados alteram a força do fornecedor e, conseqüentemente, o comportamento do varejo em relação a ele. Essa análise foi desdobrada em dois níveis posicionando os produtores de panetone ora como fornecedores e ora como compradores, como discutido na sequência.

3.2.1 Relacionamento entre fornecedores (produtores de panetones) e os compradores (grandes varejistas)

Uma vez levantada a importância da presença da marca dentro dos pontos de venda e principais canais de distribuição, é necessário entender como se dá o relacionamento entre fornecedores (produtores de panetones) e os compradores (grandes varejistas).

Na Figura 13 pode ser visto como os principais *players* da indústria estão classificados, considerando o poder dos fornecedores (produtores de panetones) e dos compradores (varejo). Para essa análise, foram considerados dados e opiniões vindas de entrevistas com especialistas do setor, de funcionários de empresas concorrentes e da ChocolateCo.

Figura 13 - Matriz de Poder Comprador Fornecedor do setor de panetones



Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevistas

Para melhor análise da matriz, é necessária a avaliação de cada um dos quadrantes, de forma que seja possível a compreensão e interpretação adequada da cadeia.

1. Independência:

Neste quadrante os *players* levantados se mostram indiferentes ao varejo, uma vez que a maioria de suas receitas são realizadas em canais próprios e não dependem da distribuição via varejo tradicional. Por outro lado, os grandes mercados também não buscam a presença dessas marcas, dado que elas não indicam que conseguiriam alavancar um número relevante de clientes para o ponto de venda. Assim, na visão do varejo, a busca por essas marcas *premium* apenas

ocuparia espaço de outras marcas na prateleira, enquanto para estas empresas, o varejo convencional teria dificuldades em atrair o público desejado. Assim, como há desinteresse de ambas partes, o relacionamento mantido é pouco relevante e caracterizado como independente.

2. Dominância do comprador:

No quadrante de dominância do comprador pode-se identificar marcas menores, como a ChocolateCo. Esta categoria é motivada por uma grande dominância do varejo sobre as empresas produtoras de panetone, dado que os compradores não precisam do fornecedor para a manutenção de sua operação e resultados. O caso das marcas citadas é caracterizado por pequenos volumes vendidos ao longo do ano e a baixa participação no total de panetones vendidos pelo grande varejo. Por outro lado, esses pontos de venda ainda representam as maiores fontes de receita para estes produtores, de forma que grandes supermercados conseguem pressionar a negociação e diminuir os preços.

3. Interdependência:

Por fim, as empresas que mantêm um relacionamento de interdependência com o varejo, seu principal comprador, conseguem negociações mais atrativas pois o resultado operacional dos mercados tem maior dependência desses fornecedores. O principal fator que auxilia na construção desse relacionamento é que o negócio de panetones consegue se alavancar em estruturas e contratos já construídos por produtos não sazonais. Por exemplo empresas, que não negociam apenas panetones, mas já possuem contratos estabelecidos dentro dos setores de chocolates, água etc., com os principais canais de distribuição. Assim, a entrada de panetones no varejo é facilitada sob condições também atrativas ao produtor.

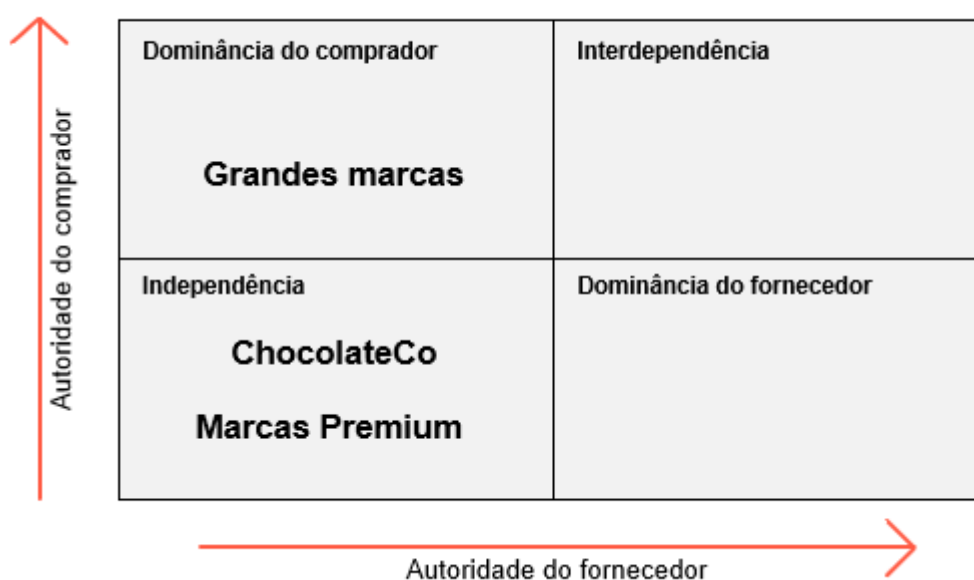
Assim, é possível desenhar as dinâmicas do setor, no qual existem duas principais movimentações: a criação e utilização de canais próprios, ou a alavancagem de operações de outros produtos na facilitação de negociação com os principais varejistas. A única exceção destes movimentos identificada foi o grupo da ChocolateCo, que hoje enfrenta a dominância do comprador.

3.2.2 Relacionamento entre fornecedores (matéria-prima) e compradores (produtores de panetones)

Por outro lado, enquanto o relacionamento com os compradores é de extrema complexidade e um grande diferencial competitivo, a relação com os fornecedores é muito menos problemática (do ponto de vista das marcas), uma vez que existem diversos fornecedores de matéria prima e o custo para a troca de empresa provedora é baixo.

Contudo, entre as marcas produtoras de panetones ainda existe uma diferença entre os relacionamentos com fornecedores, de acordo com especialistas do setor, como é ilustrado na Figura 14 (produtores de panetones como compradores).

Figura 14 - Matriz Poder Comprador Fornecedor para panetones



Fonte: Elaborado pelo autor

1. Independência:

O caso observado de independência entre compradores e fornecedores é marcado pela presença de muitos provedores de insumos, enquanto as empresas produtoras de panetones fazem contratos de pequenos volumes – quando comparados com as competidoras que também utilizam dos insumos para a fabricação de outros produtos como chocolates, bolos e pães.

2. Dominância do comprador:

Por fim, as demais empresas atuam no modelo de relacionamento de dominância do comprador, uma vez que existem grandes volumes contratados e abundância de fornecedores

no mercado. Dessa forma, os compradores conseguem pressionar os fornecedores por preços mais baixos e, conseqüentemente, tornar-se mais competitivos, angariando margens mais atrativas.

Assim, empresas produtoras de panetones de grande porte e que conseguem se alavancar em seu portfólio de outros produtos, além de conseguirem condições de negociação mais atrativas com os canais de venda, têm o potencial de adquirir a matéria prima por preços menores, possibilitando maior lucratividade.

3.3 Análise da concorrência

Para melhor compreender a concorrência, um primeiro dado relevante que deve ser analisado está no Gráfico 3, no qual a participação do mercado é apresentada, dando grande destaques para marcas como a Bauducco, Visconti e Nestlé.

Contudo, outra análise necessária é a compreensão de como o consumidor final entende cada marca e quais são as principais características que podem ser avaliadas a partir disso.

3.3.1 Análise de força da marca

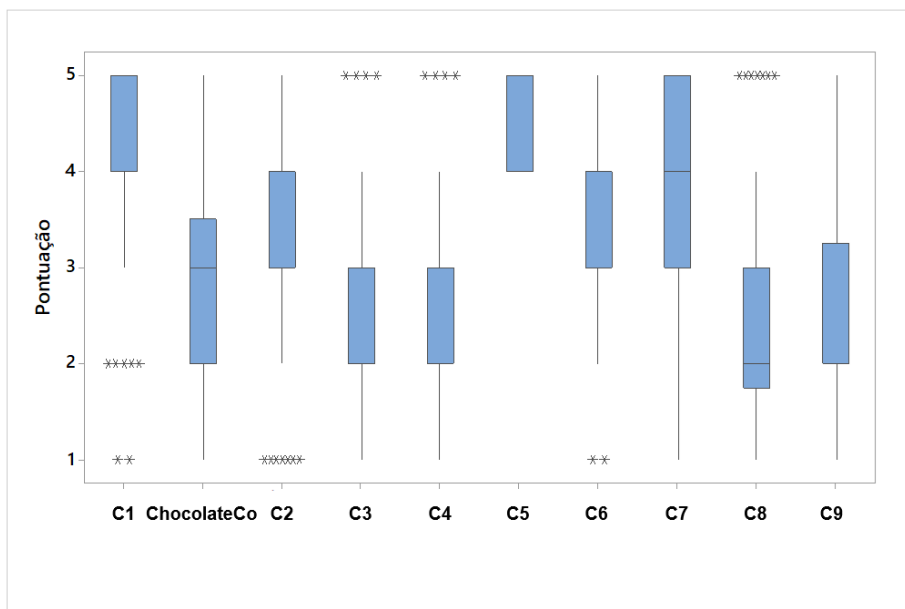
Assim, para a melhor compreensão da dimensão de percepção de marca, foi conduzida uma pesquisa de campo, na qual 130 consumidores de panetones foram entrevistados, em relação às suas percepções de cada competidora – vide APÊNDICE A. A pesquisa foi realizada por meios virtuais e englobou moradores de diferentes regiões de São Paulo, diferentes gêneros, faixas etárias e classes sociais. Contudo, vale pontuar que a amostra (não probabilística) é por conveniência, de forma que possui alguns vieses como o privilégio de grupos próximos do autor e a exclusão de populações sem acesso à internet.

Na pesquisa, foi solicitado que uma nota de 1 a 5 fosse atribuída- sendo 1, muito ruim, e 5 muito bom- de acordo com a percepção da marca dentro do mercado de panetones – assim, aproximando-se de uma escala Linkert. Vale notar que o entrevistado poderia se ausentar de qualquer resposta caso não tivesse conhecimento acerca de uma marca específica.

A partir dos resultados foi possível notar a preferência por algumas marcas e a clara concentração de mercado em alguns competidores, como visto no Gráfico 8 – em que se veem

os principais resultados da pesquisa, ao serem apresentadas as medianas e os quartis. Os nomes dos concorrentes foram substituídos pelo código CX para a manutenção da confidencialidade.

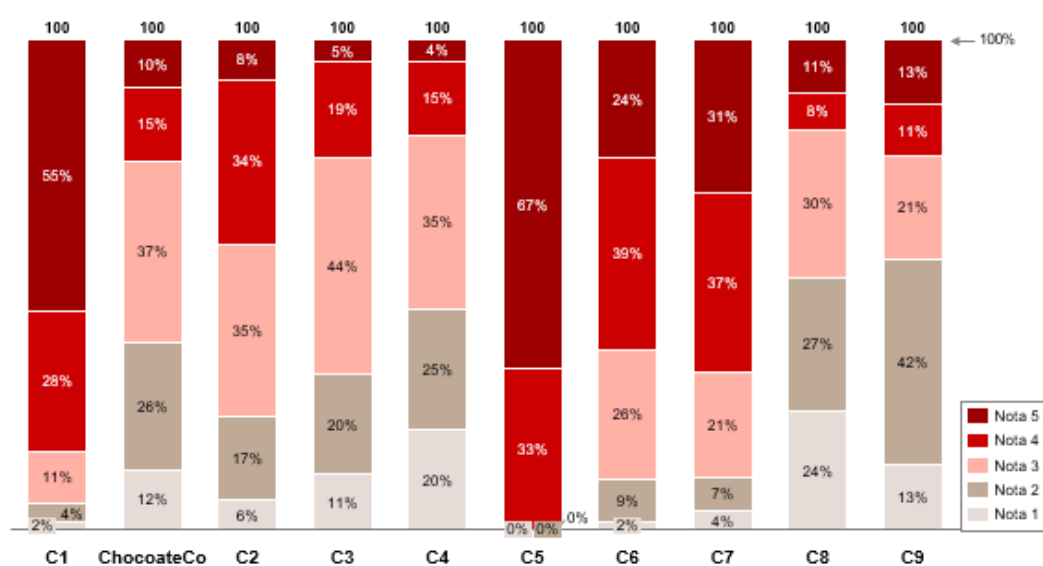
Gráfico 8 - Desempenho de marca pela pesquisa de campo



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo

Além disso, o Gráfico 9 aponta as frequências de cada uma das respostas por concorrente na pesquisa.

Gráfico 9- Frequência de respostas na pesquisa de campo



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise da pesquisa, que contou com avaliações de variáveis discretas, foi considerado principalmente o valor da mediana de cada grupo.

Desta forma, ao utilizar o Gráfico 8 e Gráfico 9 foi possível o agrupamento das empresas em três principais categorias: (i) marcas fortes (mediana igual a 5); (ii) marcas médias (medianas igual a 4) e (iii) marcas fracas (mediana igual a 3 ou menor). Tal caracterização reuniu as marcas com mediana 2 e 3, visto que no Gráfico 8 os quartis das marcas se apresentam bastante sobrepostos, havendo pouca diferenciação estatística dos grupos. Os resultados da pesquisa podem ser conferidos na Tabela 2.

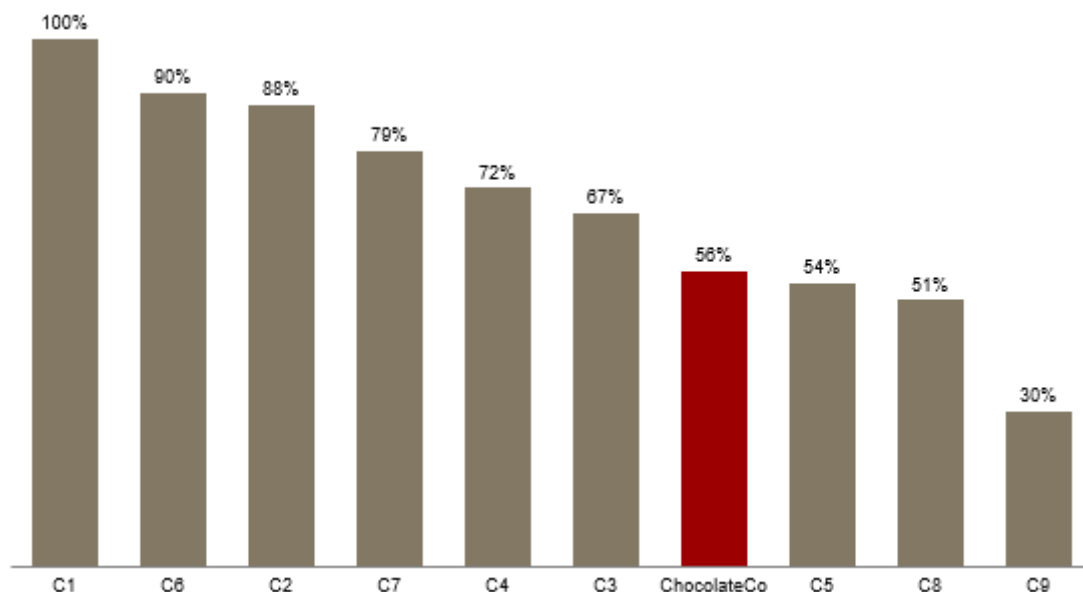
Tabela 2 - Resultados da pesquisa de campo com público consumidor

Marcas	Média	N	Mediana	Marca
C1	4,3	130	5	Forte
ChocolateCo	2,8	73	3	Fraca
C2	3,2	113	3	Fraca
C3	2,9	88	3	Fraca
C4	2,6	93	3	Fraca
C5	4,7	70	5	Forte
C6	3,8	117	4	Média
C7	3,8	103	4	Média
C8	2,5	66	2	Fraca
C9	2,7	38	2	Fraca

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em pesquisa de campo

Sendo assim, o primeiro grupo encontrado conta a C1 e a C5 têm marcas bem percebidas no mercado. Em seguida, a C6 e C7- que seguem como marcas médias e, por fim, todas as demais estão na categoria de marcas fracas.

Por fim, também foi possível uma análise acerca do *brand awareness* de cada competidora, baseando-se no número de respondentes que afirmaram conhecer ou não a empresa dentro do ramo de panetones. Isso pode ser observado no Gráfico 10.

Gráfico 10 - *Brand Awareness* por marca

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em pesquisa de campo

Como pode ser observado, o *brand awareness* também está muito em linha com os resultados do Gráfico 9, de forma que os mais bem avaliados, também são os mais conhecidos pela população com exceção do C5, que atua no mercado *premium*, e o C2, que mantém alto reconhecimento da marca por se alavancar na atividade de sua marca irmã C1.

3.3.2 Movimentações e sinais de mercado

Uma vez definidos os principais concorrentes e suas respectivas percepções aos olhos do consumidor final, é relevante que levantemos as principais movimentações e sinais que eles atualmente têm emitido ao mercado. A seguir seguem as marcas que têm realizado movimentações e sinais relevantes que puderam ser observados pelo autor, bem como uma síntese de suas operações. Para essa análise, foram consideradas fontes secundárias, como VEJA-SP, Terra, EXAME, entre outros.

1. Bauducco

A Bauducco é a líder de mercado e *top-of-mind* no segmento de panetones. Dentro das opções presentes no grande varejo, ela é vista como a marca mais forte pelo consumidor final. Ela possui um preço por quilo próximo à média do mercado e foca em panetones de frutas e chocotones.

Como principal movimentação de mercado, pode ser pontuada a expansão recente da Casa Bauducco, focando no mercado *on-trade* de panetones. Nesse sentido, já foram abertas 65 lojas, com a perspectiva de chegar a 80 até o final de 2019. Há ainda o sinal de mercado de expansão para novas regiões, principalmente fortalecendo a exportação do segmento na América Latina, vide fontes secundárias.

Por fim, deu início às operações de um *tuk-tuk* que visam a explorar uma nova forma de atingir o cliente, podendo aumentar a interface com o consumidor, fomentando o consumo em outros momentos do dia a dia – o que pode favorecer todo o segmento, segundo especialistas.

2. Nestlé

A empresa em questão é um dos competidores mais relevantes no mercado, atuando principalmente no grande varejo e alavancando grande parte de suas vendas em sua linha de chocolate – por exemplo, com o chocotones sabor Alpino.

Como principal sinal de mercado transmitido pela empresa pode ser citado a afirmação de que não entrariam no negócio infantil, mas que tentariam atrair com mais força o público jovem para a categoria por meio das redes sociais e pelo investimento em minipanetones e produtos com apelo artesanal.

3. ChocolateCo

A ChocolateCo, em 2019 aposta em panetones menores, aumentando a diversidade de sabores dentro da categoria. Além disso, é esperado haja maiores investimentos em sua linha infantil e sabores especiais.

4. Santa Edwiges

A Santa Edwiges é uma competidora menor dentro do mercado de panetones, também oferecendo bolos e biscoitos. Sua principal relevância pode ser compreendida pela alta diversidade de sabores que oferece a seus cliente e sua entrada no mercado de panetones infantis, o qual antes era dominado pela ChocolateCo. A entrada está sendo realizada com o uso de panetones que se vinculam a desenhos animados populares, como Barbie, Hello Kitty e Peppa Pig.

5. Lindt

A Lindt é uma marca suíça *premium* e no Brasil atua com grande foco em lojas em grandes *shoppings*. Em 2018 apresentou uma nova linha de sabores especiais, mas é focada no

sabor chocolate. A marca tem aumentado sua presença geográfica no país e se tornado mais reconhecida entre os brasileiros.

As demais empresas tiveram poucas movimentações ou sinais de mercado consideráveis recentemente, mantendo seu posicionamento e portfólio com poucas mudanças. Dessa maneira, as movimentações e sinais podem ser destacadas da seguinte maneira. Os movimentos foram sumarizados na Tabela 3, e os sinais na Tabela 4.

Tabela 3 - Movimentos de mercado em 2018

Marcas	Ataques competitivos	Movimentos cooperativos	Movimentos Ameaçadores	Movimentos defensivos
Bauducco	Expansão da Casa Bauducco, concorrendo com a Lindt – divulgado em fonte secundária	Novo modelo de negócio de tuk-tuk que traz publicidade à categoria – divulgado em fonte secundária	-	-
Nestlé	Aumentou sua linha de sabores especiais - sabor cranberry, divulgado em fonte secundária	-	-	-
ChocolateCo	-	-	-	Investimento na linha infantil e sabores especiais, em entrevista com o autor
Santa Edwiges	Entrada no mercado infantil – em fonte secundária	-	-	-
Lindt	Expansão de mercado em regiões não atendidas – em fonte secundária	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Sinais de mercado em 2018

Marcas	Avisos prévios	Avisos de resultados	Discussões públicas	Explicações
Bauducco	Sinalizou expansão de exportações nos EUA e LATAM – em fonte secundária	-	-	-
Nestlé	Sinalizou a não entrada no mercado infantil, em entrevista com o autor	-	-	-
ChocolateCo	-	-	Demonstrou otimismo com o mercado para 2019 no salão do panetone, em entrevista com o autor	
Santa Edwiges	-	-	Acredita que o mercado é maior do que é explorado atualmente, em entrevista para o autor	-
Lindt	Expansão da linha de panetones e lojas no Brasil, em fontes secundárias	Pontuou em entrevistas que tem tido sucesso no mercado, em fontes secundárias	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Grupos estratégicos

3.4.1 Definição dos grupos estratégicos

Uma vez compreendidas as principais características do mercado e as dinâmicas que podem ser esperadas, é possível o agrupamento das empresas em grupos estratégicos dada a definição das principais variáveis estratégicas.

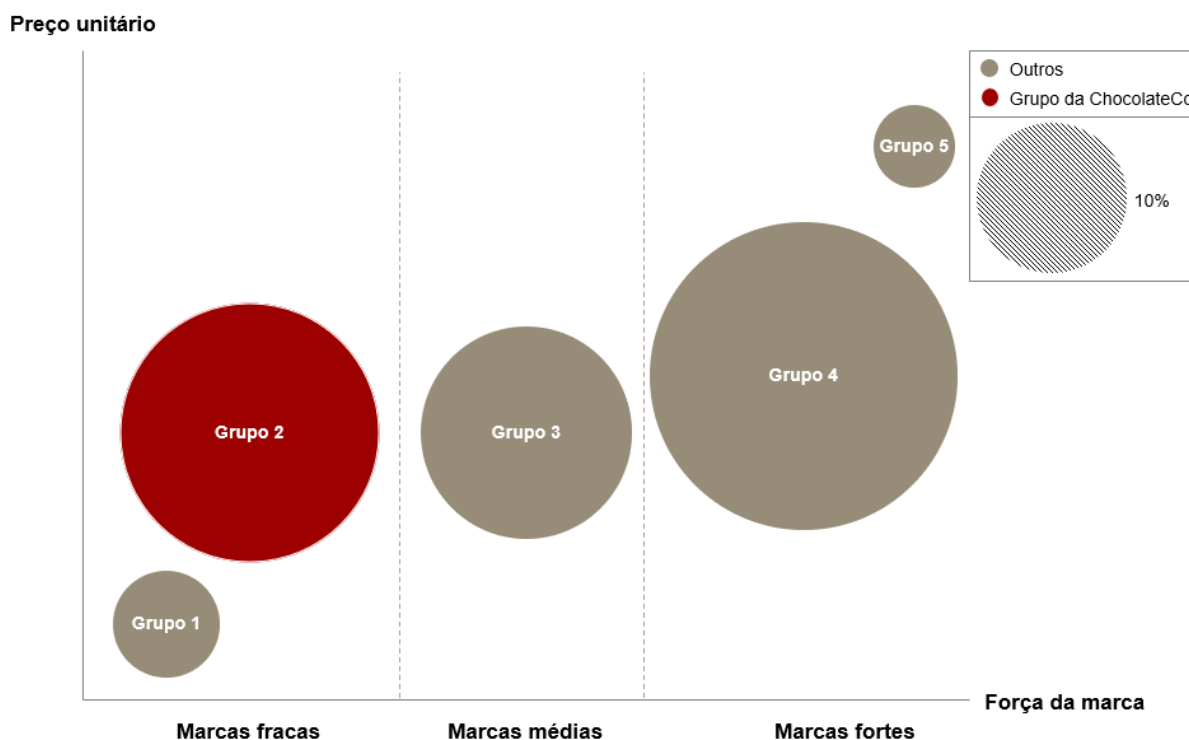
A partir da análise do mercado, entrevistas com especialistas e concorrentes e alinhamento com a gestão da ChocolateCo, foi possível definir quais são as variáveis propostas por Porter (1987) são mais relevantes:

- Preço dos produtos – Praticados no grande varejo, chegando ao consumidor final;
- Força da marca – Percepção do *branding* aos olhos do cliente;
- Canais de distribuição – Meio utilizado para atingir os consumidores finais;
- Portfólio de produtos – Diferentes sabores e produtos de panetones.

Assim, a partir dessas variáveis é possível desenvolver de mapa de grupos estratégicos.

No Gráfico 11 podem ser vistos os principais grupos estratégicos, com base nos eixos “força de marca” – levantado a partir da pesquisa de campo- e o “preço unitário de panetones de frutas e chocotones médios”- os dados utilizados podem ser verificados no Gráfico 5 e no Gráfico 8. O tamanho da bolha representa a parcela de mercado preenchida pelos grupos. Nesta análise foram desconsiderados os panetones artesanais fabricados por pessoas físicas.

Gráfico 11 - Grupos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor

No mercado de panetones foi possível identificar cinco grupos estratégicos, que têm características bem definidas internamente. Contudo, vale ressaltar que é possível a percepção

do ruídos vindo de outras dimensões, tornando o modelo proposto uma simplificação da complexa dinâmica do mercado de panetones.

O primeiro grupo é composto por marcas fracas aos olhos do consumidor final e que competem por custos. Constantemente, as empresas do grupo oferecem produtos com baixa diversidade de tamanhos e sabores e com baixa qualidade percebida pelo cliente. Os principais canais de distribuição estão no grande varejo e com exceção de poucas empresas, este grupo está geralmente presente em poucos pontos de venda. Como principais competidoras deste grupo podem ser citadas as marcas como o C8.

O segundo grupo, que será estudado com mais profundidade, é principalmente composto por preços médios e marcas percebidas como fracas pelo consumidor final. Neste mercado é comum que haja maior diversidade de sabores e tamanhos no portfólio de produtos. A qualidade do produto percebida varia conforme a marca, contudo pode ser entendida como média. Os principais canais de distribuição estão no grande varejo, e já é percebida maior presença no ponto de venda do grupo quando comparado com o anterior. Entre as empresas presentes neste grupos, podem ser levantadas a ChocolateCo, C2, o C4 e o C9. Neste grupo estratégico foi percebido um ruído considerável da dimensão de variedade do portfólio, uma vez que parte do grupo tem o panetone como único produto considerável, enquanto outros contam com outras linhas que auxiliam na negociação com os pontos de venda. Contudo, em ambas situações, foi entendido que competem de maneira similar e são concorrentes diretos, caracterizando a presença no mesmo grupo.

O terceiro grupo conta com marcas médias na percepção do consumidor e preços médios. Este grupo tem como característica interessante a maior qualidade percebida entre os preços médios. De maneira geral, os competidores deste grupo também utilizam do grande varejo como principal canal de venda e estão presentes na maioria dos mercados. Por fim, o portfólio de sabores e tamanhos é menor que o Grupo 2, trabalhando principalmente com panetones de frutas e chocotones – contudo existem exceções. Marcas deste grupo podem ser exemplificadas pela C6 e C7.

O quarto grupo é composto por uma única marca – o C1. Desta forma, as características do grupo são baseadas em uma marca altamente reconhecida e bem percebida pelo cliente e preços médios, mas ainda mais altos que os grupos 2 e 3. Os produtos do grupo são principalmente vendidos no grande varejo e têm uma qualidade de produto média.

Por fim, o último grupo é composto por marcas *premium*, de forma que suas marcas são muito bem percebidas pelos consumidores, enquanto apresentam preços mais altos. Nesta categoria, o principal ponto de venda é o canal próprio, com alto grau de diversificação do portfólio, no que se refere à variedade de sabores. Como competidoras deste grupo estratégico, podem ser levantadas empresas como o C5.

3.4.2 Barreiras de mobilidade do grupo

Quando considerado o Grupo 2, que é foco da análise, dado que é onde se encontra a ChocolateCo, existe um conjunto de barreiras que impede a entrada de novos entrantes e competição direta com demais grupos estratégicos. Por outro lado, essas barreiras também limitam as marcas inseridas no grupo.

Como principais barreiras entre os grupos, podem ser citadas as seguinte variáveis:

1. Linha de produtos – Uma vez que os Grupos 1, 3 e 4 contam com uma baixa variedade de sabores e tamanhos, o Grupo 2 cria uma barreira considerável ao desenvolver competências para a diversificação de seu portfólio. Assim, para sobrepor essa barreira, os grupos citados teriam de realizar investimentos em suas linhas de produção, para a adequação da manufatura à maior diversificação de produto.
2. Segmentação do mercado – Enquanto o Grupo 1 atua com a classe D e E, o Grupo 5 foca na classe B-alta e A. Nesse contexto, o Grupo 2 não possui custos baixos o suficiente para competir no segmento D e E, nem um posicionamento *premium* para competir com o Grupo 5, tendo um segmento de classes B e C bem definidos.
3. Canais de distribuição – O Grupo 5, ao ser o único que atua majoritariamente em pontos de vendas próprios, cria uma barreira de mobilidade, de modo que os demais grupos tenham dificuldade em competir igualmente e nesse mesmo modelo, enquanto se blindam das dificuldades na negociação com o varejo.
4. Marca – Embora os segmentos de mercado dos grupos 2, 3 e 4 sejam semelhantes, a força de marca cria uma grande disparidade entre eles. Para superar essa barreira de mobilidade, investimentos em marketing deveriam ser realizados principalmente pelo Grupo 2.

3.4.3 Análise SWOT do Grupo 2

Considerando as características levantadas do Grupo 2, ao qual a ChocolateCo pertence, é necessário o desenvolvimento de sua análise SWOT, de forma que as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças sejam sumarizadas.

- **Forças:** A primeira força deste grupo pode ser considerada como o volume total – que compõe o segundo maior grupo estratégico em receita. Outra vantagem considerável que o distancia dos demais competidores é o *know-how* e infraestrutura relacionados à diversificação de sabores, e a consequente maior flexibilidade na produção. Além disso, as empresas do grupo já são consolidadas no mercado de panetones e chocotones, que são responsáveis por altas receitas.
- **Fraquezas:** Este grupo estratégico conta atualmente com diversas fraquezas. A primeira delas é a percepção pelo cliente final, que entende as componentes do grupo como marcas fracas – o que é problemático em indústria na qual a marca é um critério essencial na competição entre os grupos. Além disso, os investimentos para superar esta fraqueza são significantemente altos e o sucesso de iniciativas de marketing incerto. Isso é agravado, pelo porte das empresas do grupo, normalmente médias e com limitação de recursos para se engajar em grandes investimentos de médio/longo prazo. Outra fraqueza do grupo também recorrente da força da marca é que a negociação com os canais de distribuição pode ser dificultada - principalmente para empresas que não apresentam um portfólio anual considerável e focam as vendas nos panetones e em produtos sazonais- levando a exercer cláusulas contratuais desvantajosas e margens menos atrativas.
- **Oportunidades:** O mercado como um todo tem mostrado um crescimento substancial em diversos canais e em produtos diferenciados, como o segmento de sabores especiais – fato que favorece o aumento da participação do grupo em mercados futuros, caso as tendências permaneçam como as atuais.
- **Ameaças:** Embora a barreira de estrutura e *know-how* relacionada a diversificação de sabores seja alta e exija investimentos de outros grupos estratégicos para uma entrada com grande força, caso ela seja superada, grande parte do crescimento do Grupo 2 será prejudicado. Outra ameaça aos *players* do setor é o aumento de competitividade interna por preços, diminuindo as margens do grupo.

Dessa maneira, a análise SWOT – que pode ser vista na Figura 15- levanta os principais pontos de atenção em relação ao Grupo 2, trazendo à tona a grande importância do segmento de sabores especiais ao posicionamento do grupo no longo prazo. Por outro lado, também leva em consideração a já existente operação em mercados mais tradicionais e estabilizados, como o de panetones e chocotones.

Figura 15 - Análise SWOT do Grupo 2

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - O Grupo 2 representa um dos maiores mercados da indústria - Know-how e estrutura sobre mercado - Melhor posicionamento e <i>capabilities</i> para sabores especiais 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcas fracas - Grande número de <i>players</i> - Poder de negociação reduzido - Disponibilidade de recursos reduzida
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do segmento de sabores especiais e participação do grupo no mercado total - Aumento de vendas em novos canais de distribuição 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de empresas com marcas fortes no segmento de sabores especiais - Aumento da competição e guerra de preços / margens

Fonte: Elaborado pelo autor

4. Análise estratégica e critérios competitivos

Neste capítulo, é aprofundada a análise da empresa da ChocolateCo e seu posicionamento no mercado. Como visto no Gráfico 12, a empresa atua em quatro categorias distintas, sendo o panetone a mais relevante.

No ano de 2018, as receitas da ChocolateCo foram de R\$35,7 milhões, sendo o panetone o principal segmento, com 70% das vendas, seguido pelos ovos de páscoa com 18%.

Gráfico 12- Composição do faturamento da ChocolateCo

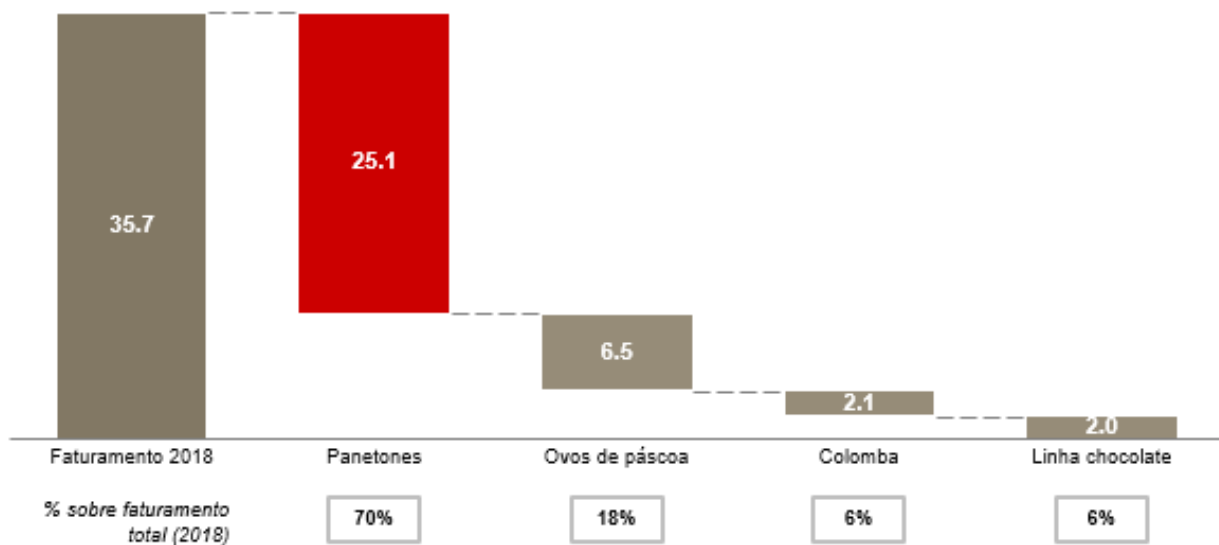


Gráfico Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

Vale notar que as vendas são realizadas majoritariamente em SP, sendo o panetone o único produto presente em outros estados. Contudo, mesmo para esta categoria as vendas são em maioria realizadas dentro de São Paulo, de forma que 90%³ das vendas totais são dentro do estado. Assim, para as próximas análises apresentadas, o foco definido é o desempenho da ChocolateCo no setor de panetones.

³ Informação fornecida pela ChocolateCo.

4.1 A ChocolateCo e sua atuação comercial

Para sua atuação, a ChocolateCo conta com uma planta em São Paulo e hoje atende clientes B2B – como empresas, detentores de marcas brancas⁴ e clientes corporativos que visam a construção de cestas de natal- além de manter sua marca própria que é distribuída em mercados do Brasil. Este último segmento é tratado como B2C (embora as vendas sejam realizadas de fato para canais de distribuição, como mercados).

Nos últimos anos, a ChocolateCo apresentou receitas de panetones com baixo crescimento (comparada ao resto do mercado), principalmente focado no mercado B2C, enquanto o segmento B2B diminuiu como visto no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Evolução de receitas da ChocolateCo

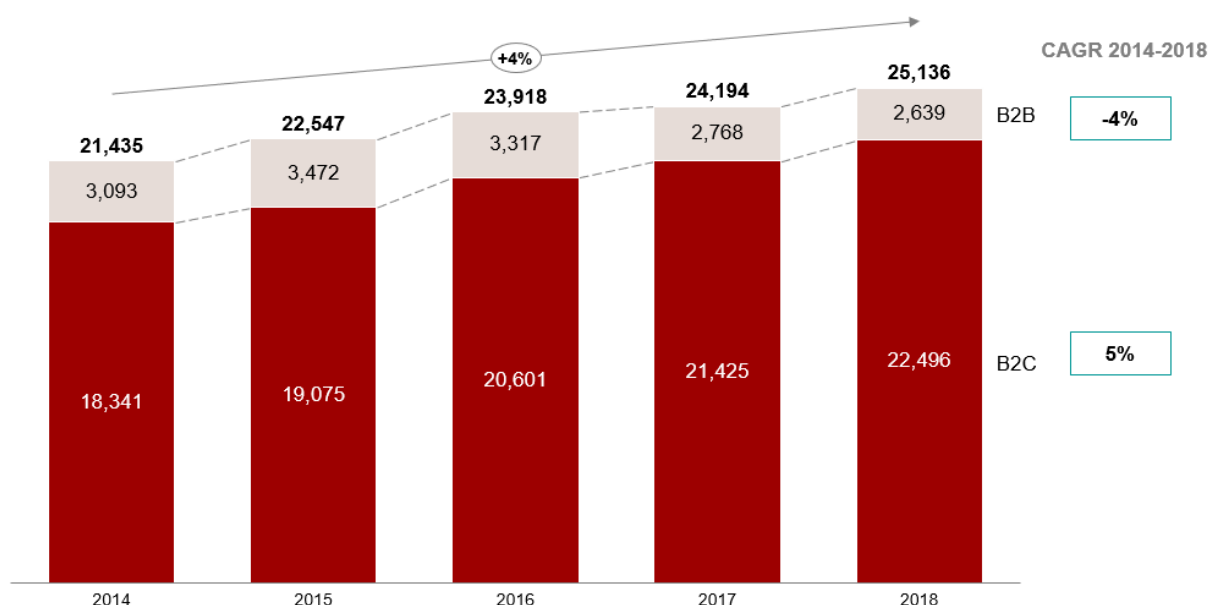


Gráfico elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

A diminuição do B2B se deve à perda de alguns contratos para a fabricação de panetones para marcas concorrentes, enquanto o crescimento do B2C é devido majoritariamente ao aumento no número de unidades vendidas, mantendo-se o preço médio unitário. Vale notar que o aumento no B2C foi resultado de iniciativas que focavam esforços comerciais por parte da equipe de vendas da ChocolateCo.

Além disso, é possível a quebra de 2018 dos segmentos nos principais canais de distribuição em que a ChocolateCo atua, como visto no Gráfico 14.

⁴ Marcas próprias de supermercados e outros canais de venda

Gráfico 14 - Quebra de receita da ChocolateCo em milhares de R\$

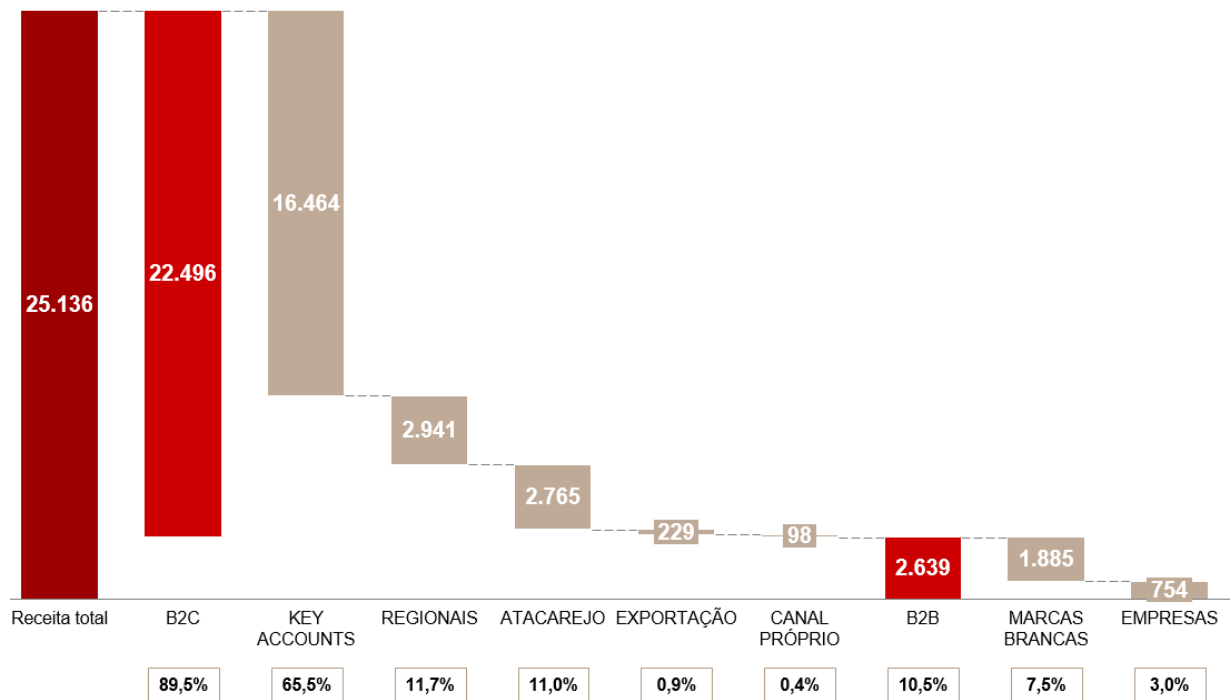


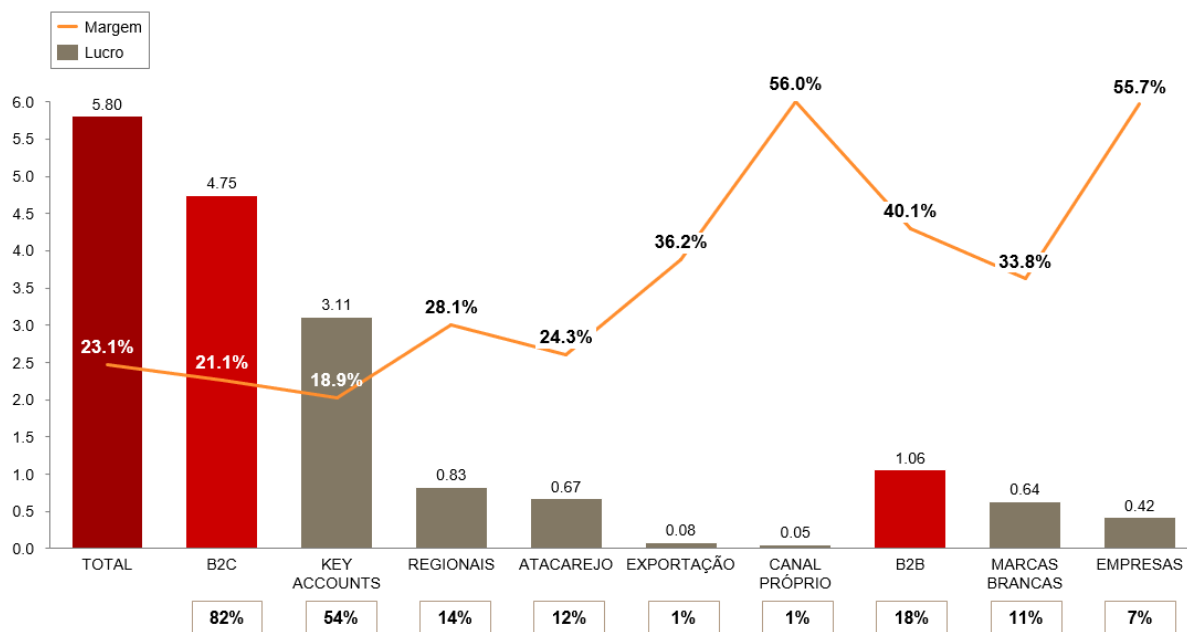
Gráfico elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

Em 2018, as vendas da ChocolateCo foram focadas no B2C, sendo a categoria de “*Key accounts*” a mais relevante para a composição da receita. O grupo em questão é constituído por mercados que contratam grandes volumes, como hiper e supermercados. Já a categoria “Regionais” é composta por mercados de bairro de menor porte, lojas de conveniência e outros canais. O segmento de “Atacarejo” cobre mercados de grandes quantidades que mesclam os conceitos de compras isoladas do varejo e a possibilidade do grande volume do atacado para o consumidor. Por fim, há também o canal próprio e a produção exportada.

Já no B2B, a maior parte da receita é composta para clientes de “Marca branca”, ou seja, demais empresas que comprem os produtos para serem vendidos como uma marca própria. Por fim, o último e menor segmento diz respeito às vendas realizadas para empresas que pretendem distribuir panetones a seus clientes e funcionários, vendedores de cestas básicas e restaurantes – que usam os panetones como parte do cardápio.

Contudo, a ChocolateCo atua com diferentes margens para cada segmento. Atualmente, a maior parte do lucro vem do B2C, embora esse apresente margens substancialmente menores que o B2B. No Gráfico 15 é possível visualizar o lucro em milhões de R\$ e as margens brutas por canal de distribuição de 2018.

Gráfico 15 – Lucro em milhões e margem de lucro brutos da ChocolateCo em 2018



Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

O lucro operacional e as margens consideradas não levam em consideração os panetones que foram devolvidos e as promoções realizadas nos mercados key accounts. Vale ressaltar que os contratos com o key accounts, em geral, possuem uma cláusula que obriga a ChocolateCo a recompra dos panetones não vendidos, ou a realização de promoções no mercado.

Assim, ao analisar os Gráficos 13 e 15 conjuntamente, é possível notar que a ChocolateCo tem perdido receitas em segmentos de maior margem. Além disso canais como a exportação e a loja de fábrica/ padaria associada (canais próprios), são pouco significativos para a composição dos lucros, embora também apresentem altas margens de lucro bruto.

Assim, para conseguir reverter o declínio do B2B e aumentar as margens do B2C é necessário compreender os principais critérios competitivos para o sucesso nos dois segmentos, e qual estratégia competitiva está sendo escolhida e alavancada.

Atualmente os responsáveis pela compreensão de tais critérios e priorização dos esforços são a equipe comercial, composta por um único gerente comercial (encarregado pela prospecção de todos os contratos, menos dos “Regionais”) e representantes de vendas externos, que são encarregados pelas vendas para todos os canais terceiros do B2C, com auxílio do gerente em caso de contrato “Key Account”.

4.2 Critérios competitivos

Assim, para entender o momento atual da ChocolateCo e quais são suas principais forças e pontos de melhorias para alcançar melhores margens e lucros, o primeiro passo foi a definição dos critérios competitivos chaves para empresa, seguido pela análise de sua importância e desempenho da ChocolateCo em cada um deles.

4.2.1 Definição de critérios

Para a definição dos critérios e do modelo de *gaps* (matriz importância x desempenho), foi realizada uma entrevista com o diretor de operações da ChocolateCo, na qual foram levantados os principais fatores a serem levados em consideração no momento de negociação e compra com os canais vistos no Gráfico 14.

Como principais resultados do alinhamento, foram identificados oito critérios relevantes para a decisão do cliente no grupo estratégico 2. Eles são:

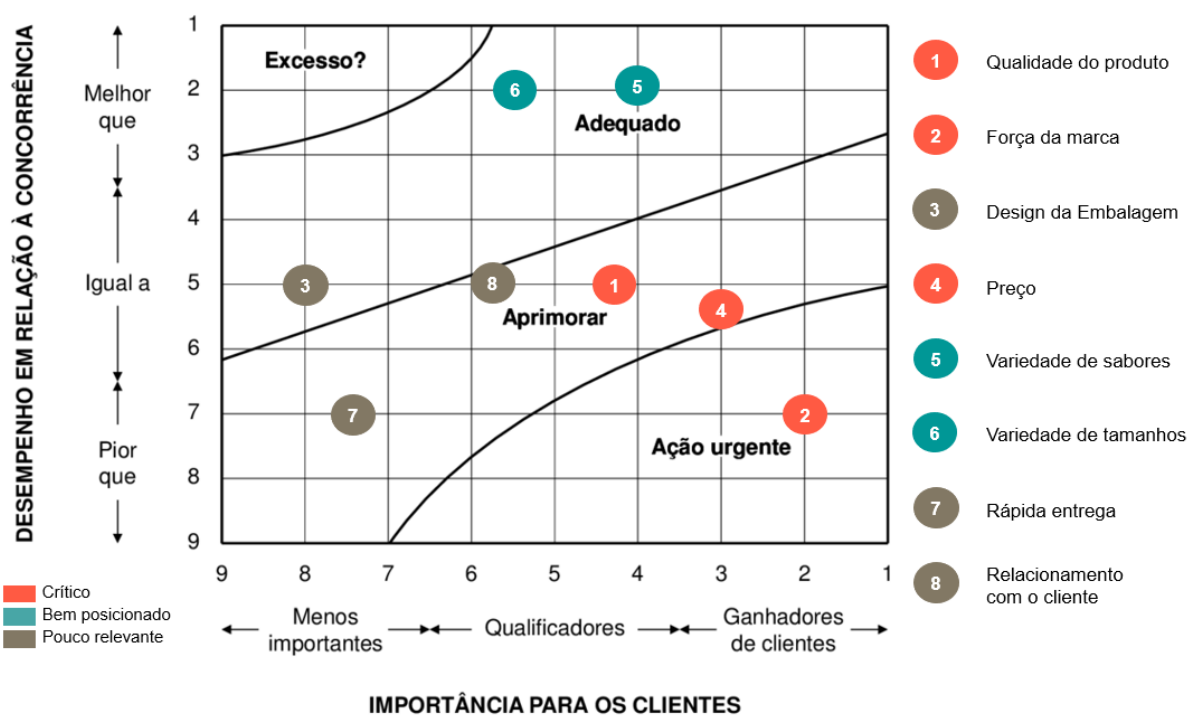
1. Qualidade do produto – Nesta categoria o ponto a ser analisado é a adequação do produto às expectativas do consumidor final, no que se refere a matéria prima, sabor, textura e preparo técnico.
2. Força da marca – Este critério trata da percepção da marca aos olhos do consumidor final e do *brand awareness*.
3. *Design* das embalagens – Consideração do fator estético da embalagem e o apelo que ela pode ter com o cliente.
4. Preço – Adequação dos preços praticados frente aos competidores do grupo estratégico.
5. Variedade de sabores – Diversidade de sabores no portfólio de produtos, considerando número total e aderência ao gosto do público alvo.
6. Variedade de tamanhos – Diversidade de tamanhos no portfólio de produtos, considerando número total de opções.
7. Entrega rápida – Consideração do tempo médio de entrega e de pedido até o recebimento dos panetones do ponto de venda.
8. Relacionamento com o cliente – Este fator diz respeito à personalização do atendimento e disponibilidade de funcionários para endereçarem questões operacionais e contratuais.

Dessa forma, foi levantada a importância relativa de cada critério nos mercados B2C e no B2B, assim como o desempenho da ChocolateCo nessas dimensões.

4.2.2 Análise critérios competitivos B2C

Para a avaliação do mercado B2C foram entrevistados o gerente comercial e onze representantes de vendas (responsáveis pelo estado de SP), que além de dividirem comentários e suas percepções, preencheram um formulário (APÊNDICE B), possibilitando a quantificação dos critérios e o desenvolvimento da Figura 16.

Figura 16 - Matriz Importância x Desempenho no B2C



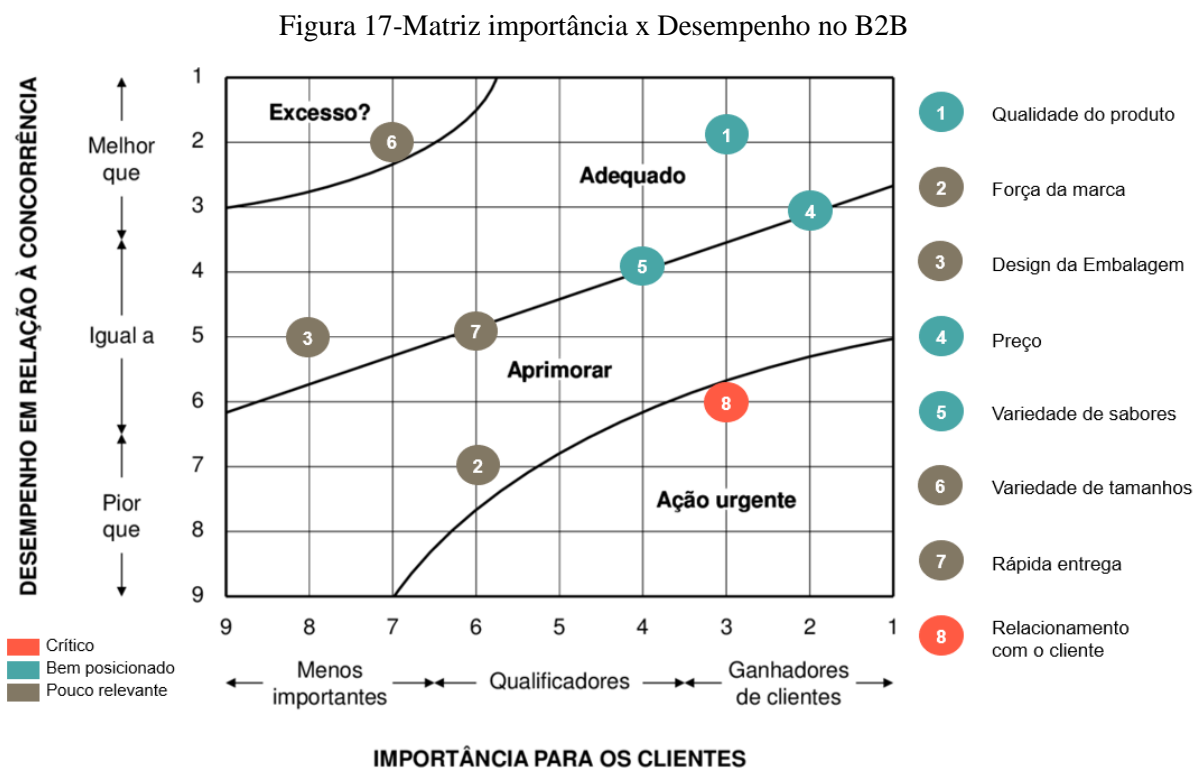
Fonte: Elaborado pelo autor

Como principais resultados, é possível entender que o critério mais relevante e ganhador de pedidos no mercado B2C é a força da marca (2), no qual a ChocolateCo tem uma performance insatisfatória, aquém dos demais competidores do grupo estratégico, demandando uma ação urgente é necessária. O segundo mais relevante é o preço (4), que também está em área de potencial melhoria, bem como a qualidade do produto (1). Como principais forças da ChocolateCo, tem-se a variedade de sabores (5) e tamanhos (6), contudo estes são critérios qualificadores e têm menor importância quando comparados aos critérios ganhadores de pedidos, que atualmente estão mal posicionados. No mercado B2C, cinco dos oito critérios

estudados estão nas zonas de aprimoramento ou de ação urgente, o que demonstra um cenário adverso.

4.2.3 Análise critérios competitivos B2B

Em relação ao mercado B2B, os resultados foram originários das percepções do único gerente comercial. Vale a crítica à metodologia de pesquisa dessa etapa, uma vez que os dados vêm em totalidade deste um único gerente que pode ter vieses em suas respostas. Como tentativa de mitigar este efeito, as respostas foram validadas com o diretor de operações, que não autorizou a entrevista de atuais ou potenciais clientes no B2B – dificultando o contorno do problema. Os resultados gerados pelo gerente e validados pelo diretor podem ser analisados na Figura 17.



Fonte: Elaborado pelo autor

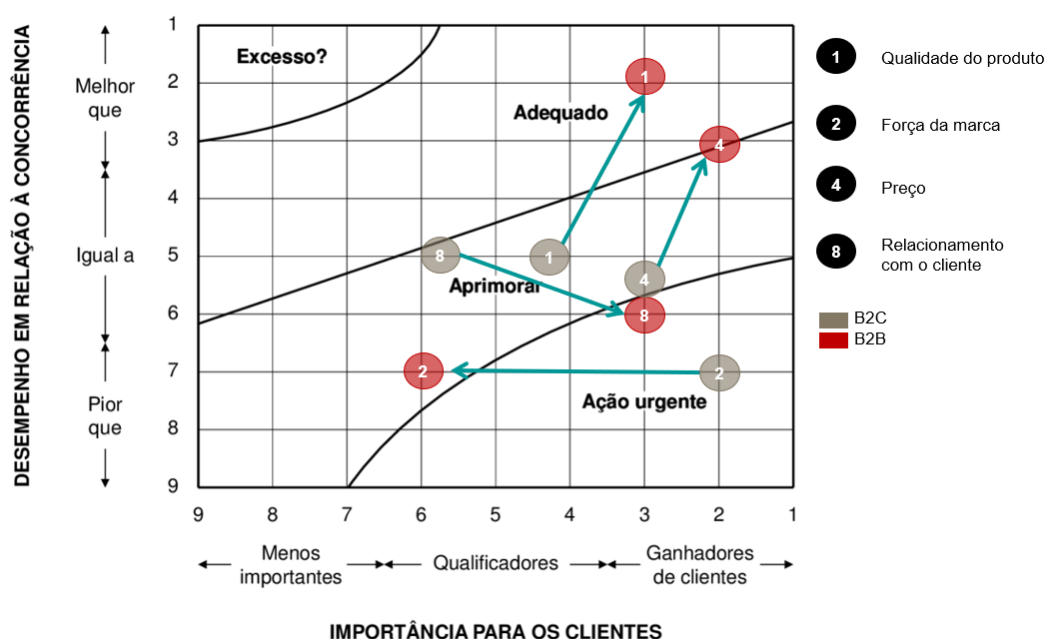
Diferentemente do B2C, os critérios para o segmento do B2B apontam para um melhor posicionamento da ChocolateCo, com seis critérios na zona de adequação ou excesso (ver Figura 17). O critério mais relevante nesse segmento é o preço (4), no qual a ChocolateCo consegue ser competitiva, uma vez que não sofre com o mesmo problema da cláusula de devolução de itens não vendidos dos contrato *key accounts*. Além disso, a ChocolateCo, por ter

grande variedade de sabores (5), tem uma linha de produção flexível, de forma que a alteração de receitas (exigida constantemente no B2B) não acarreta o acréscimo de grandes custos, assim possibilitando preços mais baixos do que a concorrência que não tem essa competência. Nesse sentido, o produto da ChocolateCo também é percebido como alta qualidade (1) e favorece o interesse dos clientes. Como principal ponto de atenção, o relacionamento com o cliente (8) deve ser melhorado substancialmente, pois está na zona de ação urgente. Atualmente, na ChocolateCo não há nenhum funcionário dedicado exclusivamente ao relacionamento B2B (apenas um que cobre também o segmento B2C). Finalmente, observa-se que a variedade de tamanhos (6), encontra-se na zona de excesso, pois é um dos pontos forte da empresa, mas não é um critério relevante no mercado B2B.

4.2.4 Análise comparativa entre segmentos e considerações

Baseado nas Figuras 16 e 17 e nas margens descritas no Gráfico 15, a ChocolateCo tem maiores vantagens financeiras e competências para atender o B2B. Com base nos critérios mais relevantes e de maior diferença entre B2C e B2B, é possível desenvolver uma análise comparativa entre os segmentos e os principais movimentos dos critérios competitivos, caso haja mudança no enfoque de cliente. Essa análise é ilustrada na Figura 18.

Figura 18 - Análise comparativa B2C x B2B



Fonte: Elaborado pelo autor

Como mostrado na Figura 17, o foco no B2B pode ser estratégico para a empresa, uma vez que os principais critérios já performam melhor nesse segmento, o qual também conta com maior lucratividade.

A maior desvantagem da alteração do foco de clientela é a necessidade de melhorar a experiência com o cliente, fato que pode exigir medidas como o desenvolvimento de uma equipe comercial interna –que exige investimentos e mudanças na estrutura e cultura da organização.

Além disso, um canal não explorado nessa análise, dada a baixa relevância para as receitas da ChocolateCo é o canal próprio (loja de fábrica). Atualmente, tal canal é o que apresenta maior margem no B2C e não é influenciado pelo critérios competitivos citados, uma vez que segue critérios diretamente ligados ao consumidor final. Mas independentemente, é um ponto de venda que pode ser visto como uma alternativa de geração de receita que ampliaria a margem geral da empresa e consequentemente, seus lucros. Além disso, poderia funcionar como estratégia de alavancagem da marca, que, atualmente, é um dos principais gargalos da ChocolateCo, conforme abordado anteriormente. Já é possível ver movimentos no mercado nessa direção, como o lançamento das lojas próprias Bauducco e a intensificação dos PDVs próprios de marcas *premium*. Nesse caso, deveria ser conduzida uma pesquisa diretamente com o consumidor final para entender quais critérios seriam relevantes para que frequentasse a loja de fábrica e comprasse os panetones.

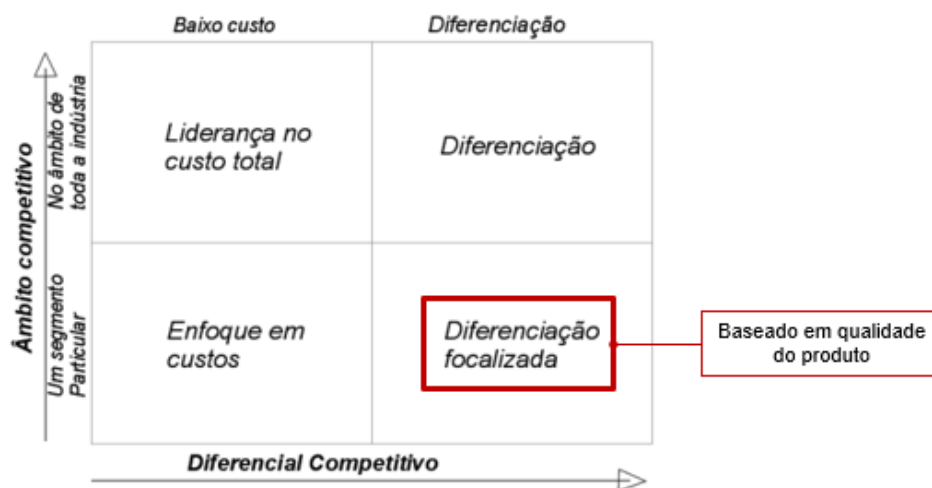
4.3 Estratégia genérica

A partir das informações fornecidas no Capítulo 2, discussões realizadas com a ChocolateCo e as pesquisas com o departamento comercial foi possível compreender o posicionamento da ChocolateCo dentro da indústria e de seu grupo estratégico. Contudo, vale ressaltar que a estratégia genérica autodeclarada e a percebida no mercado são divergentes.

4.3.1 Estratégia genérica autodeclarada

Durante os *workshops* realizados com a gestão da ChocolateCo, a estratégia percebida pela empresa era a de enfoque, com diferenciação baseada em qualidade do produto. A estratégia autodeclarada pode ser vista na Figura 19.

Figura 19 - Estratégia autodeclarada



Fonte: Elaborado pelo autor

O racional para essa definição era baseado na existência de um segmento bem definido como público-alvo – recorte regional em São Paulo, e de classe social (classe B e C). Além disso, a empresa justifica sua diferenciação baseada em sua qualidade, alegando que utiliza matéria-prima de alto valor e mão de obra especializada na confecção de panetones, fatos que resultariam em produtos de melhor sabor e textura.

Contudo, como visto na Figura 11, a ChocolateCo não é percebida com os panetones com maior qualidade no mercado. Tal afirmação foi reforçada pela Figura 16, na qual a ChocolateCo é vista como um competidor médio nessa dimensão em seu grupo estratégico.

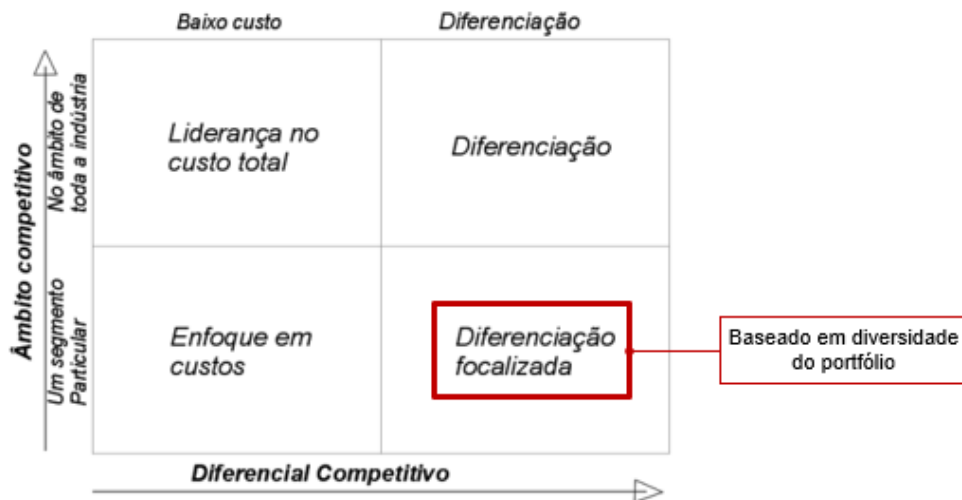
Desta maneira, há indícios que a percepção interna da marca não seja congruente com aquela entendida pelo mercado consumidor.

4.3.2 Estratégia genérica percebida

Como comentado pela ChocolateCo, de fato há uma segmentação clara de clientes em nível geográfico e de renda. Contudo, o motivo de diferenciação é distinto do que o previamente

suposto. A empresa tem como maior diferenciação a grande diversidade em seu portfólio, fruto da combinação entre os critérios competitivos de variedade de sabores e volumes já discutidos. Embora essa característica seja comum dentro de seu grupo estratégico, a ChocolateCo está acima da média mesmo entre seus competidores diretos. A estratégia percebida é pontuada na Figura 20.

Figura 20 - Estratégia genérica percebida



Elaborado pelo autor

Tal critério diz respeito tanto ao número de sabores quanto à variedade de tamanhos de panetones dentro do portfólio – dado que a ChocolateCo soma vinte SKUs disponíveis para o consumidor final. Isso foi confirmado na Figura 16, em que as dimensões de diversidade de tamanhos e sabores são pontos em que a ChocolateCo performa melhor que suas competidoras diretas.

4.4 Oportunidades da ChocolateCo

Tendo como base o desempenho nos critérios competitivos e a atual estratégia da ChocolateCo, é possível perceber que o potencial do mercado B2B é relevante e há a oportunidade de aumentar as receitas e margens da empresa. Além disso a expansão das exportações e vendas em canais próprios podem ser oportunidades a serem consideradas com o objetivo de melhorar a lucratividade média da empresa.

Existem diversas iniciativas que podem ser tomadas para tais fim: (i) no curto / médio prazo, mudanças operacionais para fortalecer as competências de atendimento do segmento

B2B; (ii) no curto / médio prazo, é possível a alteração das ofertas comerciais e do portfólio da ChocolateCo, como forma de melhorar as margens da operação (foco do próximo capítulo); (iii) no longo prazo, desenvolvimento de canais próprios e foco na identidade e comunicação da marca.

Embora tais oportunidades devam ser consideradas, elas demandam tempo e investimento da ChocolateCo para a consolidação e retorno das iniciativas. Contudo, a segunda iniciativa atinge o principal segmento da empresa, o B2C, de forma que grande impacto operacional pode ser alcançado.

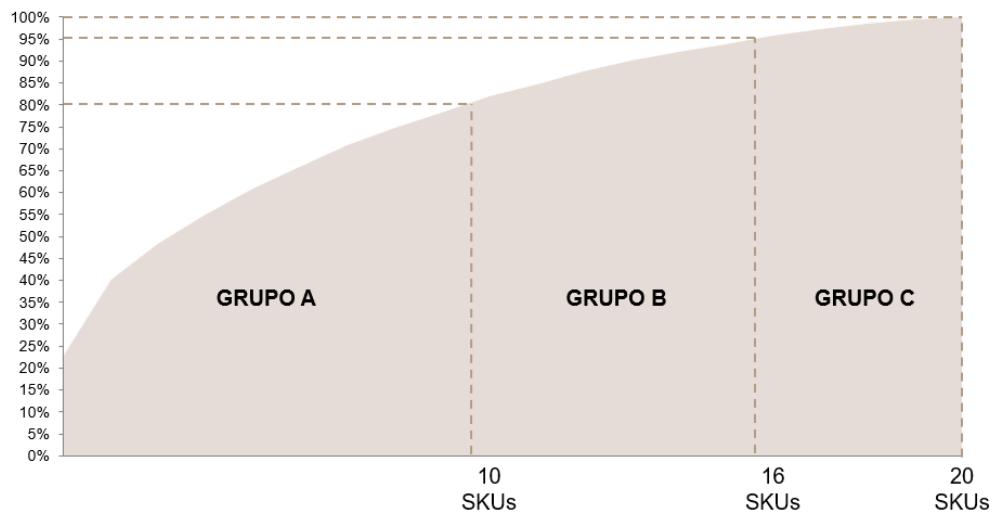
Quando se pensa nos principais canais do portfólio atual, que contam com baixas margens (*Key Accounts*, regionais e atacarejo), deve-se entender quais mudanças no portfólio poderiam alavancar melhor rentabilidade para negócios no grande varejo para o curto / médio prazo, sendo assim, relevante um estudo aprofundado.

5. Gestão de portfólio

Uma vez conhecida a criticidade das vendas para o B2C, é necessário compreender melhor as ofertas da ChocolateCo, bem como a aplicação de ferramentas de gestão de portfólio para aprimorar a negociação com o grande varejo.

Atualmente, a empresa conta com 20 SKUs dentro da categoria de panetones, existindo maior concentração de vendas em alguns itens. O Gráfico 16 evidencia a curva ABC que apresenta a distribuição do faturamento entre os panetones da ChocolateCo.

Gráfico 16- Curva ABC da ChococolateCo



Fonte: Elaborado pelo autor

O grupo A é dominado por SKUs de panetones de frutas e chocotones, enquanto B e C completam o portfólio com itens com menor volumes de vendas, como panetones pequenos, infantis e de sabores especiais.

Sendo assim, para melhor compreender a dinâmica dos SKUs, foi realizado o agrupamento dos produtos da ChocolateCo em famílias, de forma que fossem facilitadas as análises e identificadas tendências gerais dos grupos – evitando o efeito de SKUs *outliers*.

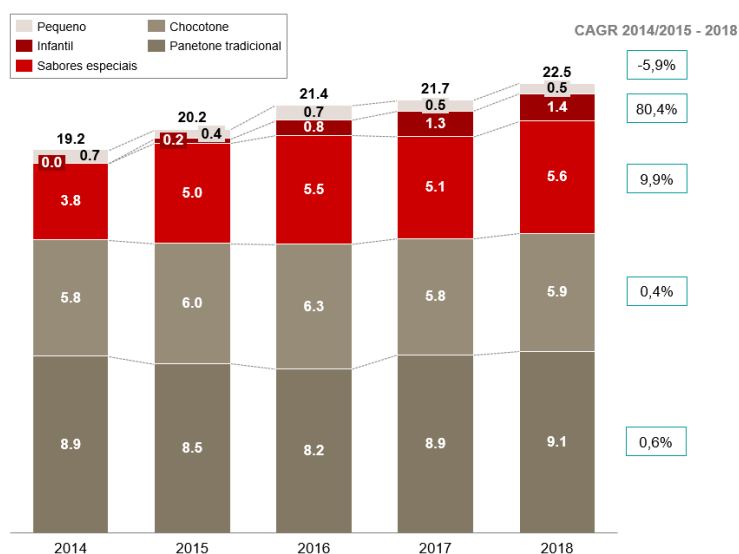
Dessa forma, foram definidas cinco principais famílias para a ChocolateCo:

1. Panetone tradicional – Nesta família podem ser encontrados os panetones de frutas de tamanho acima de 400g. Esse grupo possui os produtos mais tradicionais e é visto como um alimento para a família ou para consumo em diversas porções.

2. Chocotone - Nesta família podem ser encontrados os chocotone de tamanho acima de 400g. Esse grupo também é visto como um alimento para a família ou para consumo em diversas porções, e é o segundo produto mais vendido no setor, apenas perdendo para a primeira família.
3. Sabores especiais – Esta família é composta por recheios diferenciados e panetones trufados. Nesta categoria, não há diversificação de tamanhos, uma vez que a ChocolateCo não atuou com sabores especiais em tamanhos pequenos (abaixo de 400g) em 2018.
4. Infantil – Este grupo é composto de SKUs veiculados ao público infantil, tendo a divulgação de personagens animados em suas embalagens, que teve a entrada da ChocolateCo em 2015. Tais produtos são pequenos (80g) e do sabor chocolate.
5. Pequenos – A última família é composta por panetones de pequena massa, mas não destinados ao público infantil. Esse grupo é constantemente consumido por cestas natalinas ou por instituições. Contudo a presente análise será focada em sua participação no B2C.

Vale ressaltar que para o agrupamento dessas famílias, os principais critérios considerados foram os comerciais e mercadológicos, de forma que a visão do cliente final foi decisiva na definição. Para isso, as famílias foram alinhadas com a ChocolateCo e seu entendimento da percepção de seus produtos. O Gráfico 17 apresenta as participações das famílias em relação ao faturamento de 2014 até 2018.

Gráfico 17- Participação das famílias na receita no B2C



Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

A partir dos resultados é possível perceber o crescimento agressivo de algumas famílias como a “Sabores especiais” e a “Infantil”. Por outro lado, os outros grupo se mostram bastante estáveis, como é o caso dos “Panetones tradicionais” e dos “Chocotones”, que são os responsáveis por alta geração de caixa.

Contudo, para delinear as tendências dos produtos e o posicionamento do portfólio da ChocolateCo frente a seus competidores, é necessário também entender as linhas de seus concorrentes. Assim, foram levados em consideração os membros do Grupo Estratégico 2, definido no Gráfico 11. A Figura 21 traz a atuação dos demais *players*.

Figura 21- Portfólio das competidoras

	Panetones tradicionais	Chocotone	Sabores especiais	Infantil	Pequenos	Premium
ChocolateCo	✓	✓	✓	✓	✓	✗
C2	✓	✓	✓	✗	✗	✗
C3	✓	✓	✓	✗	✗	✗
C4	✓	✓	✓	✗	✗	✓
C9	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, a ChocolateCo apresenta um portfólio mais diversificado do que a maioria de seus concorrentes, com exceção do C9 – que ainda oferece produtos considerados *premium*. Tal definição vem da embalagem diferenciada e precificação substancialmente mais alta do que as demais outras famílias. Vale ressaltar que o C9 e a ChocolateCo contaram com altas avaliações nos critérios competitivos em relação à diversidade de sabores e tamanhos, a qual se apoia e exige certa flexibilidade no processo produtivo, a qual é oferecida por tais competidoras. Além disso, vale ressaltar que em famílias como a de “Sabores especiais”, a ChocolateCo é a que mostra maior diversidade de SKUs, quando comparadas aos demais *players*. Dessa forma, esta é uma vantagem que deve ser levada em consideração na competição direta e que já havia sido percebida na análise de critérios competitivos na Figura 16.

Por outro lado, pode-se perceber as famílias de panetones tradicionais e chocotones estão presentes em todos os portfólios analisados, e não trazem tanto diferencial para a oferta

das marcas. Contudo, para que as empresas consigam vender as demais categorias, a oferta das famílias básicas é necessária à negociação e com o grande varejo.

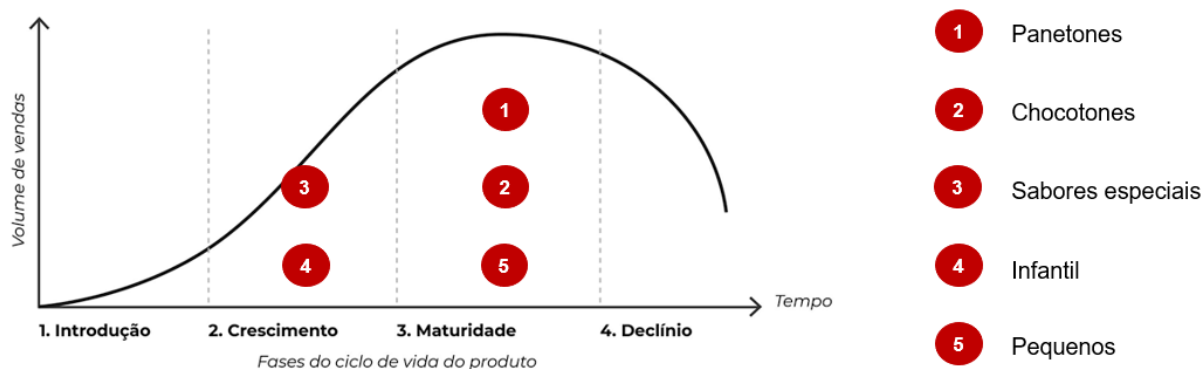
Dessa forma, entende-se que o portfólio da ChocolateCo pode ser considerado como bastante diversificado dentro de seu grupo estratégico.

Adicionalmente, levando em consideração o Gráfico 17, dados da Kantar Worldpanel (2019) e as entrevistas realizadas, é possível identificar que as famílias levantadas vivem diferentes dinâmicas mercadológicas, estando algumas em amplo crescimento, enquanto outras se mostram estagnadas ao longo dos anos.

5.1 Ciclo de vida dos produtos

A partir do crescimento e das perspectivas de desenvolvimento do mercado de panetones no Brasil foi possível o desenvolvimento da Figura 22, que situa cada uma das famílias dentro do modelo de Kotler (2006) para ciclo de vida de produtos.

Figura 22- Ciclo de vida das famílias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro deste modelo, os responsáveis pelo maior volume de receita do setor são considerados como produtos na maturidade (panetones tradicionais e chocotones), enquanto as categorias de sabores especiais e infantil são entendidas em crescimento.

Como principais características que definem o mercado em maturidade de panetones tradicionais e chocotones, podem ser citadas uma grande quantidade de concorrentes, estabilidade de fatias de mercado e de precificação, além dos grandes faturamentos causados por essas famílias. Por outro lado, as categorias infantil e de sabores especiais vivem um momento com relativamente poucos competidores- que ainda procuram a aceitação do

consumidor final – e com um volume menor comparativamente. Contudo, nestes setores, as parcelas de mercados e cenário competitivo ainda estão em formação – sendo a entrada e o posicionamento nestes mercados atualmente essencial para o sucesso nos próximos anos nas categorias.

Embora estejam no mesmo setor, as famílias podem apresentar diferentes velocidades de passagem do ciclo de vida. Uma característica do ciclo de vida do panetone e do chocotone é a longa duração de seu ciclo, uma vez que estão em maturidade há muitos anos e se trata de produtos vinculados a eventos e consumo tradicionais. Por outro lado, outras famílias podem representar tendências momentâneas que podem entrar em declínio em breve.

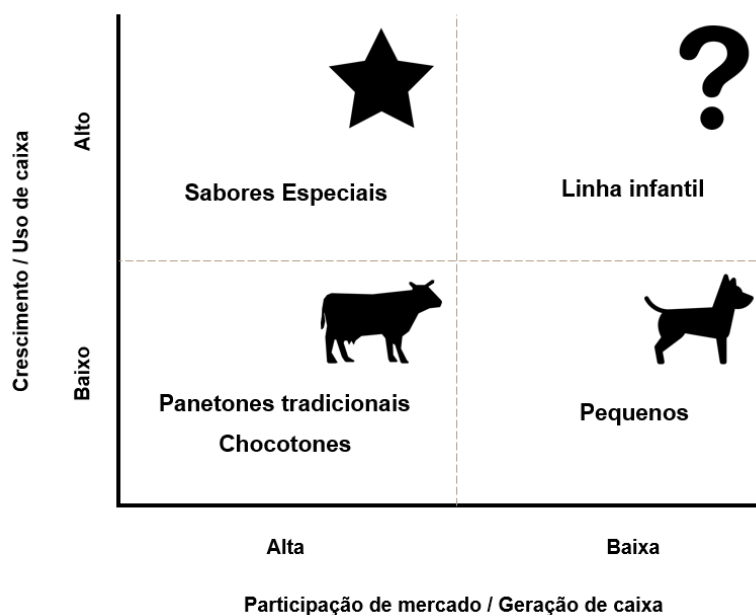
Sendo assim, o modelo de Kepler não deve ser utilizado como uma tentativa de previsão do futuro das famílias, mas como uma ferramenta para a melhor compreender as características do mercado e a evolução dos produtos.

Ao usar o momento do ciclo de vida, é relevante também a análise crescimento / parcela, para a melhor compreensão do papel de cada SKU dentro do portfólio.

5.2 Análise de crescimento / parcela

Entre as famílias levantadas, a partir da geração e uso de caixa é possível a categorização de cada grupo nos quadrantes da Matriz BCG. A Figura 23 apresenta as definições dentro da ferramenta de gestão de portfólios.

Figura 23- Matriz BCG da ChocolateCo



Fonte: Elaborado pelo autor

Vale pontuar que tal análise contou com uma adaptação da ferramenta, uma vez as principais utilizadas não foram o crescimento do segmento e a participação do mercado, uma vez que a ChocolateCo não é líder de mercado, e o uso da ferramenta tradicional poderia oferecer resultados divergentes dos reais papéis dos produtos dentro do portfólio. Para o uso da ferramenta, os divisores da matriz podem ser mostrados na Tabela 5.

Tabela 5 - Limites da matriz BCG

Limites Matriz BCG	
Alta geração de caixa	% Faturamento > 20%
Alto uso de caixa	Investimento/ faturamento > 0,6

Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

A análise considerou principalmente a geração e uso do fluxo de caixa da ChocolateCo e o respectivo crescimento de cada família. A partir das conclusões resultantes de bases de dados e entrevistas disponibilizadas pela ChocolateCo, foi possível a percepção que as famílias de chocotones e panetones tradicionais são responsáveis por grande parte da geração do caixa, mas são categorias com crescimento menos acelerado e que já estão em seu momento de maturidade dentro do ciclo de vida.

O caixa gerado por essas famílias é utilizado para investir em outras como a linha infantil (ponto de interrogação, dado baixa geração de caixa e alto crescimento) e a de pequenos

panetones (cachorro, por já estar na maturidade, mas apresentar baixas margens e geração de caixa). Por fim, a categoria de sabores especiais já consegue uma considerável geração de caixa e ainda vivencia taxas de crescimento acelerado, assim se classificando como uma estrela – mas também recebe investimentos das vacas leiteiras.

Também é importante o levantamento dos fluxos de caixa entre as famílias. Atualmente a ChocolateCo tem usado o caixa gerado pelas vacas leiteiras para investir nas três categorias:

- Investimentos na família de sabores especiais: como forma de manutenção da posição relativa dentro do segmento e o acompanhamento do crescimento da indústria, há um investimento vindo dos panetones tradicionais e chocotones. Caso não haja investimentos nesta família, a categorização pode ser alterada de estrela para ponto de interrogação em um curto período.
- Investimento na linha infantil: na tentativa de aumentar a expressividade do mercado infantil, a ChocolateCo tem destinado recursos à família, de forma a transformá-la em uma estrela.
- Investimento na linha de panetones pequenos: com o intuito de manter as vendas da família, investimento é realizado. Contudo, há baixo retorno nessa categoria, uma vez que a margem e volume são baixos, e sua transformação em uma vaca leiteira é de difícil execução e sucesso improvável.

Sendo assim, os dados e entrevistas apontam que o portfólio tem uma grande dependência dos panetones tradicionais e dos chocotones, de forma que sua presença nas ofertas não deve ser subestimada.

Além de uma análise geral do portfólio da ChocolateCo, é relevante o aprofundamento das ofertas atuais em uma visão por canal de distribuição no B2C, de forma que alternativas possam ser sugeridas, como forma de diminuir o problema das baixas margens praticadas.

5.3 Gestão de portfólio por canal de distribuição B2C

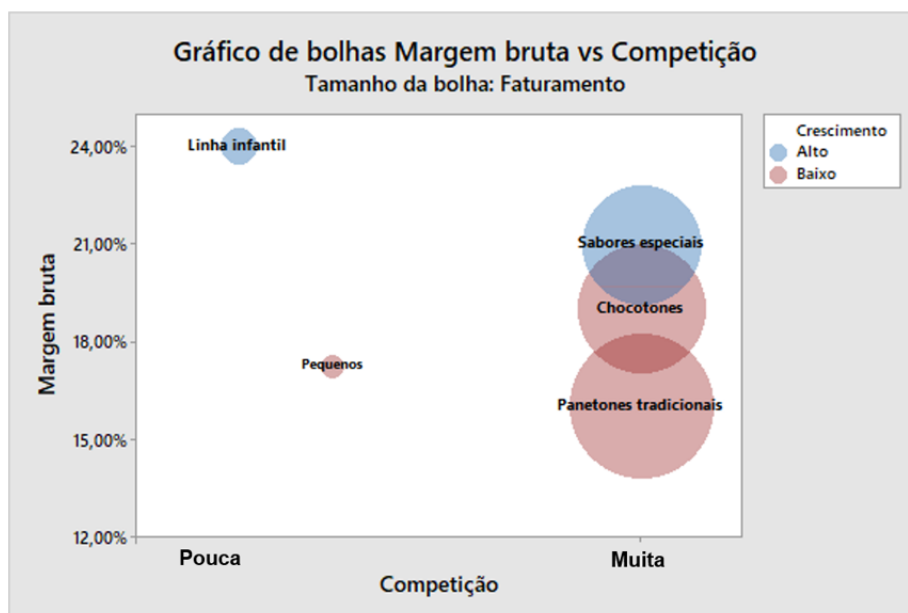
Como apontado pelo Gráfico 15, os principais pontos de atenção em relação às baixas margens são: *Key accounts*, regionais e o atacarejo. Nesse sentido foi analisado o desempenho dos portfólios em cada um destes canais, além do desenvolvimento de propostas de enfoque e despriorização de SKUs. Para tal, foram utilizados os dados da ChocolateCo e ferramentas

clássicas à gestão de portfólio, como gráficos de bolhas e a tela de atratividade – Cooper et al. (1997). Foram eleitas essas ferramentas por seu grande apelo visual, que pode ser facilmente interpretado pela gestão da ChocolateCo, que atualmente não desenvolve estudos relacionados a seu portfólio de produtos.

5.3.1 Desenho da oferta – *Key accounts*

O segmento de *Key Accounts* é o mais relevante para as operações da ChocolateCo, uma vez que representou em 2018 65,5% do faturamento. Atualmente a empresa atua com todas as suas famílias dentro deste canal de distribuição, contudo os principais volume de venda foram embasados nas famílias de panetones tradicionais e chocotones – que também são os mercados com alta competição, baixo crescimento e menores margens, como apontado pela Figura 24, desenvolvida com os dados da ChocolateCo e com o software Minitab 17. O crescimento considerado como alto foi definido como acima de 9% ao ano na base da ChocolateCo, a competição alta foi vinculada a presença 4 ou mais competidores, enquanto a baixa competição a ausência ou a um único competidor.

Figura 24- Gráfico de bolhas margem vs competição para key accounts



Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

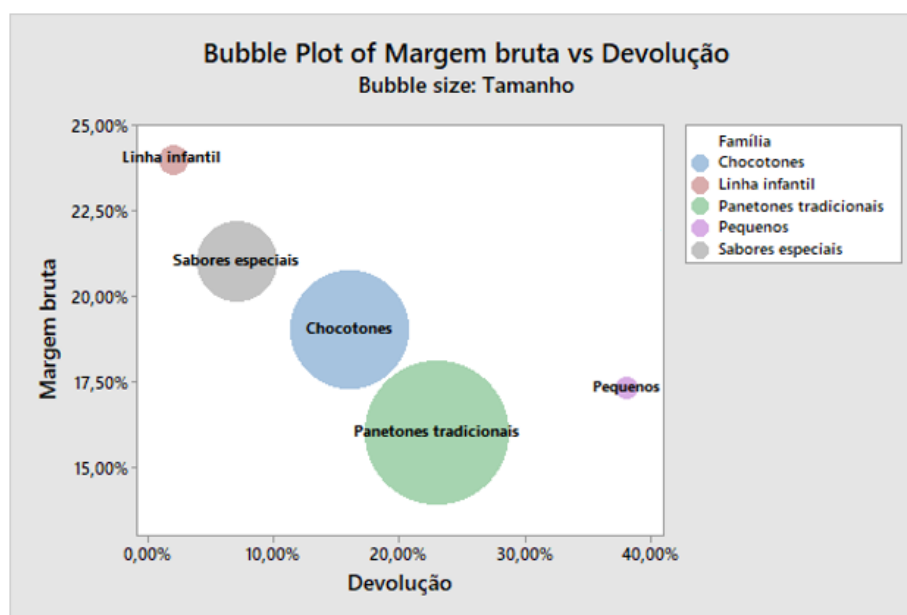
A partir da análise, é possível visualizar que a linha infantil e a família de sabores especiais conseguem competir com margens maiores comparativamente. Vale ainda ressaltar a

vantagem do segmento de sabores especiais que além de ter uma boa performance, teve grandes volume de vendas, podendo gerar maior lucro proporcionalmente.

É importante ressaltar que as informações relacionadas à presença da competição, foram baseadas na pesquisa comparativa de preços produtos para ceia de natal de 2018 do PROCON-SP.

Por outro lado, é relevante que as famílias com alto crescimento também têm apresentado margens mais altas que a média, fato que pode incentivar o interesse produtos pelas empresas competidoras, trazendo complexidade ao mercado. Além disso, tais produtos ainda apresentam menores taxas de devolução e necessidade de promoções no ponto de venda. A Figura 25 apresenta o posicionamento de cada família em relação suas margens e taxas de devolução.

Figura 25- Gráfico de bolhas margem bruta vs taxa de devolução para key accounts



Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

A partir desta análise, vê-se que os panetones pequenos não estão sendo consumidos adequadamente pelo canal, enquanto as famílias em crescimento – linha infantil e de sabores especiais – são as que têm menores taxas de devolução.

Tais resultados fortalecem a hipótese que a construção de um portfólio mais aderente aos desejos do cliente e com maior consumo suportam margens mais altas, justificando assim, essa etapa do estudo.

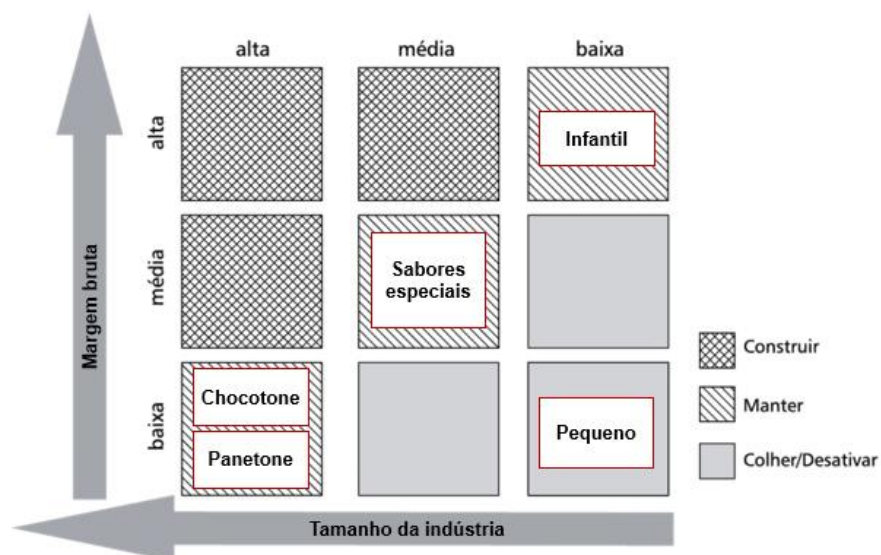
Uma vez definida a performance analisada nas Figuras 24 e 25, é possível sumarizar as informações em telas de atratividade, que auxiliarão na percepção de iniciativas que devem ser tomadas em cada canal. Na ferramenta, as dimensões selecionadas pelo autor foram: tamanho da indústria, tamanho das operações da ChocolateCo, margens operadas e crescimento esperado da família pela indústria e na ChocolateCo. Os resultados são mostrados nas Figuras 26, 27, 28 e 29. São realizadas múltiplas telas de atratividade para a consideração de mais dimensões, e assim, enriquecer a análise para a construção de sugestões multivariadas. Para tal, a Tabela 6 apresenta os principais variáveis e critérios utilizados na montagem das telas. Observa-se que a linha Pequenos está na região de colher em todas as análises.

Tabela 6- Critérios da tela de atratividade Key accounts

	Alta	Baixa
Tamanho da indústria (% do faturamento)	>30%	<5%
Margem bruta	>23%	<19%
Crescimento	>9%	<3%
Tamanho da ChocolateCo (% do faturamento)	>30%	<5%

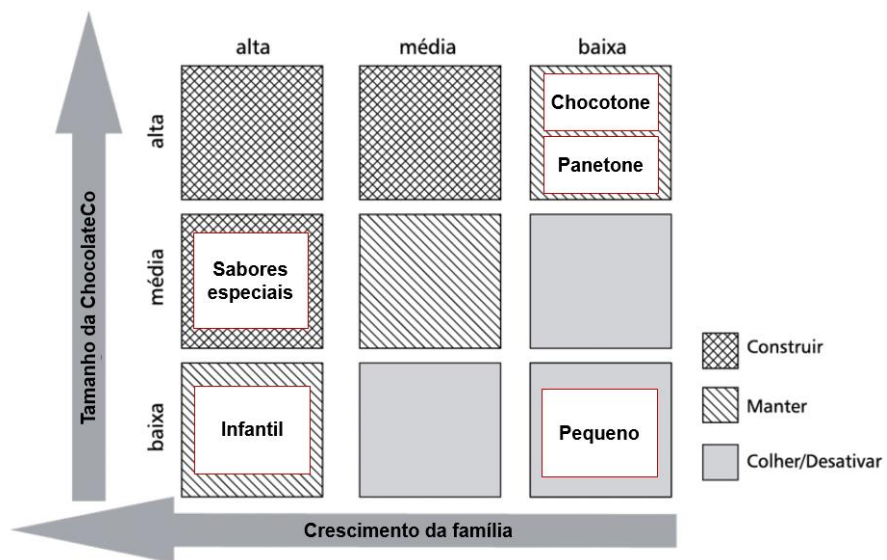
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 26- Tela de atratividade Margem vs tamanho da indústria para key accounts



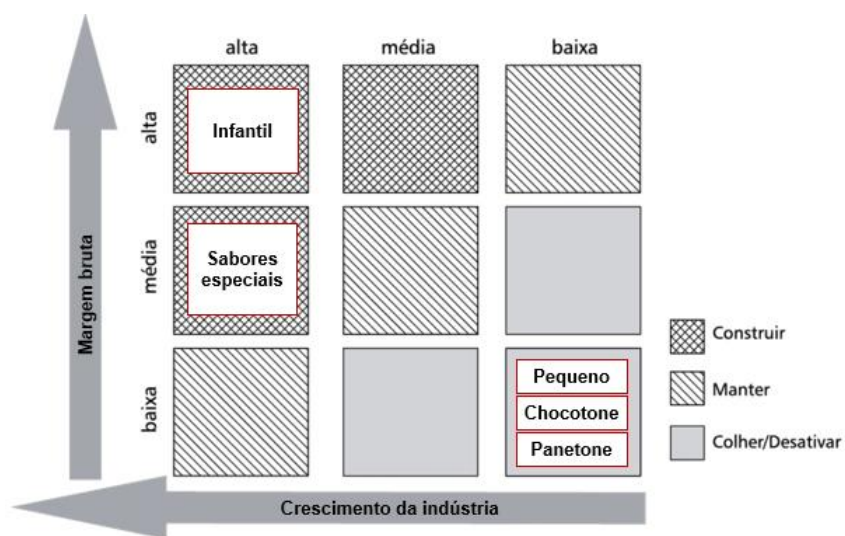
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 27- Tela de atratividade Tamanho da ChocolateCo vs crescimento da família para key accounts



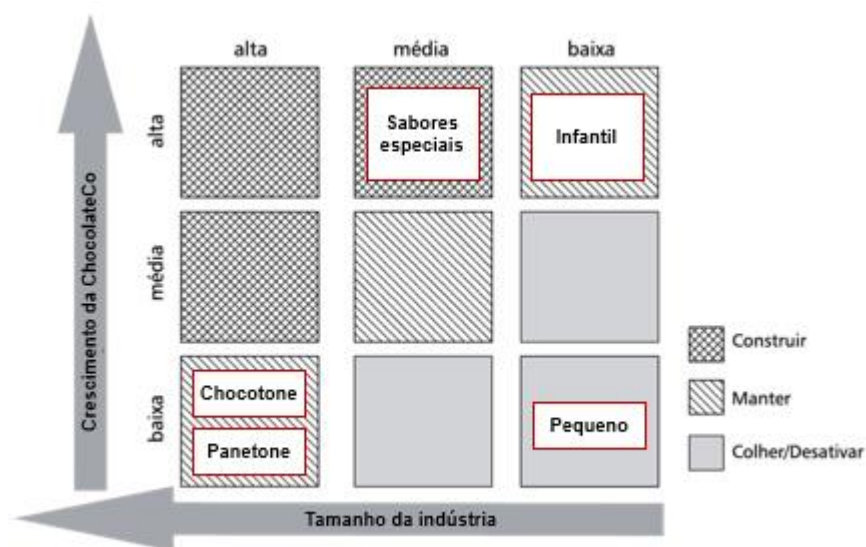
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 28- Tela de atratividade Margem bruta vs crescimento da família para key accounts



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 29-Tela de atratividade Crescimento da ChocolateCo vs tamanho da família para key accounts



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das telas de atratividade, é possível a percepção de algumas dinâmicas do mercado que devem ser levadas em consideração para a realização de qualquer proposta.

1. Embora apresentem baixa margem e baixo crescimento, as famílias de chocotones e panetones tradicionais são relevantes e devem ser mantidas por conta do seu grande volume. Contudo, não devem existir grandes investimentos nas categorias dentro deste canal de distribuição, uma vez que outras famílias apresentam maior potencial de crescimento. A análise desta seção contribui para o entendimento das famílias em questão como vacas leiteiras, já que é proposta sua manutenção, mas não seu investimento. Além disso, esse grupo é relevante pois possibilita a entrada de contrato que exigem produtos considerados como “básicos” ou mais tradicionais dentro do canal de *key accounts*. Por fim, há indícios que a decisão de portfólio a ser tomada é a manutenção dessas famílias, e quando possível substituição parcial de seu volume vendido por outras categorias com maiores margens (uma vez que há altas taxas de devolução dos produtos).
2. A família de sabores especiais foi levantada como a grande oportunidade de investimento, uma vez que já apresenta um volume considerável, altas margens e taxas de crescimento. Dessa forma, é interessante a maior participação deste segmento no portfólio pois pode substituir e acrescentar receitas a produtos com menores margens. Assim, vale o esforço comercial do aumento do volume vendido desta família, uma vez

que, como pode ser observado na Figura 25, há baixas taxas de devolução do produto – o que sugere que ele está sendo consumido e desejado consistentemente pelo cliente final.

3. A linha infantil traz maior incerteza sobre a qualidade do investimento sobre ela, uma vez que apresenta um volume vendido pequeno. Contudo, deve existir investimento na categoria para que ela consiga crescer e ser mais relevante na composição do portfólio. Se isso acontecer, a linha infantil tem grande potencial para trazer grandes margens lucro com alta aceitação do público – como visto na Figura 25, que apresenta sua baixa taxa de devolução.
4. Por fim, a família de panetones pequenos, também apresentou margens baixas, não apresenta grandes possibilidades futuras em crescimento, e possui baixo volume. Com base na visões apresentadas, há indícios que o desinvestimento é uma opção interessante, principalmente se os recursos forem realocados para famílias com maiores volume e margens, ou perspectivas de crescimento. Considerando que as principais diferenças entre a família de pequenos panetones e a linha infantil é a embalagem e o marketing, a transferência de produtos e investimentos é bastante simplificada, sendo uma oportunidade para a ChocolateCo. Não obstante, como já comentado, a variedade de tamanhos é fortemente relacionada com de sabores, sendo muito demandada da linha infantil que é considerada relevante em todas as análises, como manter e construir.

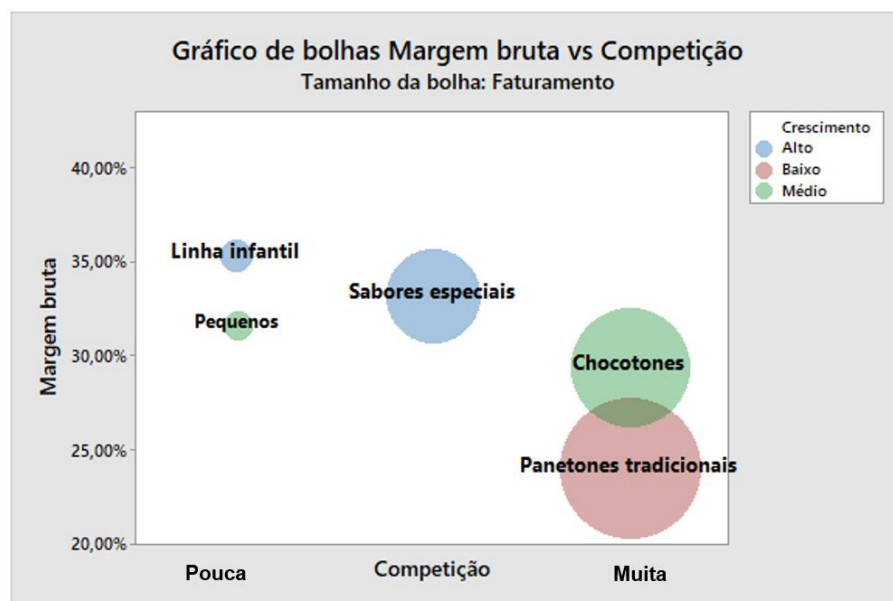
5.3.2 Desenho da oferta – Regionais

O canal de distribuição regional é o segundo mais relevante, movimentando 11,7% do faturamento da ChocolateCo em 2018. Como no canal de *key accounts*, todas as famílias estão presentes representando distintas importâncias, contudo é importante ressaltar que as cláusulas contratuais acerca da devolução ou realização de promoções não atingem o canal, sendo restritas aos super e hipermercados.

Atualmente, os panetones tradicionais e chocotones também são as famílias mais relevantes no canal regional, porém a participação de sabores especiais é mais restrita, enquanto as linhas infantil e de pequenos panetones também são pouco significativas.

A competição se torna menos intensa, principalmente para a família de sabores especiais, que tem menos concorrentes nas prateleiras dos mercados regionais, como apontado pela Figura 30.

Figura 30- Gráfico de bolhas margem bruta vs competição para mercados regionais



Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

Novamente, as margens mais interessantes são vinculadas a famílias com maior crescimento e com menor competição e volume faturado. O fato que chama atenção neste canal, em contraste com o de *key accounts*, é o melhor desempenho de pequenos panetones, os quais têm apresentado crescimento médio (considerando as receitas da ChocolateCo) com margens médias e o crescimento médio de chocotones.

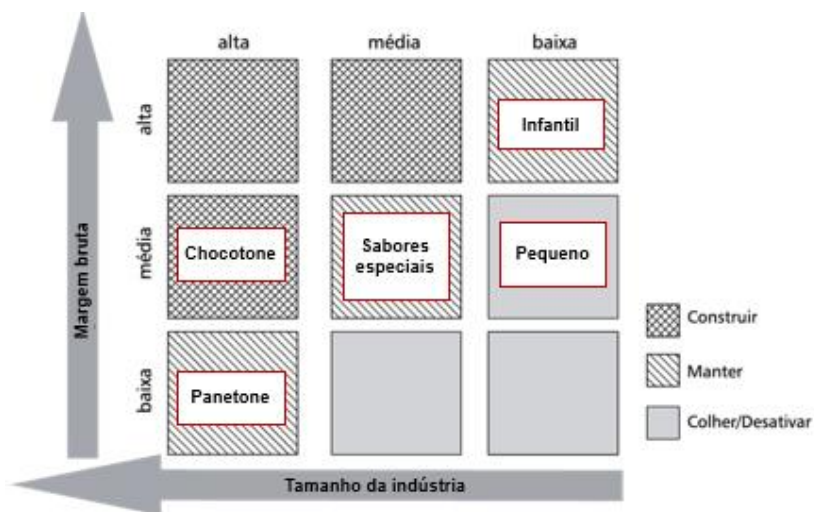
Considerando a performance do segmento, é possível desenvolver as telas de atratividade com as mesmas dimensões utilizadas no subcapítulo 5.3.1. As Figuras 31, 32, 33 e 34 apresentam os resultados obtidos, e a Tabela 7 os critérios de classificação das variáveis.

Tabela 7- Critérios da tela de atratividade Regionais

	Alta	Baixa
Tamanho da indústria (% do faturamento)	>30%	<5%
Margem bruta	>35%	<25%
Crescimento	>9%	<3%
Tamanho da ChocolateCo (% do faturamento)	>30%	<5%

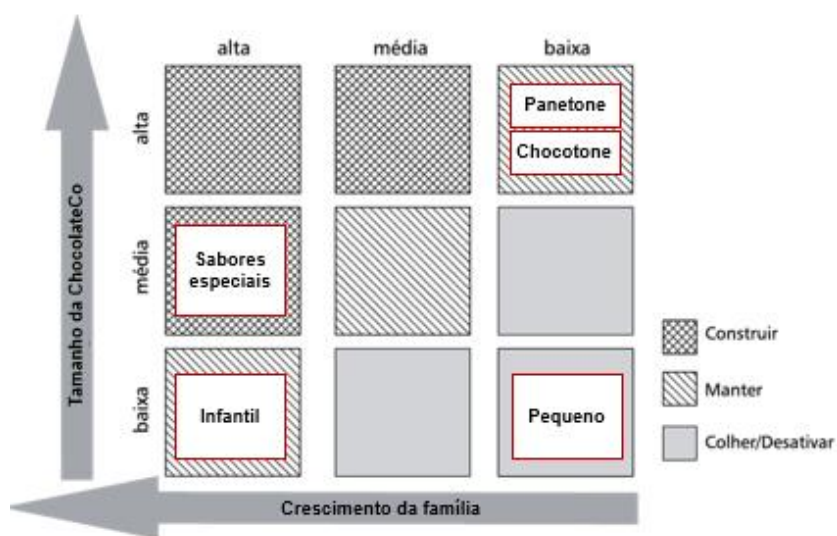
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 31- Tela de atratividade Margem vs tamanho da indústria para canais regionais



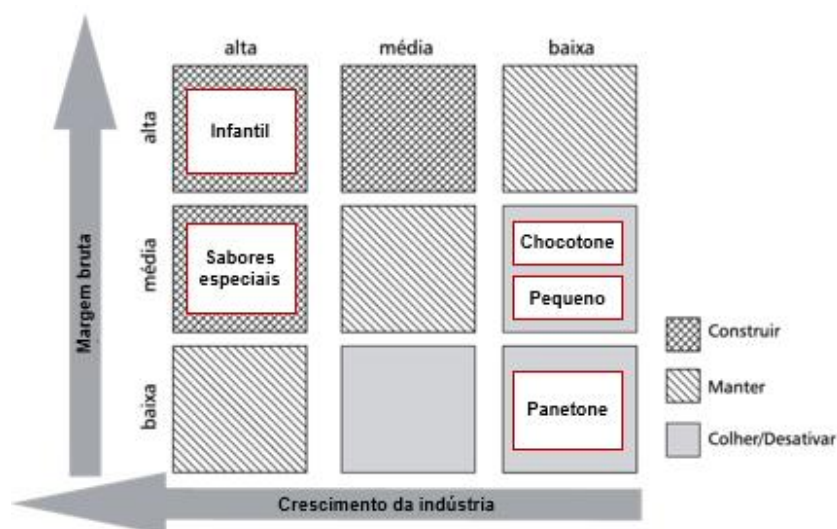
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 32- Tela de atratividade Tamanho da ChocolateCo vs crescimento da família para canais regionais



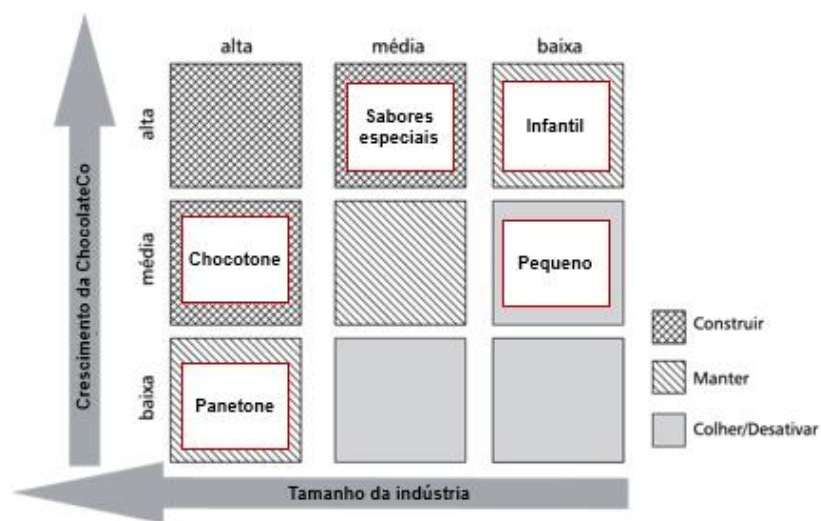
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 33- Tela de atratividade Margem bruta vs crescimento da indústria para canais regionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 34- Tela de atratividade Crescimento da ChocolateCo vs tamanho da indústria para canais regionais



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das análises realizadas, vê-se que o canal regional apresenta diversas semelhanças com o canal de *Key Accounts*, mas também reserva suas especificidades.

1. A família de panetones tradicionais novamente apresenta um papel de grande geração de caixa, porém com baixas margens e crescimento associado. Dessa forma, sua presença nos contratos é relevante para garantir volume vendido, além de servir como produto base para a negociação em alguns mercados. Dessa forma, é importante a manutenção da categoria, mas sem realizar investimentos para incentivar o crescimento da família.

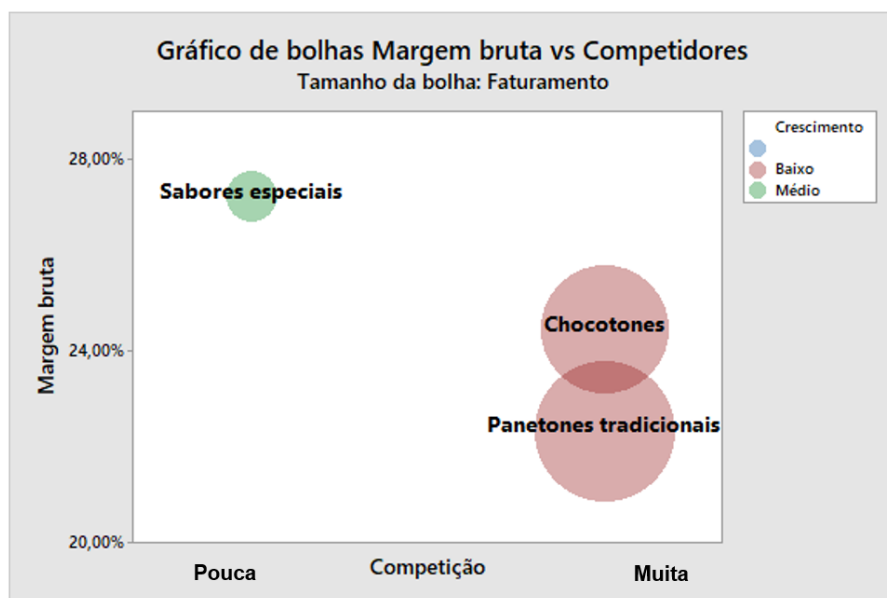
2. Os chocotones apresentam um papel mais interessante no canal regional, uma vez que a família apresenta margens e crescimento médio, além de um grande volume de unidades vendidas. Dessa forma, a manutenção ou até o aumento da participação da categoria podem ser interessantes. Contudo, no longo prazo, pouco crescimento é esperado do setor, de forma que o investimento em excesso pode ser prejudicial – até porque, o mercado é altamente competitivo e movimentos dos concorrentes podem afetar o desempenho da ChocolateCo rapidamente.
3. A linha de sabores especiais se mostra como uma família que deve ter sua participação aumentada no *mix* de oferta, dado suas consideráveis margens, crescimento e volume vendido.
4. A linha infantil e tem mostrado altas margens e crescimento acelerado nas operações da ChocolateCo. Assim, para a manutenção destas taxas e do bom resultado, é necessário o investimento na família.
5. Por fim, embora todas as telas de atratividade sugiram a desativação dos pequenos panetones, é importante que o colhimento apenas seja dado, caso o investimento realizado na categoria seja repassado para famílias com maiores margens, ou que tenham o potencial de trazer maiores receitas- exemplificadas pela linha infantil.

5.3.3 Desenho da oferta – Atacarejo

Por fim, o último canal a ser analisado neste trabalho é o atacarejo, que possui características bastante distintas com relação aos anteriores, uma vez que conta com poucos contratos de grande volume. Em suas prateleiras apenas algumas famílias foram comercializadas em 2018, existindo, portanto, a possibilidade de entrada de novos produtos no *mix* oferecido, dadas as situações e negociações adequadas.

A performance do canal de distribuição – que conta com apenas 2 clientes da ChocolateCo- foi pontuada na Figura 35.

Figura 35- Gráfico de bolhas margem bruta vs competição para o atacarejo



Fonte: Elaborado pelo autor – valores alterados por confidencialidade

Atualmente, os únicos produtos que são comercializados neste canal são os panetones tradicionais, os chocotones e a linha de sabores especiais. Vale ainda ressaltar que apenas alguns SKUs dessas famílias estão presentes no *mix*, existindo pouca variedade e concentração do faturamento em itens tradicionais, como: panetone de frutas 400g e chocotones 400g. Adicionalmente, existe uma grande resistência dos pontos de venda na aquisição de novos SKUs ou famílias.

Além disso, como nos demais canais de distribuição, a família de sabores especiais apresenta margens mais altas que os segmentos convencionais, enquanto todos representam um volume consideravelmente grande no faturamento.

Dessa maneira, a partir dos dados levantados, seria possível sugerir o aumento da participação do investimento dos sabores especiais. Contudo, a proposta é pouco aderente à realidade, dado que existem barreiras relevantes que dificultam a aceitação de novos produtos no canal. Uma vez que os clientes do atacarejo priorizam baixos preços, os canais compram e vendem em grandes quantidades, além de manterem uma grande atenção à sua excelência operacional. Tais fatores contribuem para que este canal seja conservador com os produtos escolhidos e exija de seus fornecedores a garantia ou indicadores que o SKU obterá sucesso comercial.

A ChocolateCo tem dificuldades na comprovação do desempenho de famílias que possuem baixos volumes vendidos e não são historicamente tradicionais / produtos de nicho.

Dessa forma, para que alterações concretas sejam consideradas, o relacionamento com estes pontos de venda deve ser trabalhado, para então propor famílias como a Linha infantil, que em geral, apresentou altas margens e crescimento acelerado.

Até então, o atacarejo serve majoritariamente como um ponto de venda das vacas leiteiras e como uma canal de alavancagem de marca.

5.3.4 Proposta de alteração do portfólio sumarizada

A partir das análises realizadas, é possível a sumarização das propostas de cada canal de distribuição. Adicionalmente, é importante ressaltar que a propostas sugerem alterações graduais e parciais, de forma que os resultados podem ser testados de forma iterativa e por meio de lojas pilotos, para que assim sejam validadas as hipóteses levantadas pelo autor. A sumarização é apontada pelo Quadro 6.

Quadro 6- Sumarização de oportunidades de portfólio no B2C

	Panetones tradicionais	Chocotones	Sabores especiais	Linha infantil	Pequenos	Comentários
Key Accounts	• Manter	• Manter	• Investir	• Investir moderadamente	• Desinvestir	-
Regionais	• Manter	• Investir moderadamente	• Investir	• Investir	• Investir moderadamente	-
Atacarejo	• Manter	• Manter	• Investir	-	-	• Relacionamento a ser trabalhado

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, de maneira geral, é proposta a manutenção sem novos investimentos comerciais na linha de panetones tradicionais, dado seu grande volume e requisitos comerciais para a negociação em contratos. Os chocotones também estão na mesma situação, com exceção do canal regional, que indica potencial para crescimento, no caso de investimento moderado. A linha de sabores especiais foi percebida como um segmento interessante à ChocolateCo e a proposta é que seja realizado investimento comercial na categoria em todos os canais de distribuição. A linha infantil precisa de investimento para a manutenção do crescimento, mas ainda representa um risco dada a incerteza da evolução da família— assim, é sugerido o investimento moderado no canal de *Key accounts*, e investimento mais significativo no ponto de venda regional. Por fim, a linha de pequenos panetones, sugere desinvestimento gradual e

realocação na linha infantil dentro dos canais analisados. Contudo, o desinvestimento da linha de pequenos panetones deve ser analisado com cuidado, uma vez que ela apresenta sinergia com a linha infantil, por vezes viabilizando as operações da linha produtiva dessas famílias.

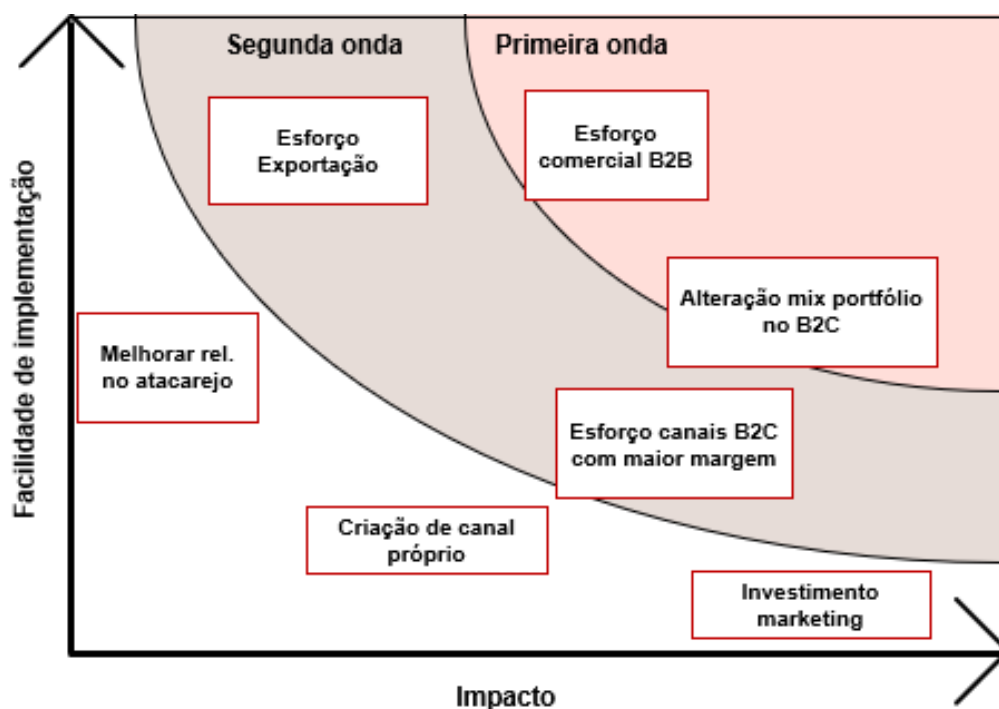
Além das alterações previstas, outras iniciativas da ChocolateCo poderiam auxiliar no aumento das margens no B2C. Contudo, a gestão de portfólio foi vista como necessária e alinhada aos interesses estratégicos e orçamento da ChocolateCo.

6. Conclusões e recomendações

6.1 Recomendações

A partir das diversas análises realizadas ao longo do trabalho, foi possível sugerir recomendações que levam em consideração as características do grupo estratégico da ChocolateCo, a performance dos principais critérios competitivos e os estudos do portfólio da empresa. Assim, eles foram reunidos em uma matriz de impacto vs facilidade de implementação, vista na Figura 36. As propostas trazem oportunidades para o B2B e para o B2C oriundas de todas as análises realizadas ao longo do trabalho de formatura, com ênfase nos critérios competitivos e gestão de portfólio.

Figura 36 - Iniciativas e recomendações



Fonte: Elaborado pelo autor

Em conjunto com o gerente de operações da ChocolateCo, foram definidos os planos de implantação para alternativas exploradas ao longo do trabalho de formatura, além da identificação de potenciais próximos passos.

Os primeiros passos já foram iniciados pela ChocolateCo, que atualmente busca a contratação de novos analistas comerciais para trazer robustez ao atendimento B2B dedicado,

hoje inexistente. Para o próximo ano, mostrou-se aberta à realização de pilotos em algumas poucas lojas do canal regional, para assim testar as hipóteses levantadas (ainda existe resistência do teste em canais *key account*, dada a relevância do segmento ao negócio). Adicionalmente, são vistas como futuras possibilidades o investimento comercial para o mercado de exportações e aumentar a participação dos mercados regionais dentro da carteira de clientes. Por fim, a sugestão de investir no relacionamento com o atacarejo para aumentar a gama de SKUs vendidos foi acreditada como pouco relevante, enquanto a proposta de investir em marketing é vista como necessária, mas muito cara para a realidade de curto prazo da ChocolateCo.

Além dessas iniciativas, foi proposto o estudo da introdução de novos canais, que foi entendido como um alto custo com baixo impacto, e a inserção de novas famílias no mercado, que foi considerada muito incerta no curto prazo da corporação que atualmente não tem interesse na expansão para produtos *premium* e não tem visão de novas categorias no mercado que podem ser exploradas.

Dessa forma, a primeira onda de implementação alinhada com a ChocolateCo é o aumento dos esforços comerciais no B2B e a alteração de *mix* de alguns canais. Na segunda, o aumento das exportações pela empresa e o aumento de canais regionais, que apresentam margens mais atrativas no B2C. Por fim, as outras oportunidades são deixadas em espera para serem realizadas quando a ChocolateCo tiver maior alinhamento estratégico e disponibilidade de caixa para seus investimentos.

6.2 Comentários finais sobre o trabalho

O trabalho de formatura tinha como principais objetivos compreender a estratégia competitiva da ChocolateCo e seu posicionamento no mercado, bem como delinear seu desempenho em relação aos principais critérios competitivos e portfólio. Para o desenvolvimento desses resultados, foram necessárias análises em três níveis: (i) setor; (ii) empresa e (iii) portfólio.

O primeiro nível contou com o levantamento de dados do setor por fontes secundárias, entrevistas e relatórios de mercado, de forma que foi possível o desenho do cenário competitivo de panetones – contemplando dimensões como grandes números do setor, qualidade do produto, precificação, disponibilidade por canal de distribuição e força da marca- e a definição

da dinâmica entre compradores e fornecedores, além do levantamento de principais movimentações realizadas e sinais emitidos no mercado. Com todos estes dados, foi possível a definição dos grupos estratégicos e de suas principais características.

No segundo nível, a partir de pesquisa de campo realizada com representantes comerciais e gerente comercial, foram delimitados os principais critérios competitivos e a performance da ChocolateCo frente aos seus competidores. Nesse ponto do trabalho, foi percebido que a ChocolateCo possui competências bem estabelecidas para o B2B, enquanto no B2C, enfrenta consideráveis dificuldades – assim sugerindo o potencial de maior enfoque no primeiro grupo, diferentemente do que a empresa realiza hoje. No fim dessa etapa, foi mapeada a estratégia genérica percebida pelo mercado da ChocolateCo e confrontada com a estratégia genérica autodeclarada da empresa. Essa etapa mostrou um considerável contraste com as ideias iniciais da empresa – de forma que valor foi gerado para a ChocolateCo, visto que foi apontada certa miopia que a empresa tinha sobre suas operações e marca.

Por fim, no último nível foi realizado o aprofundamento do portfólio atual da ChocolateCo dentro do B2C para entender as origens de baixas margens e desenvolver ofertas alternativas. Para tal, foram utilizados um conjunto de ferramentas de gestão de portfólio como a análise do ciclo de vida do produto, matriz BCG, gráficos de bolhas e telas de atratividade. Como resultado, foram desenvolvidas sugestões com relação ao investimento de cada família de produtos por canal de distribuição, a serem testadas via pilotos para validar as hipóteses levantadas. Não foi realizada a análise econômica das sugestões, de forma que elas são de interessante realização no futuro para a empresa.

Para o desenvolvimento do trabalho de formatura, foram utilizados dados públicos pelo ABIMAPI e PROCON-SP, dados internos da empresa (que foram modificados por confidencialidade), relatórios de mercado e entrevistas conduzidas pelo autor, bem como pesquisas de campo não probabilísticas por conveniência e diversos encontros realizados com a gerência e diretoria da ChococolateCo.

A abordagem metodológica conta com algumas limitações, como a ausência de dados muito aprofundados no mercado de panetones, que pode ter levado à utilização de resultados mercadológicos pouco precisos pelo autor. Uma segunda limitação é a existência de vieses na condução de pesquisas, tanto com consumidores quanto internas, visto que as opiniões do gerente comercial tiveram grande influência na construção da análise de critérios competitivos.

Por fim, o autor acredita que o trabalho de formatura, além de ter sido um grande marco de aprendizado durante sua graduação, trouxe resultados positivos para a ChocolateCo, tornando-a mais ciente e apta a competir dentro do mercado de panetones.

APÊNDICE B – Pesquisa com representantes comerciais

Critérios de venda - Panetones

O formulário a seguir auxiliará no desenvolvimento do trabalho de formatura realizado em conjunto com o grupo ChocolateCo. O objetivo do formulário é trazer maior clareza sobre o processo de vendas e entender as principais percepções da marca em relação às demais do mercado para os panetones.

*Obrigatório

Entendendo as operações

1. Qual região você atende? *

2. Selecione as marcas que você vende. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ C9
- ☐ C7
- ☐ C3
- ☐ C5
- ☐ C6
- ☐ Outros
- ☐ C1
- ☐ C2
- ☐ ChocolateCo
- ☐ C8
- ☐ C4
- ☐ Outro: _____

3. Quais são seus principais tipos de clientes? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Supermercados (Ex: Pão de açúcar)
- ☐ Lojas de desconto (Ex: Dia)
- ☐ Mercados regionais (Ex: Yamauchi)
- ☐ Lojas de conveniência (Ex: Postos de gasolina)
- ☐ Lojas especializadas (Ex: Docerias e padarias)
- ☐ "Atacarejo" (Ex: Atacadão)
- ☐ Lojas de atacado (Ex: Sams Club)
- ☐ Hipermercados (Ex: Extra)
- ☐ Outro: _____

4. Atribua uma nota de importância para cada um dos critérios, considerando a negociação com os atuais clientes varejistas e sua experiência profissional (sendo 1 muito importante e 9 pouco importante) *

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de tamanhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com o cliente (histórico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápida entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design da Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Força da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Na sua opinião, a ChocolateCo é melhor, pior ou igual a C2 nos seguintes critérios? *

Marque todas que se aplicam.

	Melhor	Igual	Pior	Não sei / Não conheço
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com o cliente (histórico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Força da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de tamanhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápida entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design da Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Na sua opinião, a ChocolateCo é melhor, pior ou igual a C3 nos seguintes critérios? *

Marque todas que se aplicam.

	Melhor	Igual	Pior	Não sei / Não conheço
Relacionamento com o cliente (histórico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápida entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de tamanhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design da Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Força da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Na sua opinião, a ChocolateCo é melhor, pior ou igual a C4 nos seguintes critérios? *

Marque todas que se aplicam.

	Melhor	Igual	Pior	Não sei / Não conheço
Relacionamento com o cliente (histórico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápida entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de tamanhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design da Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Força da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Na sua opinião, a ChocolateCo é melhor, pior ou igual a C9 nos seguintes critérios? *
Marque todas que se aplicam.

	Melhor	Igual	Pior	Não sei / Não conheço
Design da Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com o cliente (histórico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Força da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedade de tamanhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápida entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Comente sobre sua percepção sobre as principais marcas de panetones e suas relações com o varejo

BIBLIOGRAFIA⁵

AGÊNCIA BRASIL. Vendas de panetone devem crescer 8%: Alta deve ocorrer mesmo sob o efeito da pressão cambial sobre a principal matéria-prima, o trigo. Receitas que levam frutas cristalizadas ou chocolate representam quase 80% das vendas. **Diário do Comércio**, [S. l.], p. 1-2, 18 set. 2018. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/vendas-de-panetone-devem-crescer-8>. Acesso em: 2 nov. 2019.

AGÊNCIA ESTADO. Os segredos por trás do panetone da Bauducco: A Bauducco fatura R\$ 3 bilhões ao ano, tem 6 mil funcionários e é a maior fabricante de panetone do mundo. **Infomoney**, [S. l.], p. 1-2, 21 out. 2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/os-segredos-por-tras-do-panetone/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

CARVALHO, Marly Monteiro e; LAURINDO, Fernando José Barbin. *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação* – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Mônica. ABIMAPI estima aumento de 5% nas vendas de panetone chegando a movimentar R\$ 735 milhões em 2019. **ABRE**, [S. l.], p. 1-2, 21 out. 2019. Disponível em: <https://www.abre.org.br/inovacao/abimapi-estima-aumento-de-5-nas-vendas-de-panetone-chegando-a-movimentar-r-735-milhoes-em-2019/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

CAVALLINI, Marta. Fabricantes de panetones mostram seus lançamentos; previsão é de crescimento nas vendas para este Natal: Apesar de os tradicionais com sabor de frutas cristalizadas e gotas de chocolate ainda corresponderem a 78% das vendas, a indústria tem investido nos panetones trufados. **G1**, [S. l.], p. 1-2, 19 set. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/19/fabricantes-de-panetones-mostram-seus-lancamentos-previsao-e-de-crescimento-nas-vendas-para-este-natal.ghtml>. Acesso em: 2 nov. 2019.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Maximizing productivity in product innovation. *Research Technology Management*, v. 40, n. 5, p. 16-29, 1997.

_____. New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, v. 16, n. 4, p. 333–351, 1999.

⁵ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, v. 37, no 2, p. 28-35, 2001.

ELMARAGHY, Hoda & Schuh, W. & Piller, Frank & Schönsleben, Paul & Tseng, Mitchell & Bernard, Alain. *Product variety management*, 2013.

FEKA, V; XOURIS, D; TSIOTRAS, G. Mapping strategic groups: an international example, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 Issue: 1, pp.66-75, 1997.

ABIMAPI, KANTAR WORLDPANEL, Relatório – Mercado de Panetones 2018, 2018.

KOTLER P., KELLER K., *Administração de Marketing*, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARKETLINE, Brazil - Bakery and Cereals, 2019.

MASCARENHAS, B. e AAKER, D. “Mobility Barriers and Strategic Groups”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 1989.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 137-145, Nov./Dec. 1979

_____. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May/June 1987.

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

_____. *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 6ª Edição, 1992.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PROCON-SP (São Paulo). Pesquisa Comparativa de Preços Produtos para Ceia de Natal 2018. In: PROCON-SP (São Paulo). **Pesquisa Comparativa de Preços Produtos para Ceia de Natal 2018**. [S. l.], 14 dez. 2018. Disponível em: https://www.procon.sp.gov.br/wp-content/uploads/files/ceia_de_natal_2018.pdf. Acesso em: 3 nov. 2019.

ROLDÃO, Victor Sequeira e; RIBEIRO, Joaquim Silva. *Grupos estratégicos: uma ferramenta estratégica* – Lisboa, 2002.

SALOMÃO, Karin. O segredo da Lindt para crescer no Brasil: panetone com muito recheio: O panetone recheado é uma exclusividade do Brasil e impulsiona as receitas da fabricante durante o Natal. **EXAME**, [S. l.], p. 1-2, 9 dez. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/lindt-cresce-no-brasil-com-panetone-exclusivo-e-com-muito-recheio/>. Acesso em: 2 nov. 2019.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

TZU, S. A arte da guerra. Adaptação de James Clawell. Rio de Janeiro: Record, 1983.

WALLAUER, Carine. Confira as novidades irresistíveis de panetones para o Natal 2018: Arcor, Nestlé, Romanato, Ofner... as novidades da sobremesa natalina mais tradicional estão cada vez maiores. **Terra**, [S. l.], p. 1-2, 26 out. 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/culinaria/guia-da-cozinha/confira-as-novidades-irresistiveis-de-panetones-para-o-natal-2018,9cc42bb2bcd0a561610aaca8952abb19hug8a6s5.html>. Acesso em: 2 nov. 2019.

YASSUDA, Saulo. Avaliamos vinte panetones que custam até 20 reais: Críticos de VEJA SÃO PAULO avaliaram panetones e chocotones de dez marcas populares vendidas em supermercados e apontaram os melhores. Confira o resultado. **VEJA SP**, [S. l.], p. 1-2, 1 jun. 2017. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/teste-melhores-panetones-ate-20-reais-natal/>. Acesso em: 2 nov. 2019.