

RENATA GURGEL FERREIRA

APRIMORAMENTO DA OFERTA DO CANAL DE VENDAS PORTA A
PORTA EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do diploma de Engenheira de
Produção.

São Paulo
2013

RENATA GURGEL FERREIRA

APRIMORAMENTO DA OFERTA DO CANAL DE VENDAS PORTA A
PORTA EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

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

Orientador:

Prof. Dr. Eduardo de Senzi Zancul

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Renata Gurgel

**Aprimoramento da oferta do canal de vendas porta a porta
em uma empresa de alimentos / R.G. Ferreira. -- São Paulo, 2013.
107 p.**

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

**1.Marketing 2.Canais de distribuição I.Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II.t.**

À minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Prof. Dr. Eduardo de Senzi Zancul, pela orientação e motivação ao longo do desenvolvimento deste trabalho, bem como a todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção por compartilharem seus conhecimentos e experiências profissionais comigo e com tantos outros estudantes.

Agradeço aos meus pais por terem priorizado uma educação de qualidade e me ensinado sempre a importância de uma formação acadêmica sólida. Agradeço também por terem, junto aos meus irmãos, me apoiado durante todos esses anos com muita paciência, compreensão e bons conselhos.

Tenho a alegria de dizer que nesses anos de Escola Politécnica, fiz grandes amigos que certamente merecem meu muito obrigada pelo companheirismo, pelo apoio durante as dificuldades e pelos momentos felizes que me proporcionaram. Por isso, meus agradecimentos aos colegas da Engenharia de Produção e do CAEP. Um agradecimento especial para a Paula Saboia e o Felipe Lemos que, muito mais que veteranos, foram grandes conselheiros e amigos desde o meu primeiro dia na Escola Politécnica.

Gostaria de agradecer também à Cris e ao Osni, por serem tão atenciosos com os alunos, acompanharem a trajetória de tantos estudantes sempre com muita alegria, boa vontade e palavras amigas.

Por fim, meus agradecimentos a todos os colegas da Líder que sempre se dispuseram a contribuir para a realização deste trabalho.

RESUMO

Com o maior acesso à informação e aumento da renda no país, os consumidores ficam cada vez mais exigentes na escolha dos produtos que abastecem seus lares, sobretudo nas camadas de mais baixa renda da população, onde não há margem para erros no orçamento familiar. Por isso, estes consumidores buscam produtos de excelência e ofertas de valor que atendam às suas necessidades e desejos. Sendo assim, este trabalho visa a compreender o perfil dos domicílios consumidores de kits vendidos através do canal porta a porta de uma empresa de alimentos lácteos. Além da caracterização demográfica deste público, foi realizada uma *conjoint analysis* para compreender a lógica de preferência do consumidor. Em paralelo, o estudo propõe uma revisão do portfólio de produtos utilizados neste canal a fim de identificar oportunidades de ganho de eficiência na operação logística. Ao analisar o conjunto de SKUs utilizadas no canal, buscou-se otimizar o fluxo na cadeia de suprimentos como um todo, levando em consideração os benefícios para cada um dos elementos que a compõem. Por fim, com a descrição dos perfis, o conhecimento das preferências dos consumidores e um novo portfólio de produtos mais enxuto, foram propostas novas composições de pacotes de produtos, visando à maximização do desempenho do canal.

Palavras-chave: Venda porta a porta. Segmentação de mercado. *Conjoint analysis*. Análise de portfólio.

ABSTRACT

With greater access to information and income growth in the country, consumers are increasingly demanding in choosing the products that supply their households, especially in the lower income strata of the population, where there is no margin for mistakes in the family budget. Consequently, these consumers seek products of excellence and value propositions that satisfy their needs and wishes. Therefore, this study aims to understand the profile of households consuming kits sold through the door to door sales channel at a company of dairy foods. In addition to the demographic description of this public, a conjoint analysis was developed to understand the logic of consumer preference. In parallel, the study proposes a review of the portfolio of products used in this channel to identify efficiency gain opportunities in logistics operation. By analyzing the set of SKUs used in the channel, the goal was to optimize the flow in the supply chain as a whole, taking into account the benefits to each of the elements that compose it. Finally, with the description of the profiles, knowledge about consumers' preferences and a new and leaner product portfolio, new compositions were proposed for packages of products, aiming to maximize the channel performance.

Keywords: Door to door sales. Market segmentation. Conjoint analysis. Portfolio analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelos atuais de operação do canal porta a porta.....	19
Figura 2 – Esquema de estruturação do trabalho.....	25
Figura 3 – Um modelo expandido do processo de marketing.	29
Figura 4 – O processo de pesquisa de marketing.	30
Figura 5 – Passos da <i>conjoint analysis</i>	34
Figura 6 – Estratégias de cobertura de mercado.....	37
Figura 7 – Os 4Ps do <i>mix</i> de marketing.....	43
Figura 8 – Ciclo evolutivo da logística.....	45
Figura 9 – Transformação de fatores de produção (insumos) em produtos ou serviços.	46
Figura 10 – Redução do número de transações comerciais através da utilização de um intermediário.....	49
Figura 11 – Canais Verticais.	50
Figura 12 – Canal Híbrido.	51
Figura 13 – Fluxo do canal de vendas porta a porta.	55
Figura 14 – Arranjos familiares na RMS.	72
Figura 15 – Arranjos familiares de acordo com a pesquisa de campo realizada.....	73
Figura 16 – Processo de transformação de SKUs do fabricante em SKUs do distribuidor.	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Consumo anual per capita de iogurtes em kg (2012).	18
Gráfico 2 – Percentual do faturamento do canal por distribuidor porta a porta.	56
Gráfico 3 – Exemplo de Curva ABC.	59
Gráfico 4 – Distribuição da população brasileira em classes sociais.	62
Gráfico 5 – Rendimento familiar mensal médio das classes C e DE (em R\$).	62
Gráfico 6 – Renda mensal disponível média das classes C e DE (em R\$).	63
Gráfico 7 – Despesas de supermercado dos brasileiros (em R\$).	63
Gráfico 8 – Aquisição alimentar per capita anual segundo a classe de rendimento.	64
Gráfico 9 – Participação de iogurtes e leites fermentados na aquisição alimentar per capita anual.	64
Gráfico 10 – Distribuição da população de Salvador por faixa etária e por sexo.	68
Gráfico 11 – Domicílios particulares em Salvador por classe de rendimento mensal.	68
Gráfico 12 – Percentual de domicílios da RMS segundo o número de componentes familiares.	69
Gráfico 13 – Distribuição dos arranjos familiares na RMS.	69
Gráfico 14 – Distribuição dos casais com filhos na RMS por sexo da pessoa de referência e faixa etária dos filhos.	70
Gráfico 15 – Distribuição dos arranjos familiares com filhos na RMS por sexo da pessoa de referência.	70
Gráfico 16 – Distribuição dos arranjos monoparentais na RMS por sexo da pessoa de referência e faixa etária dos filhos.	71
Gráfico 17 – Distribuição dos arranjos unipessoais na RMS por sexo e faixa etária.	71
Gráfico 18 – Distribuição dos domicílios pesquisados segundo o número de componentes familiares.	73
Gráfico 19 – Curva ABC do fabricante.	76
Gráfico 20 – Curva ABC do distribuidor.	77
Gráfico 21 – Curva ABC da revendedora.	77
Gráfico 22 – Curva ABC do consumidor.	78
Gráfico 23 – Venda de iogurte líquido 900g segundo o sabor.	81
Gráfico 24 – Funções de utilidade parcial dos atributos.	88
Gráfico 25 – Comparação entre os kits antigos e novos em termos de peso (kg).	90

Gráfico 26 – Comparação entre os kits antigos e novos em termos de unidades.	90
Gráfico 27 – Comparação entre os kits antigos e novos em termos de tipos de produtos.	91
Gráfico 28 – Comparação entre o kits antigos e novos em termos de marcas.	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidades vendidas por SKU da linha de produtos da marca E.	81
Tabela 2 – Quantidades vendidas de produtos do tipo Natural.	82
Tabela 3 – Modelo de <i>conjoint analysis</i> e resultados da pesquisa.	86
Tabela 4 – Análise de variância para a regressão.	86
Tabela 5 – Valores das contribuições parciais de cada nível de atributo.	87
Tabela 6 – Importância relativa dos atributos.	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis de segmentação de mercado.....	38
Quadro 2 – Decisões de produtos tomadas pelas empresas.....	41
Quadro 3 – Estratégias de determinação de preços.	42
Quadro 4 – Estratégias de ajuste de preços.	42
Quadro 5 – Funções dos canais de distribuição.....	50
Quadro 6 – Descrição das marcas.....	75
Quadro 7 – Lista de SKUs classe A para cada elemento da cadeia.....	79
Quadro 8 – Matriz de SKUs segundo o tipo e a marca.	80
Quadro 9 - Nova matriz de SKUs segundo o tipo e a marca.	83
Quadro 10 – Parâmetros da conjoint analysis.	84
Quadro 11 – Construção dos perfis da <i>conjoint analysis</i>	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEVD	Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta
CBU	<i>Country Business Unit</i>
D2C	<i>Direct to consumer</i>
D2D	<i>Door to door</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
PIB	Produto Interno Bruto
PLF	Produtos Lácteos Frescos
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
RMS	Região Metropolitana de Salvador
SIS	Síntese de Indicadores Sociais
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
SM	Salário Mínimo
WFDSA	<i>World Federation of Direct Selling Associations</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Descrição da Empresa	15
1.2	Estágio	21
1.3	Motivações	22
1.4	Objetivos.....	23
1.5	Estrutura do texto	24
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1	Processo de Marketing	27
2.1.1	Entendimento do mercado	29
2.1.2	Segmentação de mercado	36
2.1.3	Proposta de Valor	41
2.2	Logística Empresarial	44
2.2.1	<i>Supply Chain Management (SCM)</i>	44
2.2.2	Canais de Distribuição	48
2.2.3	Venda direta.....	52
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	Entendimento e segmentação do mercado.....	56
3.2	Análise do portfólio de produtos	58
3.3	Proposta de valor	59
4	RESULTADOS	61
4.1	Entendimento do mercado e diagnóstico.....	61
4.2	Segmentação do mercado	67
4.3	Proposta de valor	74
4.3.1	Análise do portfólio de produtos	74
4.3.2	<i>Conjoint Analysis</i>	83
4.3.3	Proposta de composição de kits.....	88
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	93

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos consumidores	101
APÊNDICE B – Descrição das SKUs do fabricante	103
APÊNDICE C – Descrição das SKUs do distribuidor	105
APÊNDICE D – Descrição dos novos kits propostos.....	107

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as atividades comerciais têm sofrido notáveis mudanças, sobretudo como resultado do desenvolvimento de novas tecnologias. Desde suas origens, em que as transações eram feitas por meio de escambo, ou seja, sem a existência de movimentação financeira, mas sim a troca de uma mercadoria por outra, observou-se uma profunda evolução do comércio. Atualmente, são diversas as formas de se obter uma mercadoria. Uma compra pode ser feita em lojas especializadas, lojas diversificadas, pela internet, por telefone, por correspondência, através de máquinas (*vending machines*) ou através da oferta de produtos diretamente nas residências das pessoas (NOVAES, 2001).

Com esta evolução, as atividades do varejo podem ser divididas em dois tipos: varejo com loja e varejo sem loja. O primeiro grupo engloba todas as organizações tradicionais como supermercados, lojas de departamentos e lojas especializadas que possuem instalações físicas para expor seus produtos, receber seus clientes e realizar suas vendas. O segundo grupo, por sua vez, não conta com uma instalação predial para sediar suas operações e o contato com o consumidor é feito por meio de vendas porta a porta, correspondência, telemarketing ou internet (NOVAES, 2001). O autor reforça que, já no ano de publicação da obra, a importância relativa dessa abordagem de vendas ainda era pouco significativa, mas seu potencial de expansão é elevado.

As empresas atuais devem estar cientes de que qualquer que seja a estratégia de vendas adotada, ela precisa ser delineada com foco no cliente ou consumidor. Toda a cadeia deve ser estruturada e gerenciada com o objetivo principal de satisfazer e, sempre que possível, superar as expectativas dos clientes.

Neste capítulo será apresentada uma descrição do contexto no qual este Trabalho de Formatura está inserido, partindo da descrição da empresa objeto de estudo e das atividades envolvidas no estágio realizado pela autora. Em seguida, são apresentadas as motivações e justificativas para a seleção do tema a ser desenvolvido, bem como os objetivos deste trabalho. Por fim, apresenta-se a organização e estrutura do texto contido neste documento.

1.1 Descrição da Empresa

A Líder é uma empresa multinacional de origem francesa que está presente em mais de 120 países e tem por missão levar saúde e nutrição para o maior número de pessoas possível. O grupo engloba quatro unidades de negócio, atuando nos mercados de produtos

láticos frescos (PLF), águas, nutrição infantil e nutrição clínica. A categoria de PLF inclui basicamente iogurtes, leites fermentados, sobremesas lácteas e *petit suisse*.

A empresa que é líder no mercado mundial de PLF e vice-líder no mercado de águas foi criada no início do século XX, motivada pela quantidade de crianças que sofriam de distúrbios intestinais. Desde então, a companhia sempre esteve fundada sobre a preocupação em oferecer saúde através de seus produtos. Após uma fusão com uma organização francesa fabricante de vidros e embalagens, a Líder se tornou o maior grupo produtor de alimentos da Europa.

O grupo que emprega mais de 100.000 pessoas por todo o mundo acredita que sua singularidade é resultado do desenvolvimento de uma sólida visão e da defesa de seus valores. Através destes valores, as equipes são encorajadas a trabalhar de maneira ágil e aberta, priorizando o ambiente informal ao formal e o pragmatismo à teoria. Além disso, o entusiasmo e o apreço por novos desafios são características valorizadas na empresa. Todas as atividades da Líder devem ainda ser permeadas pelo que é chamado de humanismo, o que envolve respeito pelos demais, responsabilidade, diálogo, transparência e trabalho em equipe. Por fim, a Líder aposta na proximidade como fator de sucesso para seu negócio. Isso significa estar próximo dos colegas, clientes, fornecedores, parceiros e da sociedade como um todo, fazendo parte da vida de cada um deles.

Na década de 1970, a Líder iniciou suas atividades no Brasil, lançando o primeiro iogurte com polpa de frutas, que foi rapidamente aceito pelo mercado. No ano 2000, a Líder adquiriu outra marca de PLF, presente no país desde a década de 1930 com sua atividade de distribuição de leite porta a porta. Esta aquisição representou uma grande evolução para a Líder que, com a união das duas marcas, desfruta da posição de maior marca de PLF no país, com a proposta de contribuir para a saúde e o bem-estar de seus consumidores de maneira prazerosa.

A subsidiária brasileira da Líder tem seu escritório central localizado em São Paulo e a divisão de PLF conta com duas fábricas, diversos centros de distribuição e escritórios de vendas por todo o país. A divisão responde por aproximadamente 80% do faturamento da subsidiária brasileira. A empresa é estruturada em torno de 11 diretorias subordinadas a um gerente geral: Comercial, Marketing, Finanças, Qualidade, P&D, Sustentabilidade, Industrial, Sistemas de Informação, Compras, Supply Chain e Recursos Humanos.

O presente trabalho faz parte do contexto da Diretoria Comercial, que é organizada em função das regiões geográficas e dos canais de venda (direto e indireto). O canal direto é representado por grandes redes de varejo e atacado que são atendidas diretamente pela Líder.

O canal indireto é formado pelo pequeno e médio varejo, atendidos por distribuidores autorizados da Líder, pelo canal porta a porta e pelo mercado institucional, que atende organizações tais quais hotéis, hospitais, escolas, etc.

De maneira simplificada, a estrutura abaixo da diretoria Comercial é dividida em duas áreas de atuação: as equipes de vendas que trabalham diretamente com os clientes (organizadas por canal e por região atendida) e a área administrativa, que por sua vez se divide em Operações de Vendas, Trade Marketing, Gestão de Distribuidores, Excelência em Execução e Desenvolvimento de Novos Canais.

A área de Operações de Vendas é responsável por manter o bom desenvolvimento do trabalho da equipe de vendas e engloba atividades como definição de políticas comerciais, gestão infraestrutura de vendas (carros, telefones, etc.), relatórios de performance, incentivos para a equipe de vendas e políticas de descontos.

A área de Trade Marketing atua junto à equipe de vendas orientando-a a respeito da estratégia da companhia e dando suporte através de ações promocionais nos pontos de venda, fazendo a ligação entre as estratégias de marketing e comercial.

A área de Gestão de Distribuidores oferece suporte à equipe de campo que atende esta categoria de clientes, com relatórios diários de desempenho, acompanhamento de programas de incentivo para distribuidores, etc.

A equipe de Excelência em Execução assegura a obediência aos padrões da Líder de organização dos pontos de venda em termos de espaço, sortimento, layout, etc.

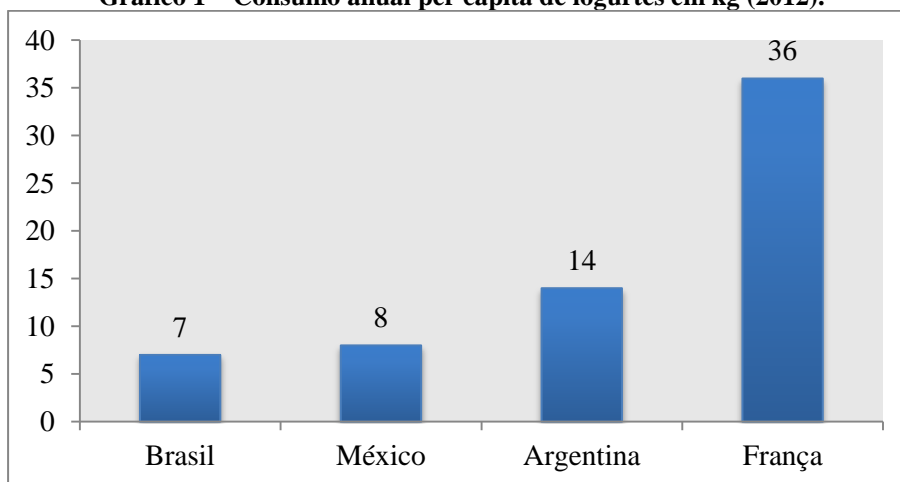
Por fim, a área de Desenvolvimento de Novos Canais foi criada recentemente para estudar e testar novas estratégias de vendas. Esta área inclui a gestão de distribuidores porta a porta e o mercado institucional.

Estabelecida no Brasil há mais de 40 anos, a Líder desfruta da liderança nacional no mercado de PLF, que apresenta grande potencial de expansão. Em 2012, segundo a Nielsen, o mercado de lácteos (incluindo leite UHT) registrou um crescimento de 2,0%. Este número aparentemente pouco expressivo tem sua importância revelada quando comparado ao crescimento das demais categorias juntas, que foi de 0,3%. Este avanço ocorreu em diferentes proporções dentro do país, mas de maneira geral ilustra o potencial de crescimento do mercado mesmo em um momento de desaceleração econômica.

Embora seja a líder deste mercado no país, a empresa em estudo enfrenta ainda o desafio de aumentar o consumo de iogurtes por parte da população. Mesmo quando comparado a outros países da América Latina, o consumo anual de iogurtes per capita dos brasileiros é bastante reduzido, como ilustra o Gráfico 1. Quando comparamos o número

brasileiro a alguns países europeus, a discrepância é ainda maior. No país, por questões culturais e econômicas, a maioria das pessoas ainda não tem o hábito de consumir esta categoria de produtos, que são considerados de alto custo. Por isso, a companhia adotou a estratégia de desenvolver a categoria como um todo, para aumentar a frequência de consumo destes produtos.

Gráfico 1 – Consumo anual per capita de iogurtes em kg (2012).



Fonte: Elaborado pela autora com base em relatórios internos da Líder.

No entanto, este desafio vai mais além, uma vez que os resultados obtidos pelos canais tradicionais são de excelência. Por isso, outra estratégia adotada é o desenvolvimento de novos canais de venda. No mundo todo, a Líder tem se dedicado a compreender e desenvolver os canais chamados *direct to consumer* (D2C). Estes canais abrangem diferentes iniciativas que inclusive variam conforme a cultura e as condições econômicas de cada país. No Brasil, o modelo de operação escolhido para desenvolver esta estratégia foi a venda porta a porta, também chamada de venda *door to door* (D2D).

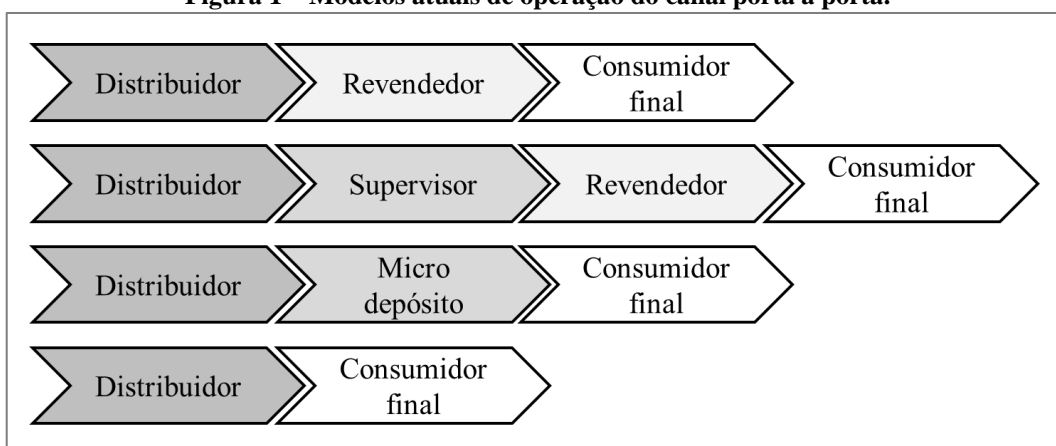
No ano 2000, com a aquisição de uma marca tradicionalmente conhecida pela distribuição porta a porta de leite em garrafas de vidro, a Líder passou a contar com distribuidores que já trabalhavam há muito tempo neste modelo de negócio. Por esse motivo, decidiu-se investir neste canal, desenvolvendo os recursos já existentes. Além disso, o mercado porta a porta no Brasil possui diversos exemplos de sucesso como Natura, Avon, Tupperware, entre outros.

Na Líder, o canal de vendas porta a porta foi, ao longo dos anos, administrado juntamente com os distribuidores autorizados do varejo. Dada a importância estratégica para a companhia, em 2012 decidiu-se criar uma estrutura de gerência exclusiva para o canal D2D. Desde então, a área tem apresentado resultados positivos de crescimento, mas seu

desenvolvimento ainda é limitado pela ausência de definição de alguns processos-chave e políticas específicas para o gerenciamento desta categoria de distribuidores e suas peculiaridades.

A Líder atualmente conta com uma carteira de distribuidores especializados no canal porta a porta que, guardadas as devidas particularidades de cada um, podem ser organizados segundo o modelo de atendimento como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Modelos atuais de operação do canal porta a porta.



Fonte: Elaborada pela autora.

No primeiro modelo, o distribuidor se encarrega das entregas dos produtos aos revendedores que, por sua vez, realizam as vendas porta a porta, normalmente para pessoas de sua vizinhança, família ou ambiente de trabalho (no caso daqueles que têm na venda porta a porta uma fonte de renda incremental).

No segundo modelo, existe um supervisor responsável por determinado número de revendedores que realiza a distribuição dos produtos para sua equipe. Este supervisor também é encarregado de acompanhar as metas e o desempenho de sua equipe, intermediando a comunicação com o distribuidor.

O terceiro modelo inclui micro depósitos destinados a facilitar a operação logística do distribuidor, que consegue concentrar suas entregas. Dessa forma, os revendedores são atendidos pelo micro depósito mais próximos de sua residência.

Por fim, no quarto modelo, o distribuidor atende diretamente o consumidor final via telefone ou página de vendas na internet.

Os revendedores podem trabalhar através de catálogos de kits compostos pelos produtos da Líder ou por meio de “carrinhos” refrigerados, vendendo também os produtos na forma de kits. Estes kits são normalmente acompanhados de brindes exclusivos, para torna-los

mais atrativos para o consumidor. Atualmente, a definição dos kits fica a cargo do distribuidor, com base em sua experiência no mercado.

Além da gerência exclusiva D2D, que atua junto aos distribuidores remanescentes da distribuição porta a porta de leite, a Líder possui outra iniciativa que visa a desenvolver este canal de vendas no país. Trata-se do Projeto Piloto, que alia objetivos comerciais e sociais, promovendo a geração de empregos para mulheres de comunidades de baixa renda através da venda porta a porta de kits de produtos Líder.

Este projeto surgiu da iniciativa da subsidiária brasileira da Líder de desenvolver o canal D2D e vem sendo realizado através de recursos fornecidos por um fundo criado por acionistas do grupo, que tem por objetivo principal promover o desenvolvimento das comunidades que, de alguma maneira, são impactadas pelas atividades de uma subsidiária, também chamada de *country business unit* (CBU). Assim, os projetos financiados por este fundo devem associar uma estratégia de negócio que gere resultados para a companhia à geração de impacto social. Estes projetos podem estar inseridos no contexto de qualquer um dos pontos da cadeia produtiva da companhia, ou seja, podem ter como objeto de trabalho o fornecimento de matérias primas, a distribuição de seus produtos, a reciclagem dos resíduos produzidos pelas atividades da empresa e assim por diante.

Dessa forma, o Projeto Piloto foi idealizado para promover o desenvolvimento de comunidades de baixa renda de Salvador, no Estado da Bahia, através da geração de emprego e renda para mulheres que recebem treinamentos e capacitações para se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

Primeiramente, decidiu-se realizar o projeto no Nordeste, pois a região vem apresentando um crescimento econômico acelerado em comparação com o restante do país. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2004 era de 12,7%, atingindo 13,5% em 2010. Em contrapartida, o Nordeste ainda possui grandes problemas sociais, possuindo os piores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil de acordo com o boletim do Banco Central do Brasil. O Nordeste também é a região do país que mais recebe benefícios do programa Bolsa Família, sendo que, no Plano Brasil Sem Miséria do Governo Federal, 62,3% das famílias beneficiadas são da região Nordeste, conforme publicação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Em meio às cidades da região Nordeste, Salvador foi selecionada para sediar o projeto pois possui a maior população dentre as capitais nordestinas, além de figurar entre os dez municípios que mais contribuem para o PIB do Brasil, segundo o IBGE.

Atualmente, além de promover a geração de impacto social, o projeto atua como um importante laboratório para desenvolvimento e aprimoramento da estratégia comercial D2D. Através desta experiência, é possível testar e validar boas práticas e modelos de operação que possam ser reproduzidos nos demais distribuidores por todo o país.

O projeto teve início em 2011 e é desenvolvido em parceria com um distribuidor D2D estabelecido na cidade de Salvador, que será chamado de distribuidor “D”. A estrutura física do distribuidor conta com uma câmara fria com capacidade para aproximadamente seis toneladas, onde são armazenados os produtos recebidos da Líder e os kits já montados, uma área para montagem dos kits, um estoque de brindes e demais materiais não refrigerados e uma área administrativa.

Dentre os modelos de operação apresentados na Figura 1, o distribuidor “D” conta com algumas supervisoras de equipes, mas também atende diretamente revendedoras autônomas que podem trabalhar com a venda de kits via catálogo ou através de “carrinhos” refrigerados. Além do distribuidor “D”, o projeto também inclui parceiros do terceiro setor.

1.2 Estágio

O presente trabalho foi realizado durante o período de estágio da autora na área de desenvolvimento de novos canais, especificamente com a gestão de distribuição porta a porta da Líder. Desde a criação da estrutura dedicada à gestão destes distribuidores especializados foram identificadas diversas necessidades em termos de definição de processos e formalização de rotinas para um gerenciamento efetivo das vendas e desenvolvimento do canal como um todo.

Este estágio proporcionou grandes aprendizados ao permitir o contato com um canal de distribuição em fase de desenvolvimento e estruturação. Em outras palavras, o diferencial desta experiência foi o fato de não haver procedimentos restritos e práticas definidas para a realização das atividades. Dessa forma, a autora teve oportunidade de não só acompanhar e atualizar os principais relatórios gerenciais, como também aprimorá-los e sugerir melhorias para o monitoramento dos resultados.

Além disso, a autora teve responsabilidade sobre a realização de testes para o canal e a aplicação de treinamentos para a equipe de vendas da Líder e de diferentes distribuidores. Como resultado, todas essas experiências serviram de insumo para a elaboração do planejamento estratégico do canal.

Quanto aos processos internos assumidos pela autora durante o estágio, como gestão de contratos, cadastros, compras de materiais, entre outros, foi possível identificar falhas de comunicação entre a equipe e organizar procedimentos em busca da otimização dos prazos de execução, além de permitir uma interface com diversas áreas da empresa.

No que tange o Projeto Piloto, a atuação da autora enquanto estagiária foi convergente com as atividades já descritas, uma vez que esteve envolvida com o desenvolvimento de um novo canal. Assim, o Projeto Piloto forneceu espaço para a realização de testes de diferentes estratégias. Além disso, por se tratar de uma iniciativa não só comercial mas também de cunho social, a autora pode ter contato com os diferentes *stakeholders* do projeto: mulheres diretamente beneficiadas, organizações do terceiro setor, líderes de projetos de subsidiárias da Líder em outros países e agências do governo com foco em políticas públicas para mulheres.

Devido à complexidade do projeto, ao montante de recursos alocados para seu desenvolvimento e à quantidade de instituições envolvidas, foi exigida extrema responsabilidade e acurácia por parte da autora no que concerne ao monitoramento dos principais indicadores do projeto e elaboração de relatórios de resultados.

1.3 Motivações

Segundo Kotler e Armstrong (2007), para que uma empresa seja bem sucedida, ela precisa conhecer seus clientes e entender que fatores influenciam seu comportamento de compra. Nesse sentido, é fundamental que a composição dos kits vendidos através do canal porta a porta seja baseada em fatos que revelem as preferências e necessidades dos consumidores e ao mesmo tempo equilibrem a variedade da oferta de produtos e a rentabilidade do negócio.

Além disso, quando se trata de tomada de decisão em gestão de operações e gestão de estoques, Garcia et al. (2006), reforçam que quanto maior o número de SKUs envolvidas na operação, maior será sua complexidade. Um fato interessante é que, em um projeto semelhante ao Projeto Piloto realizado pela subsidiária mexicana da Líder, já foram identificadas oportunidades de ganho em eficiência com a redução do portfólio de produtos.

Assim, considerando o quadro atual do canal porta a porta da Líder, observa-se que seu potencial comercial está sendo subaproveitado, o que se revela pelas vendas do canal abaixo do esperado e possível de ser realizado.

Como dito anteriormente, a gestão deste canal ainda é pouco desenvolvida em termos de processos, devido à recente criação de uma área inteiramente dedicada. Foram

identificadas diferentes oportunidades de melhoria dos resultados do canal por parte da equipe de gestão, dentre as quais pode-se mencionar:

- Maior profissionalização dos distribuidores, que muitas vezes não têm capacitação suficiente em termos de gestão financeira, gestão de estoques, etc.;
- Maior acesso a informações de *sell out* (não são todos os distribuidores que disponibilizam seus resultados de vendas e as informações que possui a respeito do consumidor final);
- Maior engajamento de revendedores e distribuidores, priorizando os produtos da Líder em suas vendas;
- Maior empenho tanto da Líder quanto dos distribuidores em conhecer as preferências do consumidor a fim de delinear uma oferta de produtos mais coerente.

Dentre as oportunidades mencionadas, a composição dos kits é um tema de grande relevância para a estruturação do canal e está diretamente relacionada aos resultados ainda abaixo do potencial, uma vez que é através dos kits que a Líder entrega valor para o consumidor, por intermédio do distribuidor e dos revendedores. Atualmente, esta composição é definida pelos distribuidores de maneira independente, com base principalmente nas margens de lucro obtidas. Além disso, não existe um equilíbrio de oferta das diferentes linhas de produtos da companhia. Sendo assim, com a intenção de identificar oportunidades de otimização dos resultados do canal, em relação à composição dos kits vendidos, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- O portfólio do distribuidor é muito extenso.
- Os kits atuais são muito grandes e de custo elevado.
- Os kits atuais não atendem às necessidades dos consumidores para as determinadas ocasiões de consumo.

Portanto, o presente trabalho foi desenvolvido a partir destas hipóteses, a fim de obter conclusões a respeito da operação atual que permitam maximizar o aproveitamento do potencial deste canal de vendas.

1.4 Objetivos

Com base nos problemas levantados na seção anterior, o objetivo deste trabalho consiste em analisar o portfólio atual de um distribuidor porta a porta, a fim de identificar oportunidades de melhoria da eficiência para a operação de distribuição. Além disso, este

trabalho busca definir segmentos do mercado atendido para que seja possível propor pacotes de produtos mais aderentes às necessidades dos consumidores dos mercados-alvo com base em análises dos mesmos.

Para isso, foi preciso entender como o mercado em questão pode ser segmentado, qual é o perfil do consumidor nos mercados-alvo e quais kits atendem melhor às necessidades desta segmentação proposta.

Ao final deste trabalho, são apresentadas como resultados as respostas a essas questões e uma proposição de pacotes de produtos baseada no comportamento de compra dos clientes, em suas preferências e necessidades, através de um portfólio mais enxuto que gere benefícios para a operação do distribuidor.

1.5 Estrutura do texto

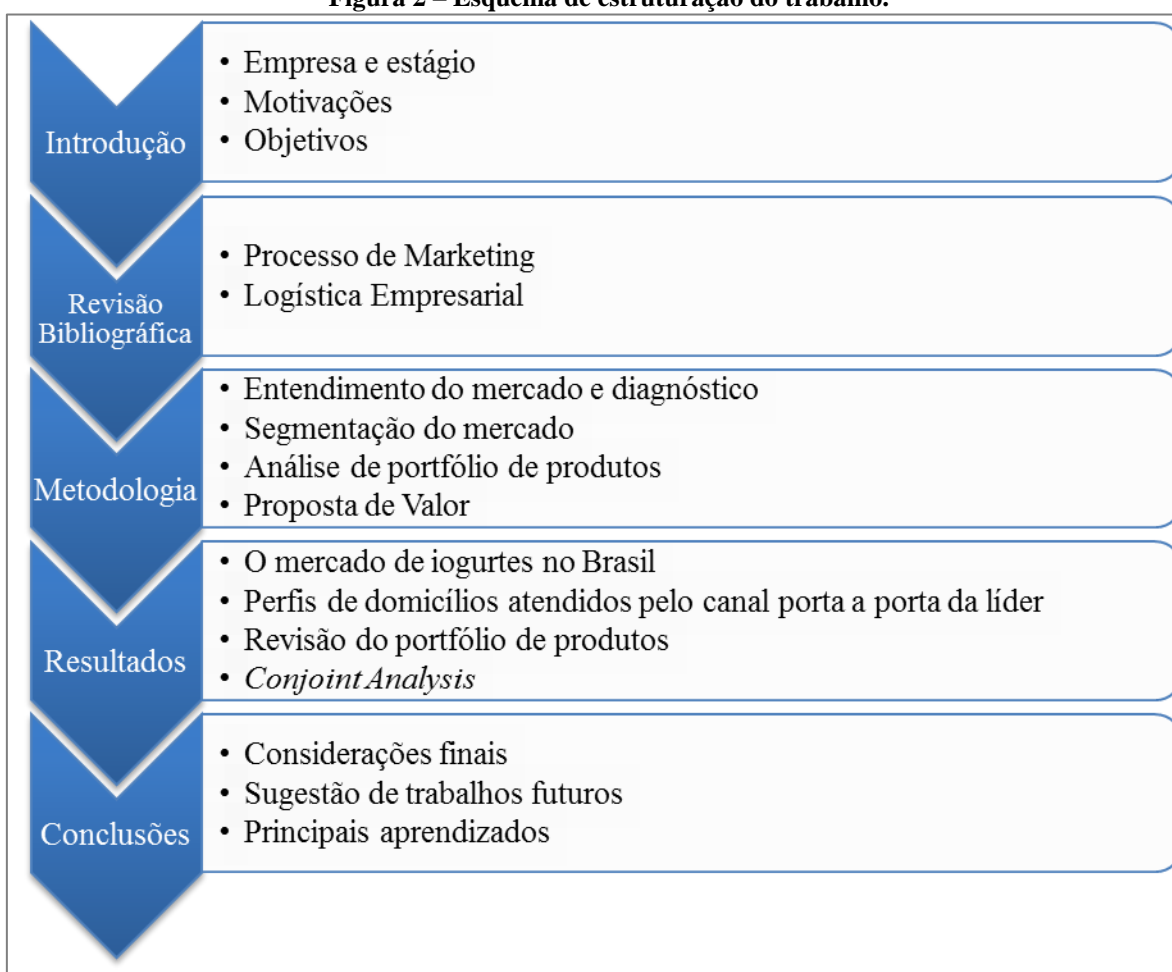
O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo este o primeiro, que compreende uma introdução ao assunto que será tratado mais adiante, isto é, uma apresentação do contexto da empresa na qual foi realizado o estágio que motivou este trabalho, a definição do problema a ser resolvido e os objetivos esperados.

Em seguida, o segundo capítulo contém uma revisão da literatura pertinente à abordagem do problema definido. Esta revisão inclui primeiramente assuntos relativos ao processo de marketing de maneira geral, segmentação de mercado, identificação de mercados-alvo e pesquisa de marketing. Mais adiante, são apresentados os conceitos fundamentais da gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição, com destaque para o canal de venda direta.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para abordar o problema proposto a fim de obter os resultados esperados, que serão apresentados e analisados no quarto capítulo.

Por fim, o quinto capítulo contém uma conclusão acerca dos resultados obtidos e seu impacto sobre o problema inicial, além dos aprendizados adquiridos ao longo do desenvolvimento do trabalho e de sugestões para trabalhos futuros, visando à melhoria do negócio em estudo, o canal de vendas porta a porta da Líder.

Figura 2 – Esquema de estruturação do trabalho.



Fonte: Elaborada pela autora.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Antes de buscar abordagens e soluções para os problemas e hipóteses levantados na Introdução, é conveniente construir uma base de conceitos fundamentais que se relacionem ao tema deste trabalho. Por esse motivo, este capítulo se dedica a apresentar um levantamento bibliográfico dos assuntos relacionados à logística empresarial e ao processo de marketing como um todo, visando à criação de valor para o cliente.

Recentemente incorporada ao currículo do curso de graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, a disciplina de Marketing apresenta importantes interfaces com esta formação. No cenário atual, é fundamental que um engenheiro de produção, reconhecido por sua capacidade de abordagem sistêmica de problemas, esteja apto a trabalhar em equipes multidisciplinares, compreendendo assuntos que vão além de sua formação técnica (PINTO, 2011).

Nesse sentido, primeiramente será apresentada uma visão geral do processo de marketing, destacando os principais conceitos e atividades envolvidas. Em seguida, será detalhado o processo de entendimento do mercado e os fundamentos básicos de pesquisa de marketing, que serão essenciais para a coleta de dados para o desenvolvimento deste trabalho. Serão apresentados ainda os conceitos de segmentação de mercado e seleção dos mercados a serem atendidos. Por fim, como objetivo final do processo de marketing, são apresentados os principais elementos envolvidos na geração de valor para o cliente.

Seguindo a lógica de geração de valor para o cliente, a gestão de logística tem se tornado cada vez mais relevante ao longo dos anos, influenciada pela evolução da tecnologia, da globalização e do maior acesso à informação (NOVAES, 2001). Por isso, este pode ser um diferencial para as empresas na construção de sua proposta de valor. Assim, é apresentada neste capítulo uma síntese do levantamento bibliográfico sobre gestão da cadeia de suprimentos, bem como o conteúdo relacionado aos canais de distribuição e como todos os elementos desta cadeia interagem em prol da geração de valor.

2.1 Processo de Marketing

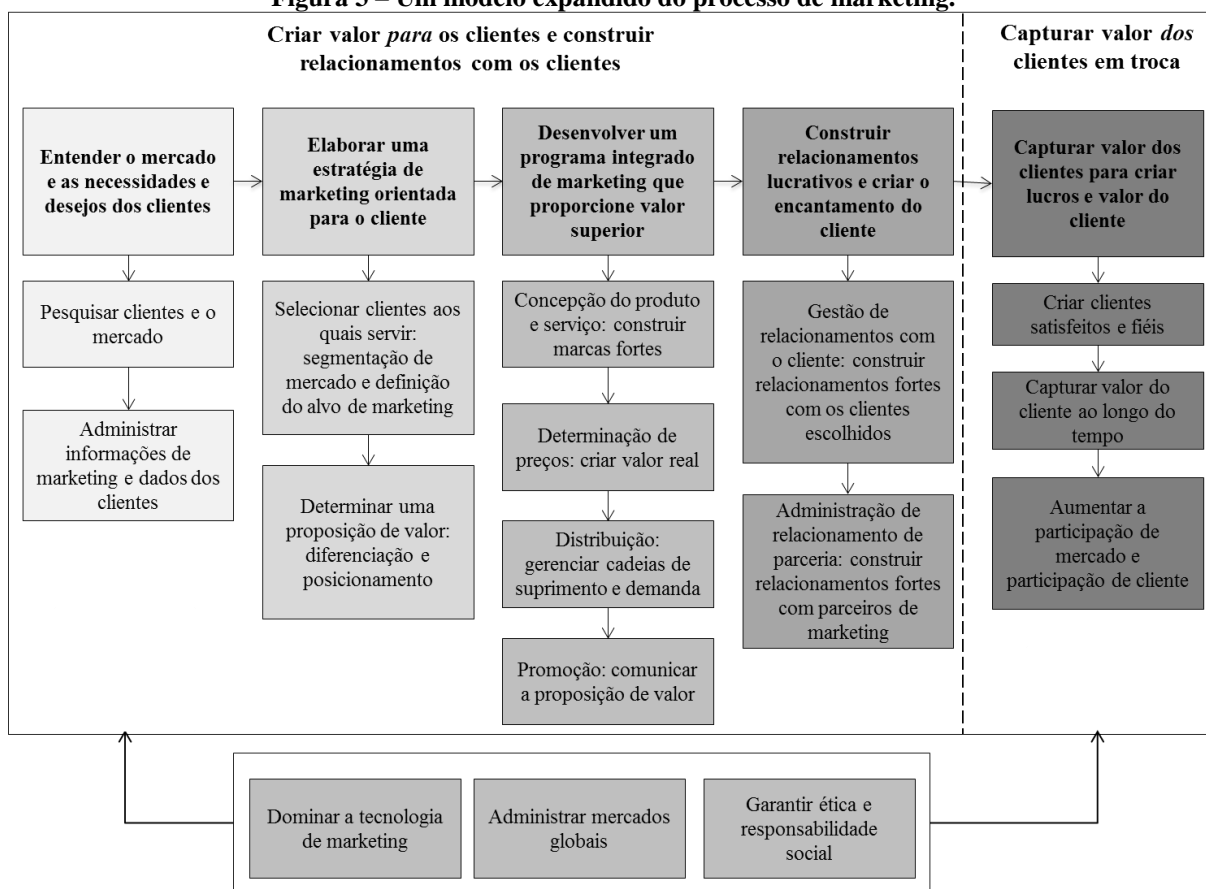
Em geral, a maioria das pessoas associa marketing a propaganda, devido à grande quantidade de campanhas publicitárias existentes na atualidade e a crescente diversidade de meios de divulgação e propaganda. No entanto, o marketing vai mais além da propaganda e

da venda. Na realidade, estas são fases mais avançadas do processo de marketing, que se inicia antes do lançamento de qualquer produto ou serviço.

Kotler e Armstrong (2007) definem marketing como “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Assim, o marketing deve ser entendido como o processo através do qual toma-se conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores e desenha-se uma oferta capaz de atender a essas necessidades.

Os autores supracitados organizam este processo em cinco passos, sendo os quatro primeiros dedicados a entender os clientes, criar valor para os mesmos e estabelecer relacionamentos e o último destinado a capturar o valor destes clientes, seja na forma de vendas, lucros ou longevidade do relacionamento. A Figura 3 apresenta o processo de marketing estruturado com base nesses cinco passos principais e no detalhamento das atividades envolvidas em cada passo.

Este modelo ilustra um processo que se inicia com um entendimento completo dos clientes, no qual a empresa pesquisa as necessidades e desejos de seus consumidores e administra as informações coletadas através das pesquisas. Em seguida, a empresa deve construir uma estratégia de marketing com base no conhecimento adquirido na primeira etapa que defina quais clientes serão atendidos (a organização deve estar ciente de que não é possível atender todos os clientes de maneira satisfatória) – segmentação de mercado e seleção do alvo – e como eles serão atendidos, ou seja, qual a proposta de valor oferecida a estes clientes e como ela se posiciona e se diferencia no mercado. Definida a estratégia, a empresa deve elaborar um programa que integre os quatro elementos básicos do marketing, os 4Ps: produto, preço, praça e promoção, e que transforme a estratégia da organização em valor para os clientes. O quarto passo do processo de marketing envolve a construção e gestão de relacionamentos com clientes e parceiros. O quinto e último passo consiste na captura de valor dos clientes. Nesta fase, a empresa recebe as recompensas pelo valor criado e entregue aos clientes. Entregar maior valor gera clientes altamente satisfeitos, relacionamentos sólidos e duradouros que resultam em maior participação de cliente. Por fim, o profissional de marketing deve estar ciente da dinamicidade do cenário em que este processo se insere e, por isso, todas as atividades descritas na Figura 3 devem ser constantemente permeadas pelo domínio das tecnologias de marketing, explorando oportunidades globais e assegurando a ética e a responsabilidade social do processo.

Figura 3 – Um modelo expandido do processo de marketing.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Para a construção deste trabalho, consideraremos o processo de marketing apresentado na Figura 3 de maneira mais enxuta, composto por três etapas: Entendimento do mercado, Segmentação do Mercado e Proposta de Valor.

2.1.1 Entendimento do mercado

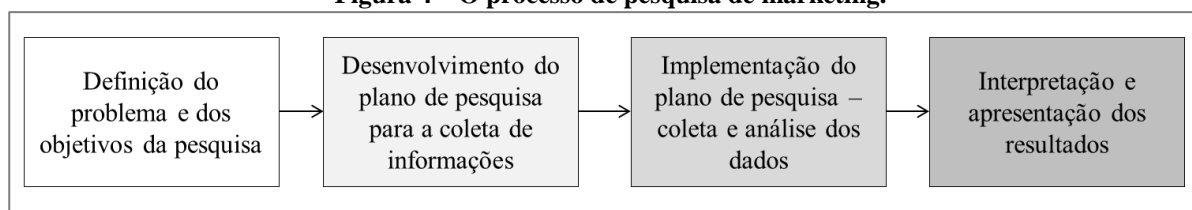
A primeira etapa do processo de marketing envolve o entendimento do mercado e dos consumidores e nesta fase é fundamental contar com uma gestão eficiente das informações. Se o conceito de marketing se baseia em criar valor para os clientes, construir relacionamentos e capturar o valor dos clientes em troca, pode-se dizer que o objetivo do marketing é satisfazer às necessidades dos clientes de maneira lucrativa. No entanto, para satisfazer a essas necessidades é preciso, antes de mais nada, conhecê-las. Em outras palavras, para desenhar uma oferta de produto ou serviço satisfatória, a empresa precisa conhecer o ambiente em que se insere e os demais elementos com quem irá interagir. Por isso é importante não apenas coletar dados que caracterizem este ambiente, como também converte-

los em informações relevantes para o processo de marketing. As empresas podem alimentar seu processo de marketing com essas informações por meio de dados internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing. Os dados internos são obtidos facilmente através dos extensos bancos de dados que as organizações constroem a partir de informações gerenciais oriundas de dentro da própria empresa. É necessário um esforço para manter estes bancos de dados constantemente atualizados, para que as informações deles extraídas sejam confiáveis. A inteligência de marketing consiste em recolher e analisar informações disponíveis publicamente a respeito de concorrentes ou do mercado como um todo, garantindo o respeito aos princípios éticos. Por fim, as empresas podem obter informações através de pesquisas de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Malhotra (2006) reforça a importância da informação para a tomada de decisão e define a pesquisa de marketing como “a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing”. Kotler e Armstrong (2007) também destacam o caráter sistemático da pesquisa de marketing e a possibilidade de aplicá-la a diferentes situações enfrentadas pela empresa.

Considerando-se que o objetivo de uma pesquisa de marketing é fornecer aos tomadores de decisão as informações necessárias para apoiar as melhores escolhas, é essencial que essas informações sejam de qualidade. Por isso, a pesquisa deve ser planejada, estruturada e imparcial. A Figura 4 ilustra o processo de pesquisa de marketing, como apresentado por Kotler e Armstrong (2007).

Figura 4 – O processo de pesquisa de marketing.



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Segundo os referidos autores, a origem dos problemas no interior das organizações nem sempre é tão evidente e, por isso, a fase de definição do problema e dos objetivos da pesquisa é geralmente a mais complexa de todo o processo. Esta etapa é de extrema importância, pois todas as demais serão dirigidas em função dela e, caso o problema seja mal

definido, as respostas obtidas com a pesquisa não terão relevância para a solução do problema real e todos os esforços serão desperdiçados (MALHOTRA, 2006).

Definido o problema, Kotler e Armstrong (2007) listam três tipos de pesquisas possíveis de acordo com os objetivos:

- Pesquisa exploratória: o propósito desse tipo de pesquisa é levantar informações preliminares que auxiliem na definição do problema e de hipóteses.
- Pesquisa descritiva: busca descrever fatores ou características do mercado, seja em termos de potencial comercial, características demográficas, etc.
- Pesquisa causal: este tipo de pesquisa é utilizado para testar as hipóteses de causa e efeito formuladas em função do problema a ser tratado.

Malhotra (2006) estabelece relações entre os três tipos de pesquisas e mostra que, embora as pesquisas exploratórias sejam geralmente empregadas no início de um processo de coleta de dados para auxiliar na definição do problema, elas também podem ser utilizadas para ajudar na interpretação de conclusões obtidas por meio de outros tipos de pesquisa. Em resumo, não existe uma ordem mandatória de aplicação dos tipos de pesquisa. Cabe ao pesquisador adaptar o plano de pesquisa às necessidades da organização em termos de informações.

Com base no problema e nos objetivos da pesquisa, pode-se definir quais são as informações necessárias e como elas serão obtidas. O plano de pesquisa pode envolver a coleta de dados primários ou secundários, como descrevem Kotler e Armstrong (2007). Dados secundários são informações já existentes, que foram coletadas anteriormente com outro propósito, mas que podem ser adaptadas às necessidades da pesquisa em questão. Institutos de pesquisa e o próprio banco de dados da empresa são exemplos de fontes de dados secundários. Por outro lado, dados primários são aqueles coletados para a finalidade específica da pesquisa. Independentemente do tipo de dados coletados, é importante assegurar a confiabilidade dos mesmos.

Embora a coleta de dados secundários seja um importante início para a pesquisa, inclusive contribuindo com a definição do problema e dos objetivos, muitas vezes é necessário estabelecer um plano de coleta de dados primários. Kotler e Armstrong (2007) definem este plano com base em quatro pilares: as abordagens da pesquisa, os métodos de contato, o plano de amostragem e os instrumentos de pesquisa.

Existem três diferentes abordagens de pesquisa, cada qual geralmente mais aderente a um determinado tipo de objetivo. As pesquisas por observação são indicadas para os casos de pesquisa exploratória e consistem na simples observação de situações onde é possível analisar

as ações e os comportamentos das pessoas. As pesquisas de levantamento são mais adequadas às pesquisas descritivas e se baseiam no questionamento direto ao alvo da pesquisa. As pesquisas experimentais são procedimentos em que diferentes grupos são submetidos a diferentes tratamentos, com o intuito de observar as diferentes respostas. Por isso, elas são mais indicadas para os casos de pesquisa causal, pois ajudam a esclarecer relações de causa e efeito.

Quanto aos métodos de contato, as pesquisas podem ser conduzidas através de correio, telefone, entrevista pessoal ou internet, cada uma com suas respectivas vantagens e desvantagens.

O plano de amostragem deve conter decisões quanto à unidade de amostragem (quem é a unidade cujo comportamento será descrito ou, em outras palavras, quem deve ser entrevistado), ao tamanho da amostra (quantas pessoas devem ser entrevistadas) e ao procedimento de amostragem (existem diversos métodos probabilísticos e não-probabilísticos de amostragem).

Por fim, o pesquisador de marketing deve optar pelos instrumentos de pesquisa. O mais comum e flexível deles são os questionários, que podem ser aplicados através dos diferentes métodos de contato já apresentados. No entanto, instrumentos mecânicos podem ser empregados na coleta de dados primários, como dispositivos em televisores que registram os canais e programas que são assistidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

As duas últimas etapas do processo de pesquisa de marketing consistem em, primeiramente, colocar em prática o plano da pesquisa elaborado, ou seja, coletar e processar as informações necessárias. Finalmente, é necessário interpretar e apresentar os resultados.

Malhotra (2006) oferece uma base bastante detalhada a respeito da análise de dados que começa com o processo de preparação de dados. Este processo inclui atividades como verificação dos questionários, identificação e tratamento de respostas insatisfatórias, a fim de aumentar a precisão da pesquisa, encerrando com a seleção de uma estratégia de análise dos dados. Estas estratégias envolvem diferentes técnicas estatísticas que devem ser escolhidas conforme a natureza do problema e dos dados coletados. O autor ressalta que a análise dos dados em si não é a finalidade, mas sim um meio de fornecer informações que auxiliem no tratamento do problema em estudo.

2.1.1.1 Conjoint Analysis

Também chamada de Análise Conjunta, esta é uma técnica utilizada nos mais diversos campos do conhecimento para entender a avaliação que os consumidores fazem a respeito de um produto, pacote de produtos ou marca com base em seus atributos.

Weinstein (1993) descreve *conjoint analysis* ou *multiple trade-off analysis* como uma técnica analítica de avaliação das reações e preferências dos consumidores a determinados conceitos de produtos.

Hair Jr. et al. (1995) reforçam que o papel da *conjoint analysis* é esclarecer como os consumidores definem suas preferências por produtos ou serviços, partindo do pressuposto que estes consumidores avaliam o valor deste produto ou serviço através da combinação dos valores agregados individualmente por cada atributo. Desta combinação de valores agregados é que se origina a utilidade, “um julgamento subjetivo de preferência, único para cada indivíduo”, em tradução livre.

Malhotra (2006) define *conjoint analysis* como uma “técnica que procura determinar a importância relativa que os consumidores dão a atributos relevantes e a utilidade que eles associam aos níveis de atributos”.

Esta técnica se baseia, portanto, em avaliações subjetivas dos consumidores quando expostos a situações de escolhas. Ela é empregada por meio de estímulos construídos através dos diferentes atributos que compõem o produto ou serviço a ser avaliado. As combinações de diferentes níveis de atributos são apresentadas aos consumidores ou potenciais consumidores que fazem parte da pesquisa, para que estes forneçam suas opiniões subjetivas e suas preferências dentre as opções expostas.

A *conjoint analysis* tem sido empregada em diferentes áreas do conhecimento, com grande destaque para o desenvolvimento de novos produtos. Siqueira (2000) apresenta em sua obra o uso desta ferramenta no contexto do Marketing, a fim de compreender e medir a estrutura de preferência do consumidor, incluindo ainda uma aplicação prática no contexto de uma indústria têxtil, visando à definição do tecido ideal para um conjunto de especialistas.

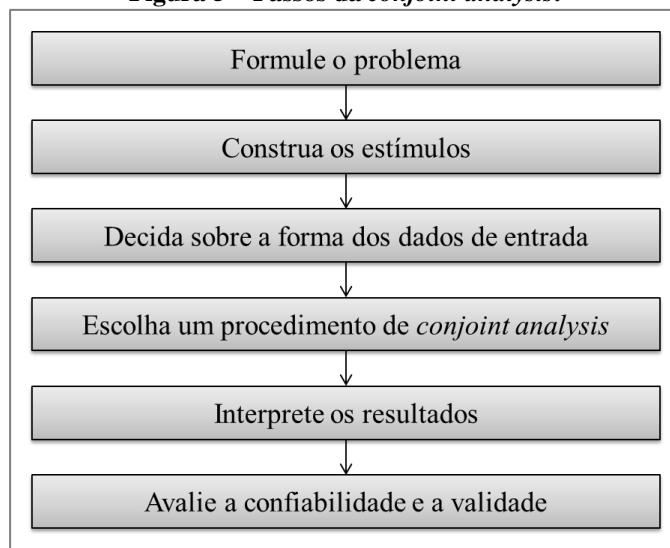
Verbeke (2005), em seu estudo sobre a aceitação dos consumidores em relação a alimentos funcionais (alimentos que contribuem para a manutenção da saúde e a prevenção de doenças), destaca a importância de se reconhecer a diferença que existe na percepção dos consumidores em relação a um mesmo produto. Ou seja, um mesmo produto frequentemente provoca diferentes avaliações quando apresentado a diferentes grupos de consumidores.

Mais tarde, Annunziata e Vecchio (2013) aplicaram a *conjoint analysis* para compreender a percepção dos consumidores acerca de diferentes tipos de alimentos funcionais e reforçam que esta técnica viabiliza a avaliação do impacto de diferentes níveis de um atributo sobre a utilidade total do produto em questão.

Em qualquer que seja o contexto de emprego da ferramenta, o objetivo da *conjoint analysis*, de acordo com Malhotra (2006), é definir funções de valor parcial ou de utilidade para os atributos que descrevam a utilidade associada pelo consumidor aos diferentes níveis de atributos. O mesmo autor apresenta o processo ilustrado na Figura 5, que contém os passos para realização da *conjoint analysis*.

A formulação do problema consiste em definir os atributos e níveis de atributos que serão avaliados na pesquisa em questão. É fundamental que tanto os atributos quanto os respectivos níveis tenham impacto relevante na decisão do consumidor. Não existe regra em termos de quantidade de atributos e níveis. Os níveis de atributos podem ser binários ou aparecer em três ou mais níveis, mas devem refletir a realidade do mercado e assegurar a confiabilidade do estudo (MALHOTRA, 2006).

Figura 5 – Passos da *conjoint analysis*.



Fonte: Adaptado de Malhotra (2006).

Para a construção dos estímulos, Malhotra (2006) apresenta duas abordagens possíveis: pareada (avaliação de dois fatores) e de perfil pleno (avaliação de fatores múltiplos). Na primeira, todos os pares possíveis de atributos são avaliados pelos entrevistados através de matrizes que cruzam todos os níveis dos pares de atributos. Na segunda, são construídos perfis completos de produto ou marca que combinam determinados

níveis de cada atributo e são apresentados aos entrevistados por meio de cartões. Estudos revelam que ambas as abordagens oferecem resultados satisfatórios, porém a abordagem de perfil pleno é mais utilizada. Sua vantagem sobre a abordagem pareada consiste na menor quantidade de avaliações necessárias. Por outro lado, esta técnica gera maior dificuldade para o entrevistado fazer seus julgamentos.

De acordo com o número de atributos estabelecidos e os respectivos níveis a eles associados, pode-se perceber que a quantidade de pares ou de perfis plenos cresce rapidamente. No entanto, Malhotra (2006) salienta que não é necessário e muitas vezes nem mesmo possível avaliar todas as combinações existentes. Por isso, existe uma série de técnicas de design de experimentos que permitem reduzir a quantidade de avaliações necessárias.

O próximo passo consiste na decisão sobre o formato dos dados de entrada. Estes dados podem ser métricos ou não-métricos, ou seja, o entrevistado pode fazer suas avaliações atribuindo notas aos perfis ou pares de atributos, segundo a abordagem escolhida, ou através da classificação dos mesmos em ordem de preferência.

A seguir, é preciso escolher um procedimento para a análise conjunta, isto é, definir um modelo de *conjoint analysis* que, segundo Malhotra (2007), é um “modelo matemático que expressa a relação fundamental entre atributos e utilidade”. O autor apresenta um modelo básico de *conjoint analysis* que consiste na fórmula (2.1). Esta expressão descreve a utilidade global de uma alternativa.

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} \alpha_{ij} x_{ij} \quad (2.1)$$

Onde $U(X)$ = utilidade global de uma alternativa;

α_{ij} = contribuição de valor parcial do nível j do atributo i ;

k_i = número de níveis do atributo i ;

m = número de atributos;

$x_{ij} = 1$ se o nível j do atributo i estiver presente; 0 em caso contrário.

Por este modelo, a importância de cada atributo, I_i , é definida em função dos valores parciais de utilidade, α_{ij} .

$$I_i = \{\max(\alpha_{ij}) - \min(\alpha_{ij}), i = 1, 2, \dots, m \quad (2.2)$$

Para avaliar a importância de um atributo em relação aos demais, normaliza-se sua própria importância, conforme a equação (2.3). Nota-se que a soma das importâncias relativas deve ser igual a 1.

$$W_i = \frac{I_i}{\sum_{i=1}^m I_i} \quad (2.3)$$

Este modelo pode ser estimado através de diversos métodos matemáticos como regressão com variáveis *dummy*, no caso de obtenção de dados métricos, e LINMAP, MONANOVA e LOGIT, para dados não-métricos.

Além do modelo a ser utilizado, é preciso definir se os dados serão analisados individualmente ou de maneira agregada, ou seja, se os entrevistados serão organizados em grupos de acordo com suas semelhanças.

Para a interpretação dos resultados da análise, Malhotra (2006) sugere a construção do gráfico das funções de valores parciais. Para cada atributo, este gráfico apresenta no eixo das ordenadas a utilidade calculada e, no eixo das abscissas, os níveis atribuídos a este atributo.

Finalmente, é preciso avaliar a credibilidade e a validade da análise realizada. Para isso, existem diversos procedimentos, mas a questão central é verificar a consistência das respostas obtidas, a aderência do modelo estimado à realidade e a adequação do emprego das ferramentas estatísticas.

2.1.2 Segmentação de mercado

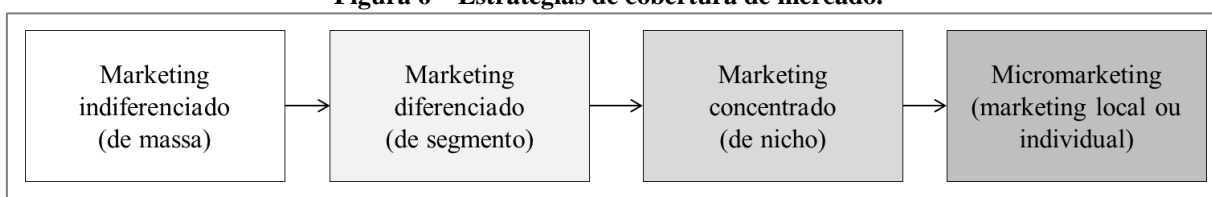
As empresas devem estar cientes de que, em um cenário tão heterogêneo como o atual, é praticamente impossível satisfazer às necessidades de todos os clientes, pelo menos não da mesma forma, com o mesmo nível de atendimento. Por esse motivo, Kotler e Armstrong (2007) destacam a importância da segmentação de mercado, que permite às empresas separarem este enorme mercado em partes menores e mais homogêneas e, assim, atingirem maior eficiência e eficácia na satisfação de seus consumidores através de propostas de valor diferentes que respondam às necessidades específicas dos mesmos.

Weinstein (1993) define a segmentação como um processo de divisão do mercado em grupos menores de clientes potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que tendem a apresentar comportamentos de compra também semelhantes. Porém, o mesmo autor

reforça que a ideia central da segmentação não é separação, mas sim a união de consumidores potenciais com características similares que os permitem compor um grupo homogêneo, com o objetivo de melhorar a competitividade da empresa e atender de maneira mais eficiente às necessidades dos consumidores.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a segmentação pode ser administrada em diferentes níveis de abrangência. Com o desenvolvimento do mercado, das tecnologias e o crescimento da competitividade, observa-se um movimento de migração do marketing de massa (marketing indiferenciado) para o *micromarketing*, como ilustra a Figura 6.

Figura 6 – Estratégias de cobertura de mercado.



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

De acordo com os autores supracitados, ao longo desta evolução aumenta o grau de concentração de esforços de marketing em uma determinada unidade do mercado. No marketing indiferenciado, a organização se guia pelas semelhanças entre as necessidades do mercado total e não pelas diferenças. Empresas de fornecimento de energia elétrica, por exemplo, foram por muito tempo enquadradas nesta categoria. Porém, como destaca Weinstein (1993), mesmo essas organizações se veem diante da necessidade de entender seus consumidores e suas diferenças, devido ao surgimento de alternativas ao serviço oferecido (energia solar, eólica, etc.). No marketing diferenciado ou de segmento, a organização identifica segmentos diferentes e busca consolidar sua presença nos mesmos através de ofertas diferentes, desenhadas conforme as necessidades de cada público. No marketing concentrado ou de nicho, a empresa opta por atender a um só segmento do mercado, o que garante maior eficiência dentro deste segmento. Esta estratégia é menos custosa que a anterior e, em geral, indicada para novos negócios, quando os recursos são limitados (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Por fim, o *micromarketing* equivale à estratégia chamada por Weinstein (1993) de atomização. Esta estratégia é o extremo da customização, onde as ofertas de valor são desenhadas com base em necessidades de grupos locais ou até mesmo de indivíduos. Em geral são aplicáveis a fabricantes de equipamentos especializados e artigos de luxo.

A segmentação de mercado é a base sobre a qual toda a estratégia de marketing da organização se desenvolve e pode ser feita de diferentes maneiras. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que a segmentação deve ser feita com base em diferentes variáveis, sozinhas ou combinadas, a fim de obter o melhor entendimento possível da estrutura do mercado. As principais variáveis de segmentação são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis de segmentação de mercado.

Variáveis de Segmentação	Descrição
Segmentação Geográfica	É a mais imediata das variáveis, pois os dados são de fácil acesso, e consiste na divisão geográfica do mercado, desenhando ofertas de marketing com base nas características regionais.
Segmentação Demográfica	Em geral, esta a variável mais utilizada para segmentação, pois os dados também são facilmente acessíveis e mensuráveis. Consiste em agrupar consumidores potenciais com base em características tais como idade, sexo, escolaridade, renda, entre outros.
Segmentação Psicográfica	Esta variável leva em consideração aspectos relativos a classe social, estilo de vida ou características da personalidade dos indivíduos para compor os segmentos.
Segmentação baseada no comportamento do consumidor	Este tipo de segmentação é baseado no conhecimento do mercado a respeito de determinado produto e dos benefícios por ele proporcionados, pela ocasião de consumo deste produto e pela atitude dos consumidores em relação a ele.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kotler e Armstrong (2007).

Weinstein (1993) destaca três razões pelas quais a segmentação não é aplicada adequadamente nas empresas:

- Os profissionais nem sempre têm o entendimento, conhecimento e autoridade necessários para liderar este tipo de iniciativa.
- A maioria dos relatórios gerados empregam estatísticas complexas que não são de conhecimento geral.
- Pesquisas de marketing em geral são caras e nem sempre seu valor agregado é reconhecimento diretamente.

No entanto, a segmentação é um caminho para criar clientes satisfeitos de maneira rentável. Para isso é necessário que todos na companhia se envolvam, cooperem e se coordenem para alcançar os resultados almejados. A segmentação deve ser feita com base em três princípios básicos: planejamento sistemático, envolvimento da gerência e análise realista de dados. Além disso, a segmentação deve focar nos consumidores como pessoas e não como números (WEINSTEIN, 1993).

Embora a segmentação possa e deva ser empregada de maneira customizada a cada situação, a técnica apresenta benefícios e limitações, como descreve Weinstein (1993). Em termos de benefícios, a segmentação permite não apenas oferecer produtos aderentes às necessidades do mercado, justamente por serem elaborados com base nas características dos consumidores, como também o emprego de estratégias promocionais adequadas a este público, elevando a eficiência dos recursos utilizados. A segmentação estimula ainda a reflexão acerca da estratégia de marketing atual da segmentação e de seu posicionamento no mercado em relação aos competidores. Por outro lado, trata-se de uma iniciativa que exige o envolvimento e comprometimento de toda a organização, que pode ter custos significativos e que descreve perfis genéricos de consumidores, não individuais.

Em sua obra, Weinstein (1993) apresenta um roteiro para a customização de estudos de segmentação composto por dez pontos principais que fornecem direcionamentos para o planejamento da segmentação, bem como para a pesquisa de fato. Os cinco primeiros pontos deste programa permitem construir uma base sólida para o delineamento de um estudo de segmentação eficaz. O segundo grupo de atividades é baseado em técnicas de pesquisa, de coleta e análise de dados e de uso das informações. O programa de dez pontos proposto por Weinstein (1993) é descrito a seguir.

I. Planejamento da Segmentação

1. **Objetivos da pesquisa:** Elaboração de perguntas que permitam definir os objetivos para a pesquisa de segmentação.
2. **Definir unidades de medida:** Especificar uma unidade métrica para quantificar a dimensão e o escopo dos segmentos-alvo.
3. **Definições relevantes:** Avaliação de fatores que influenciam a definição do potencial de mercado, oriundos da natureza do negócio, da concorrência, limitações geográficas, etc.
4. **Crítérios de segmentação:** Verificar a viabilidade da segmentação. Para isso, os segmentos devem ser passíveis de identificação e mensuração, realistas e grandes o suficiente para justificarem os custos da pesquisa, acessíveis e que respondam às iniciativas de marketing da companhia. Uma vez assegurada a viabilidade da segmentação, os segmentos precisam estar em conformidade com três critérios básicos: homogeneidade dentro do segmento,

heterogeneidade entre segmentos e geração de informações úteis, práticas e que sejam facilmente convertidas em estratégia de marketing.

5. **Bases de segmentação:** Definição das bases de segmentação ou a combinação de fatores de segmentação, sejam eles físicos (características geográficas e/ou demográficas) ou comportamentais (características psicográficas, ocasiões de uso e/ou benefícios).

II. Pesquisa de segmentação

6. **Coleta de dados:** Coleta de dados primários, secundários ou híbridos, conforme a disponibilidade e a necessidade do estudo. O autor reforça que, ainda que a pesquisa não possa fornecer todos os detalhes do mercado, o conhecimento por ela produzido aumenta consideravelmente as possibilidades de sucesso da empresa.
7. **Procedimentos de amostragem:** Sendo inviável a apuração de informações sobre cada um dos indivíduos que compõem o mercado, a amostragem passa a ser uma abordagem que minimiza os erros da pesquisa e torna os dados analisados mais robustos e passíveis de projeções, fornecendo um perfil do mercado a custos mais baixos. Existem diferentes técnicas de amostragem, divididas em dois grupos, probabilísticas e não-probabilísticas.
8. **Análise de dados:** Uma vez que os dados foram coletados, estes devem ser analisados. Na verdade, esta tarefa começa antes da coleta de dados, pois é preciso ter uma visão bastante clara das informações que serão úteis ao final do estudo, para não coletar dados sem necessidade. Além disso, a forma com que os dados são coletados são decisivas para a qualidade das análises a serem feitas. Existem diferentes técnicas que podem ser empregadas nesta análise, dentre elas a análise de clusters, *conjoint analysis* e regressão múltipla.
9. **Consideração de restrições financeiras:** Nesta etapa, devem ser avaliadas as restrições no orçamento da empresa para a realização da pesquisa. Essas restrições têm implicações diversas sobre a condução do estudo e envolve uma série de decisões, por exemplo, entre realizar a pesquisa com recursos próprios ou contratar os serviços de uma agência especializada.

10. Como a informação será utilizada: O último passo do programa proposto por Weinstein (1993) está diretamente relacionado ao primeiro, onde são definidos os objetivos da pesquisa. Nesta fase, é fundamental compreender quem receberá as informações resultantes da pesquisa e o que esperam essas pessoas. Relatórios complicados, estatísticas complexas não têm utilidade a menos que sejam transformadas em novo conhecimento e, posteriormente, em planejamento e estratégia de marketing.

2.1.3 Proposta de Valor

A construção da proposta de valor para os clientes é baseada no *mix* de marketing, definido pelos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Este *mix* é responsável pela transformação da estratégia de marketing em entrega de valor para o cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Como ressalta Ballou (1998), o produto é o elemento que flui ao longo da cadeia logística e que possibilita a geração de receitas para a empresa que o produz e a satisfação de uma necessidade ou desejo do cliente, e portanto é de extrema importância a exploração de suas características mais básicas.

As decisões de produto de uma empresa podem ser resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Decisões de produtos tomadas pelas empresas.	
Decisões de produtos	
Atributos do produtos	Qualidade Características Estilo Design
Branding	Nome da marca Estratégia de marca
Embalagem	Proteção Economia Praticidade Promoção Desenho dos rótulos
Serviços de apoio e assistência	Refinamento do serviço ao consumidor Diferenciação da concorrência

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kotler e Armstrong (2007).

O segundo elemento do *mix* de marketing é o preço, uma quantia cobrada que traduz a disposição do cliente a ter o benefício de obter e utilizar determinado produto ou serviço. O

grande desafio é encontrar o ponto de equilíbrio entre uma lucratividade interessante para o fabricante e a disposição do cliente a pagar por determinado benefício. As decisões de preços são influenciadas não somente pelos custos dos produtos ou serviços oferecidos, mas também pela estratégia de marketing como um todo e pelo comportamento do mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Existem diversas estratégias que as empresas podem adotar em termos de preços, como mostram os Quadros 3 e 4.

Quadro 3 – Estratégias de determinação de preços.

Estratégia	Descrição
Determinação de preços para linha de produtos	Estabelecimento de gradação de preços entre os itens da linha de produtos
Determinação de preços para produtos opcionais	Determinação de preços para produtos opcionais ou acessórios vendidos com o produto principal
Determinação de preços para produtos complementares	Determinação de preços para produtos que devem ser usados com o produto principal
Determinação de preços para subprodutos	Determinação de preços para subprodutos de baixo valor para livrar-se deles
Determinação de preços para pacotes de produtos	Determinação de preços para produtos que são vendidos juntos

Fonte: Adaptada de Kotler e Armstrong (2007).

Quadro 4 – Estratégias de ajuste de preços.

Estratégia	Descrição
Determinação de preços com descontos e concessões	Redução de preços para recompensar clientes por determinadas ações, como pagamento antecipado ou promoção do produto
Determinação de preços segmentados	Ajuste de preços para atender às diferenças entre clientes, produtos ou localidades
Determinação de preços psicológicos	Ajuste de preços para efeito psicológico
Determinação de preços promocionais	Redução temporária de preços para aumentar as vendas no curto prazo
Determinação de preços baseados em regiões geográficas	Ajuste de preços segundo a localização geográfica dos clientes
Determinação dinâmica de preços	Ajuste contínuo dos preços de acordo com as características e os requisitos do cliente e situações individuais
Determinação de preços internacionais	Ajuste de preços para mercados internacionais

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Além disso, as decisões relativas ao preço envolvem ainda prazos de pagamento e condições de financiamento.

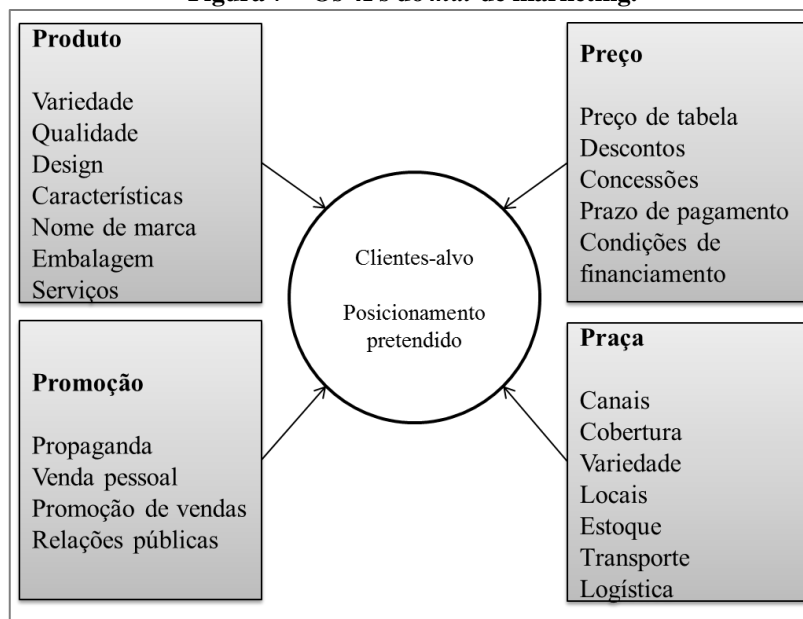
O terceiro elemento do *mix* de marketing se refere à conveniência na entrega do produto ou serviço para o cliente. As decisões de praça incluem canais de distribuição – que serão tratados mais adiante – cobertura, variedade, estoque e a operação logística como um todo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O quarto e último elemento consiste na comunicação de valor para os clientes existentes e potenciais. Para isso, Kotler e Armstrong (2007) apresentam cinco ferramentas que compõem o *mix* de promoção:

- Propaganda: toda modalidade paga de promoção de ideias, produtos e serviços;
- Venda pessoal: apresentação da força de vendas da empresa com objetivo de realizar a venda;
- Promoção de vendas: incentivos a curto prazo que estimulam a compra e venda;
- Relações públicas: estabelecimento de bons relacionamentos com diversos *stakeholders* gerando publicidade positiva não paga;
- Ferramentas de marketing direto: visam a atingir determinados clientes individuais de forma imediata.

A Figura 7 apresenta as principais componentes dos quatro elementos fundamentais do *mix* de marketing, como meio de construir um posicionamento adequado a fim de alcançar os clientes-alvo.

Figura 7 – Os 4Ps do *mix* de marketing.



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Uma vez que a empresa define todas essas componentes de sua proposta de valor para o cliente, ela deve ser capaz de estabelecer bons relacionamentos com os mesmos e com demais parceiros de negócio, a fim de assegurar a perenidade de suas atividades. Sempre de acordo com os princípios éticos e jurídicos, a empresa deve buscar maior fidelização de seus atuais clientes, além de atrair novos clientes potenciais.

2.2 Logística Empresarial

2.2.1 *Supply Chain Management (SCM)*

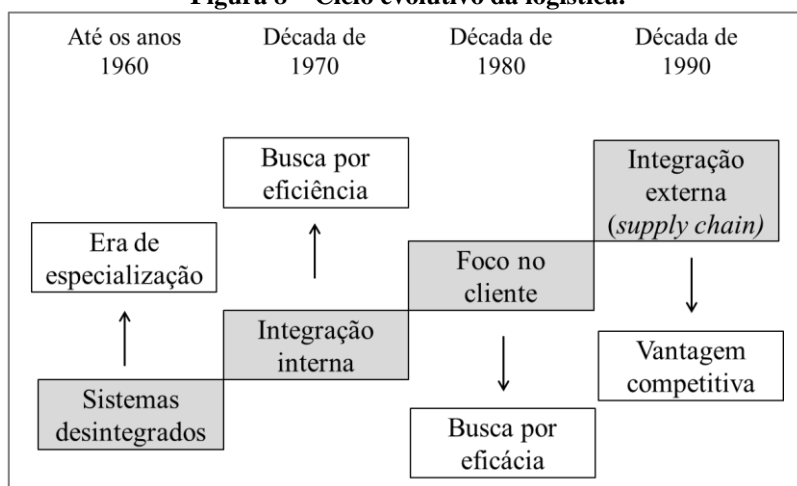
Desde o início do desenvolvimento do que conhecemos atualmente como comércio, a cadeia de distribuição tem sofrido consideráveis modificações. De maneira geral, esta cadeia é composta por fabricantes dos bens comercializados, que compram matérias-primas e componentes de seus fornecedores e fazem com que os produtos finais cheguem até os consumidores – os elementos mais importantes desta estrutura – através de atacadistas e varejistas (NOVAES, 2001).

A gestão da cadeia de suprimentos é uma evolução do conceito de logística que anteriormente era entendido como as atividades de transporte e armazenagem de materiais, representando um custo para as empresas. A operação logística em si, no entanto, é de importância estratégica para as empresas e tem três principais objetivos: redução de custos, redução de investimentos e melhoria de serviço (BALLOU, 1998).

A evolução destes conceitos representou a integração de elementos externos à esfera de transporte e armazenagem, permitindo eliminar da cadeia as atividades que não agreguem valor para o cliente ou que gerem perdas financeiras ou de tempo (ARBACHE et al., 2011).

A Figura 8 mostra o ciclo evolutivo da logística que possibilitou o desenvolvimento de relações do tipo ganha-ganha, através da integração dos elementos da cadeia de suprimentos. Este tipo de relação é possível pois, segundo Novaes (2001), a otimização de custos e de desempenho dos participantes quando da integração dos elementos da cadeia gera ganhos muito mais significativos do que se cada elemento atuasse de maneira independente.

Considerando o caráter holístico deste conceito, Slack (1997) define a gestão da cadeia de suprimentos como “a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final”.

Figura 8 – Ciclo evolutivo da logística.

Fonte: Adaptado de Arbache et al. (2011)

Para Arbache et al. (2011), “o SCM significa uma mudança conceitual na forma pela qual as empresas gerenciam sua relação com o produto ofertado ao mercado, passando a compartilhar com outros componentes da cadeia de valor do produto os processos-chave do negócio.”

A definição apresentada por Novaes (2001) traz ainda o conceito de valor agregado para o cliente e aborda a cadeia do fim para o início. Segundo este autor, “SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.”

Kotler e Armstrong (2007) também entendem a cadeia de suprimentos nesse sentido e sugerem inclusive que uma nomenclatura mais adequada seria cadeia de demanda. Segundo os autores, a denominação atual sugere que os aspectos centrais da operação são a produção e a entrega de produtos ou serviços e que o planejamento parte das necessidades de insumos e capacidade de produção. O novo título proposto pelos autores traduz mais fielmente a ideia de entender e reagir sobre o mercado, partindo da identificação de necessidades dos clientes-alvo, o que desencadeia um processo de organização de recursos para que estas necessidades sejam satisfeitas.

Neste ponto, nota-se uma concordância entre diversos autores acerca do papel do cliente na cadeia de suprimentos, que deve ser o centro da estratégia logística. Arbache et al. (2011) definem o cliente como origem e destino para todo e qualquer planejamento logístico nas empresas. Origem, pois só faz sentido mobilizar recursos e insumos para produzir um bem ou serviço a partir do momento em que há uma demanda por ele, e destino, pois é o

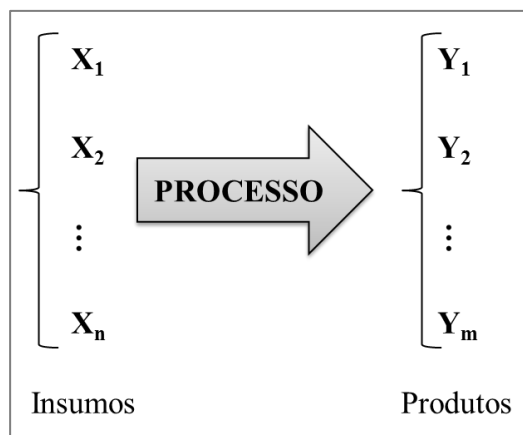
cliente quem recebe o produto ou serviço manipulado ao longo da cadeia e quem fará a avaliação de valor agregado.

No entanto, Ballou (1998) destaca que, em termos de objetivos de serviço ao cliente, o produto é o elemento que flui ao longo da cadeia logística e que possibilita a geração de receitas para a empresa e a satisfação de uma necessidade ou desejo do cliente, e por isso se faz necessária a exploração de suas características mais básicas.

Nesta abordagem mais recente de integração externa como forma de obter vantagem competitiva, a logística e a gestão da cadeia como um todo configuram um aspecto de grande importância da estratégia empresarial e possuem interface com diferentes áreas de conhecimento nas organizações.

Destacada a importância estratégica da gestão da cadeia de suprimentos para que as empresas consigam conquistar cada vez mais espaço no mercado, é preciso definir como será avaliado o desempenho desta cadeia. Em qualquer processo de produção, a definição de produtividade deriva da relação entre as saídas do processo e insumos utilizados, ilustrados na Figura 9 (NOVAES, 2001).

Figura 9 – Transformação de fatores de produção (insumos) em produtos ou serviços.



Fonte: Adaptado de Novaes (2001).

Quanto mais insumos e produtos estiverem envolvidos no processo, maior a complexidade de ser medir a eficiência do sistema de produção. Novaes (2001) sugere que a avaliação da eficiência seja feita com base na relação entre outputs e inputs agregados. Sejam y_i as diversas saídas de um sistema de produção e u_i os respectivos pesos, o output agregado será dado pela equação (2.4). Analogamente, sendo x_i os diversos insumos de um processo e v_i os respectivos pesos, o input agregado X será dado pela equação (2.5). Dessa forma, pode-se calcular a produtividade do sistema através da relação entre Y e X . Esta produtividade,

quando comparada à produtividade máxima observada num determinado grupo de empresas, fornece a eficiência da empresa em questão (NOVAES, 2001).

$$Y = u_1y_1 + u_2y_2 + \dots + u_ny_n \quad (2.4)$$

$$X = v_1x_1 + v_2x_2 + \dots + v_mx_m \quad (2.5)$$

Bowersox e Closs (2001) destacam ainda a superioridade das empresas que se empenham em desenvolver métodos de avaliação de performance abrangentes. Este fato está relacionado diretamente aos objetivos principais de um sistema de avaliação de desempenho: monitoramento, controle e apoio à tomada de decisão. Em outras palavras, uma empresa com uma base mais robusta de informações a respeito do desempenho de seus processos tem condições de tomar as melhores decisões.

Os autores supracitados apresentam uma metodologia de mensuração de desempenho que aborda a cadeia de suprimentos em sua totalidade. Segundo este modelo, o desempenho da cadeia deve ser avaliado em quatro dimensões: qualidade e satisfação do cliente, tempo, custos e ativos.

As métricas utilizadas podem variar, mas esta estrutura permite não apenas avaliar o desempenho das empresas, como fazer um benchmarking entre as diversas organizações do setor, desde que sejam definidas de maneira consistente (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

A administração da cadeia de suprimentos deve levar em consideração o caráter dinâmico deste sistema. As atividades realizadas e as decisões tomadas devem levar em conta três fatores que caracterizam a cadeia de suprimentos: a política, a dinâmica e a melhoria da cadeia de suprimentos. A primeira se refere à forma como as operações podem influenciar o comportamento da cadeia e como cada mercado exige uma política diferente. A segunda dimensão aborda os erros e distorções gerados na transmissão de informações e mensagens ao longo da cadeia. Por fim, uma vez que se compreende a dinâmica da cadeia de suprimentos, é preciso dedicar esforços à coordenação de todas as atividades envolvidas. Estes esforços podem ser organizados em três grupos: compartilhamento de informações, alinhamento de canal e eficiência operacional. Primeiramente, a consistência das informações que fluem pela cadeia permite um acompanhamento da demanda real. O alinhamento de canal vai ainda mais além, à medida que se refere à harmonização de sistemas e métodos e à adequação do

planejamento, controle, fluxo de materiais, políticas de preços e estoques de forma que a cadeia toda esteja alinhada. Por fim, eficiência operacional abrange os esforços individuais para reduzir a complexidade das operações bem como os custos do negócio (SLACK, 1997).

2.2.2 Canais de Distribuição

A maioria das empresas não vende seus produtos diretamente aos consumidores no final da cadeia, mas sim através de intermediários que ajudam a compor os chamados canais de distribuição. Estes canais são grupos de organizações independentes que atuam de maneira colaborativa para disponibilizar os produtos ou serviços para os consumidores. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Estas atividades de distribuição, que levam o produto desde sua fabricação até o consumidor final, também são chamadas de *Outbound Logistics*, enquanto o fluxos de abastecimento da manufatura com matérias-primas e componentes são chamados de *Inbound Logistics* (NOVAES, 2001).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), as decisões de uma empresa em termos de canais de distribuição têm impacto direto sobre todas as outras decisões estratégicas de marketing. Como exemplo disso, os autores citam as seguintes atividades como dependentes das decisões de canais de uma empresa:

- Determinação de política de preços;
- Organização da força de vendas;
- Decisões de comunicação e propaganda;
- Decisões de desenvolvimento ou aquisição de novos produtos.

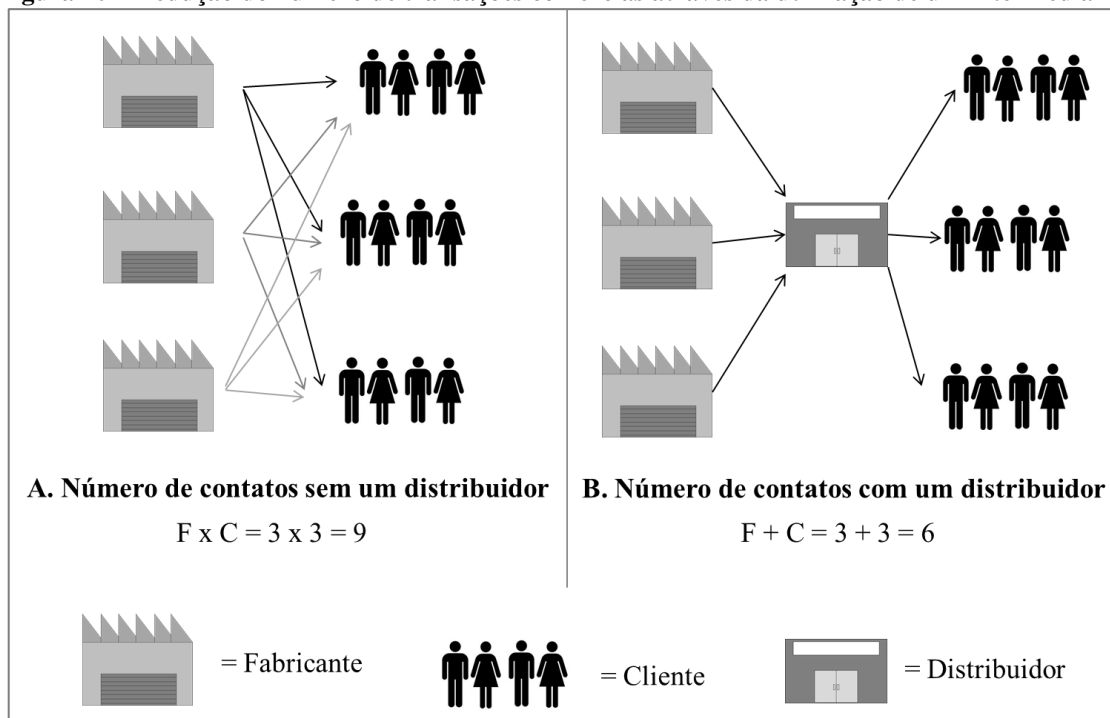
Assim, a importância estratégica dos canais de distribuição de uma empresa para a construção de sua vantagem competitiva fica comprovada por diferentes fatores:

- Seu impacto direto sobre outras decisões da organização.
- Estas parcerias geralmente são estabelecidas através de contratos de longo prazo.
- A empresa delega parte do seu trabalho a um ator externo e, assim, assume o risco de entregar parte do controle de como seus produtos serão entregues ao consumidor e qual será a percepção do mesmo.

Embora haja de fato uma entrega de parte do controle da operação a um ente externo, a eficiência proporcionada pela integração deste elemento à cadeia é muito superior ao que seria caso a empresa fabricante dos produtos optasse por assumir a operação completamente

(KOTLER; ARMSTRONG, 2007). O valor agregado por estes atores intermediários reside no fato de eles funcionarem como pontes entre oferta e demanda, como a Figura 10.

Figura 10 – Redução do número de transações comerciais através da utilização de um intermediário.



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

Além disso, os canais de distribuição têm por objetivo assegurar a disponibilidade dos produtos para os consumidores, maximizar o potencial de vendas, buscar a redução de custos na cadeia como um todo, garantir o nível de serviço apropriado e garantir um fluxo de informações ágil e consistente. As quatro funções principais dos canais de distribuição são: indução da demanda, satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações (NOVAES, 2001).

Bowersox e Closs (2001) propõem uma organização alternativa das funções do canal, que são grupos de tarefas comuns ao marketing e à logística de produtos e serviços, como mostra o Quadro 5. Estas funções podem ser desempenhadas por diferentes agentes no canal, uma vez que se perde qualidade de resultados ao tentar abarcar todo o grupo de atividades. Por esse motivo, a distribuição exige cooperação entre os diferentes membros do canal.

Novaes (2001) apresenta uma caracterização dos canais de distribuição através de suas propriedades, dividindo-os em três tipos: verticais, híbridos e múltiplos. A descrição do autor para cada um dos tipos de canais é apresentada a seguir.

Quadro 5 – Funções dos canais de distribuição.**Funções de Intercâmbio**

Compra

Venda

Funções de Distribuição Física

Transporte

Armazenagem

Funções de Apoio

Padronização

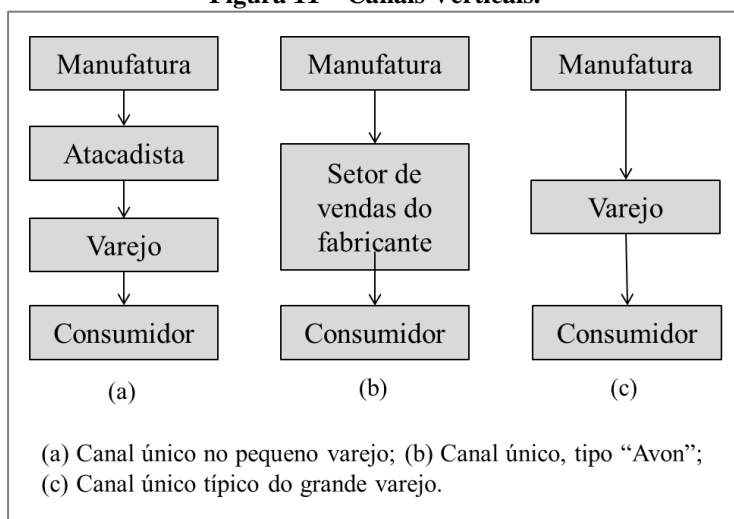
Financiamento de mercado

Responsabilidade pelo risco

Pesquisa e informação de mercado

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bowersox e Closs (2001)

Nos canais verticais, os produtos e as responsabilidades passam de um elemento da cadeia para o seguinte, sendo o varejista o único participante a ter contato direto com o consumidor final, como apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Canais Verticais.

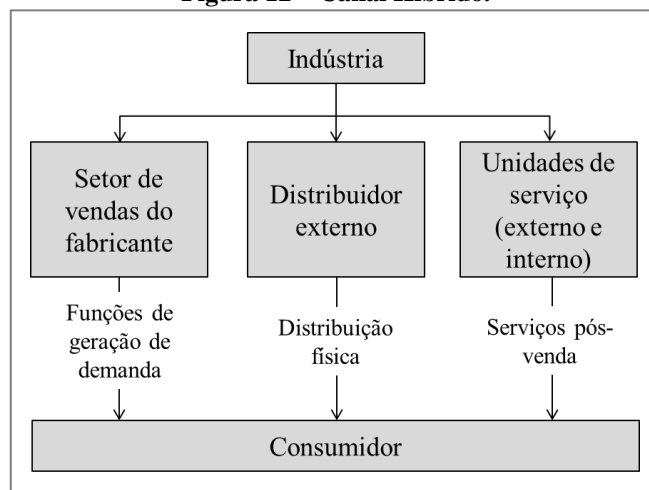
Fonte: Adaptado de Novaes (2001).

Já nos canais híbridos, a execução das funções não acontece em série, mas sim em paralelo por dois ou mais participantes da cadeia de suprimento, como ilustra a Figura 12. Esta estrutura exige total transparência entre os elementos da cadeia, uma vez que não é apenas um deles que tem contato direto com o consumidor final.

Por fim, o uso de diferentes tipos de canal auxilia a melhorar a performance da cadeia de suprimentos. Os chamados canais múltiplos são indicados quando há diversidade de tipos de consumidor. Esta estrutura gera eficiências no atendimento, mas, em contrapartida, pode

gerar conflitos entre diferentes canais adotados pela mesma indústria. Para evitar a competição entre os canais, é necessário desenvolver a fidelização do consumidor (NOVAES, 2001).

Figura 12 – Canal Híbrido.



Fonte: Adaptado de Novaes (2001).

Os canais de distribuição podem ser caracterizados em função de sua extensão e amplitude. A extensão refere-se ao número de intermediários presentes na cadeia de suprimentos, também chamados de níveis do canal, a partir da manufatura até o consumidor final. A amplitude, por sua vez, diz respeito à quantidade de empresas atuando em cada nível intermediário da cadeia. Existem três tipos de amplitude: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva. A escolha entre estes tipos é feita em função do tipo de produto, que varia conforme a frequência de consumo, o envolvimento do consumidor no processo de compra (produtos que exigem pesquisa prévia) e o grau de inovação dos produtos (NOVAES, 2001).

Foram apresentadas aqui diversas vantagens e abordagens para a determinação de canais de distribuição, a fim de obter melhorias no desempenho da cadeia de suprimentos. Apesar da complexidade do tema, todas as cadeias de suprimentos apresentam canais de distribuição bem estruturados, devido à sua importância. A fim de obter ainda maior vantagem competitiva, nota-se uma tendência das empresas ao encurtamento dos canais, o que possibilita uma operação mais flexível e menos dispendiosa. No entanto, remodelar canais de distribuição estabelecidos há muito tempo não é uma tarefa fácil. Por isso, outra forma de melhorar o desempenho da cadeia sem reduzir seu tamanho é oferecer suporte aos

intermediários para reorganizarem suas operações logísticas e, conseqüentemente, melhorarem seus resultados (ARBACHE et al., 2011).

Do ponto de vista estratégico da organização, o canal de distribuição é determinado com o objetivo de gerar um diferencial competitivo para a empresa e esta definição deve ser feita com bastante fundamentação. Uma vez definido o canal ou a combinação de canais de distribuição, este precisa ser gerenciado de maneira que os objetivos dos participantes não sejam conflitantes. Arbache et al. (2011) destacam por fim a importância de Trade Marketing para o sucesso das operações da empresa, que tem por missão compreender o “desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre marcas, pontos de venda e consumidores” .

2.2.3 Venda direta

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) define este modelo de operação como “um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo”.

Segundo a associação, este modelo oferece alto valor agregado através das relações interpessoais e gera benefícios não apenas para a empresa que o adota, devido ao grande potencial de capilaridade e dispersão geográfica, mas também para a força de vendas, que tem neste canal uma oportunidade de trabalho flexível e de desenvolvimento pessoal e profissional, e para a sociedade como um todo, à medida que contribui para a redução do desemprego e geração de renda complementar.

A *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA) elenca os seguintes motivos pelos quais as pessoas escolhem trabalhar neste modelo:

- É uma boa maneira de conhecer pessoas e interagir socialmente;
- Permite um horário flexível de trabalho;
- É uma boa maneira de obter renda complementar;
- É uma boa maneira de possuir um negócio;
- Os ganhos são proporcionais à dedicação;
- Qualquer pessoa pode trabalhar neste mercado;
- Não há exigências em termos de escolaridade, experiência, idade, recursos financeiros ou restrições físicas.

Em geral, este canal foca nos públicos de mais baixa renda e tem por características principais o baixo investimento inicial exigido, a pequena necessidade de propaganda, menor exigência de investimento em capital fixo e a capilaridade da distribuição (SANTOS; COSTA, 1997).

Um dos fatores críticos para o sucesso do negócio de venda direta está relacionado à motivação e à convicção dos revendedores. Para obter bons resultados, o engajamento da força de vendas em relação ao produto ou serviço vendido é fundamental (CARVALHO, 2010).

Malaghan (2006) desenvolveu um modelo de sucesso para gestores de negócios de venda direta estruturado em torno de oito atividades fundamentais. Estas atividades são:

- Vender: Engajar através do exemplo e estar em contato com o campo;
- Prospectar: Compreender que o número de clientes potenciais é sempre superior à capacidade que a equipe de vendas tem de atender e encontrar maneiras de conquistar cada vez mais espaço no mercado;
- Contratar: Estabelecer processos estruturados e eficientes de recrutamento e seleção para construir uma força de vendas de alta performance;
- Formar: Oferecer treinamentos e reuniões de vendas atrativos é essencial para fidelizar os revendedores e, conseqüentemente, para o sucesso do negócio;
- Replicar-se: Ter a capacidade de preparar e formar novos gerentes de vendas;
- Motivar: Inspirar a força de vendas a dar o melhor de si, estabelecer metas de resultados e promover competições saudáveis dentro da equipe de vendas;
- Gerenciar: Administrar o tempo e demais recursos, lidar com o atendimento ao consumidor e aproveitar novas oportunidades através de novas tecnologias e abordagens;
- Liderar: Desenvolver características de liderança e ser reconhecido como líder.

Segundo relatórios da WFDSA sobre o ano de 2012, as vendas do tipo porta a porta representam 80% das vendas diretas no mundo. Os 20% restantes incluem vendas do tipo “*party plan*”, que consistem em reuniões de grupos organizadas com o objetivo de realizar as vendas e não são muito comuns no Brasil. Embora não haja dados específicos para o Brasil em termos de caracterização da força de vendas quanto ao gênero, estes relatórios revelam que, no mundo todo, 75% dos profissionais de vendas diretas são do sexo feminino.

No Brasil, de acordo com a WFDSA, este mercado movimentou mais de R\$ 28 bilhões em 2012 e o crescimento registrado é de mais de 13%. Em geral, esta atividade é

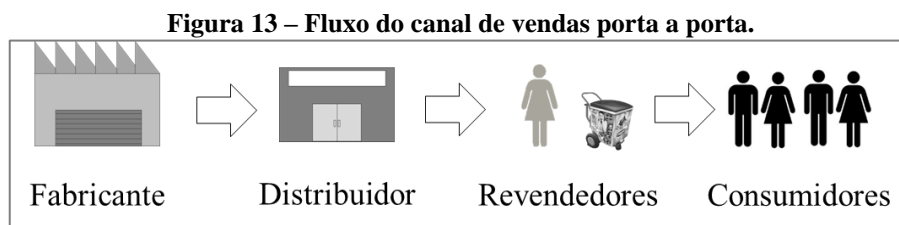
realizada por mulheres com emprego formal que buscam uma forma de complementar sua renda através da venda direta. Existem empresas dos mais diversos setores engajadas neste canal de vendas, como cosméticos, alimentos, utilidades domésticas, etc. Podemos destacar a Natura, classificada como a quinta maior empresa do mundo em vendas diretas pela revista americana *Direct Selling News*, que conta atualmente com 1,2 milhão de revendedoras no Brasil e cerca de 250 mil no exterior (JULIBONI, 2013). Além disso, marcas como Avon, Jequití, Hermes, Tupperware e Yakult são amplamente conhecidas no mercado brasileiro pela adoção do modelo de venda direta. Mais recentemente, a Marisa, rede de varejo de roupas, decidiu fazer parte deste grupo de empresas que apostam no relacionamento próximo com o consumidor para aumentar suas vendas, levando a marca para dentro da casa dos brasileiros e respondendo à necessidade do mercado de estar onde os clientes estão e de inovar na forma de apresentação dos produtos (VAZ, 2013).

Ainda que os números e a popularidade deste modelo de operação sejam bastante expressivos, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento ainda são vastas. A exemplo da própria Natura, maior empresa brasileira no contexto da venda direta, com faturamento de 8,5 bilhões de reais em 2012, verifica-se que ainda há espaços para inovação. Recentemente, a companhia divulgou uma mudança significativa em sua estratégia, com a intenção de desenvolver um novo modelo de vendas através da internet. De maneira criativa, a Natura propõe uma dinâmica diferente de compra e venda que reduz os prazos de entrega aos consumidores, facilita o pagamento e não prejudica as atividades de suas consultoras. Ao contrário, permite que elas concentrem seus esforços nas vendas, não se preocupando mais com cobranças e entregas (LOUREIRO, 2013).

Esta seção se dedicou a caracterizar o mercado de vendas diretas, sobretudo no Brasil, além de destacar o potencial de crescimento deste tipo de atividade comercial. Além dos exemplos de sucesso já existentes e do ingresso de cada vez mais empresas neste ramo, nota-se uma grande oportunidade de integrar as operações ao desenvolvimento tecnológico, especialmente no que concerne ao uso da internet como ferramenta de vendas. Já no início dos anos 2000, Novaes (2001) destacava as vantagens do comércio eletrônico à medida que ele permite a inserção e disponibilização instantânea de produtos no mercado, possibilita relações mais ágeis entre compradores e vendedores, reduz a burocracia e facilita o registro de informações sobre comportamento de compra e transações realizadas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a sequência de análises e métodos utilizados para a realização deste trabalho.



Fonte: Elaborada pela autora.

O objetivo é a otimização da cadeia de valor como um todo, como ilustrado na Figura 13. Por isso o problema será analisado do ponto de vista do fornecedor (a empresa Líder), do distribuidor, das revendedoras e, finalmente, do consumidor, a origem e o destino de todos os esforços da cadeia.

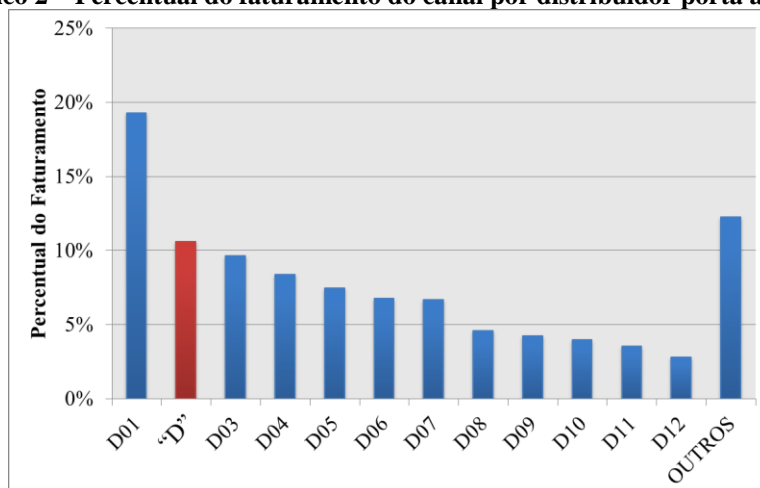
O objeto de estudo sobre o qual se baseiam as análises é o distribuidor “D” devido à sua relevância para o canal. A importância deste distribuidor para a empresa Líder reside em dois fatores principais:

- Participação nas vendas do canal;
- Parceria no Projeto Piloto.

Analisando o quadro atual de distribuidores do canal porta a porta da empresa Líder com base no histórico de vendas do último ano móvel, o Gráfico 2 mostra que o distribuidor “D” é o segundo em ordem de faturamento e representa mais de 10% do faturamento do canal. No entanto, por decisões de política de preços, as margens de lucro obtidas pela empresa Líder através do distribuidor D01 são inferiores às aquelas proporcionadas pelo Distribuidor “D”.

Além disso, pelo fato de o distribuidor “D” ser parceiro da líder no desenvolvimento do Projeto Piloto, cujo objetivo é definir boas práticas para o canal como um todo, o acesso às informações gerenciais é mais fácil, bem como o contato com o público atendido.

Por estas razões, todas as análises deste estudo serão realizadas com base nos dados da operação do distribuidor “D”.

Gráfico 2 – Percentual do faturamento do canal por distribuidor porta a porta.

Fonte: Elaborado pela autora com base em relatórios internos.

Uma vez justificada a escolha do objeto do estudo, buscou-se um entendimento do mercado de iogurtes em sua totalidade e quais são suas características principais. Em seguida, foi preciso compreender o público atendido pelo distribuidor “D” a fim de determinar perfis de domicílios. Mais adiante, foi feita uma revisão do portfólio de produtos com os quais o distribuidor “D” compõe seus kits atualmente. Depois, realizou-se uma *conjoint analysis* para entender a percepção de utilidade dos kits pelo consumidor segundo diferentes níveis de atributos. Por fim, são propostas diretrizes para composição dos kits.

3.1 Entendimento e segmentação do mercado

De acordo com o processo de marketing descrito no capítulo anterior, a primeira fase para a construção de uma proposta de valor é o entendimento do mercado. Para tanto, diversas fontes de informação serviram de insumos para esta etapa de conhecimento do mercado de iogurtes, sobretudo dados secundários.

Nesta etapa do trabalho, buscou-se compreender como a dinâmica da economia do país, a evolução da renda das famílias e a mobilidade social influenciam os hábitos alimentares das pessoas. Além disso, dados sobre o mercado de iogurtes provenientes principalmente de renomados institutos de pesquisa permitem compreender quais são os tipos de produtos compõem este mercado, quais são os hábitos de consumo da população em termos de PLF e como este mercado tem evoluído ao longo do tempo.

Em seguida, a segmentação proposta foi feita com base em variáveis demográficas, ou seja, características como idade e sexo foram as bases para a construção de perfis de

domicílios a serem atendidos. Como na maior parte das pesquisas de marketing, o estudo de segmentação começou com a coleta de dados secundários. Isto significa que as principais pesquisas realizadas pelo IBGE, como o CENSO, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) e a Síntese de Indicadores Sociais (SIS), alimentaram a primeira etapa de descrição da região a ser atendida, no caso a Região Metropolitana de Salvador (RMS).

Num segundo momento, foi realizada uma pesquisa descritiva por levantamento aplicada aos bairros do município de Salvador que concentram a maior parte das vendas do distribuidor “D”. Estes bairros são Liberdade, São Caetano, São Cristóvão e Rio Sena. A pesquisa foi elaborada de maneira simples, a fim de obter uma caracterização dos domicílio sem gerar qualquer tipo de desconforto para os respondentes.

A pesquisa realizada tinha ainda outro objetivo além da caracterização dos domicílios. O questionário aplicado continha uma seção de caráter causal, cuja finalidade era testar as hipóteses formuladas para o problema e obter informações relevantes para a construção da proposta de valor. Esta seção se destinou à coleta de dados para a posterior realização da *conjoint analysis*. O questionário aplicado encontra-se no Apêndice A e ao todo foram entrevistadas 62 pessoas.

Definido o objetivo da *conjoint analysis*, a estrutura do problema (os atributos e os níveis) foi determinada segundo a percepção da equipe gestora do canal D2D sobre o que seriam fatores relevantes na composição dos kits do ponto de vista do consumidor, de maneira que os estímulos fossem diferenciáveis e tivessem influência sobre a decisão de compra. Assim, chegou-se a uma formulação com base em três atributos, cada qual com dois níveis. A forma de apresentação dos estímulos escolhida foi baseada em perfis plenos e, portanto, foram construídos os oito perfis apresentados no Apêndice A.

Os entrevistados foram convidados a classificar os perfis em ordem de preferência, sendo “1 = perfil de menor preferência” e “8 = perfil de maior preferência”. Ao final, foi calculada a média das respostas para cada perfil e este resultado foi a base da análise do modelo. O método escolhido para análise dos dados foi a regressão linear múltipla, segundo a qual a classificação de um perfil é descrita em função de variáveis que representam os atributos definidos. Em seguida, realizou-se uma Análise de Variância para validar a pertinência do modelo de regressão. Por fim, com os resultados da regressão e a aplicação do modelo proposto por Malhotra (2006), foi possível calcular as utilidades de cada nível de atributo para posterior interpretação dos resultados e sua influência sobre a composição dos kits.

3.2 Análise do portfólio de produtos

No final do século XIX, o economista Vilfredo Pareto observou em seu estudo sobre a distribuição de renda na Itália, que a maior parte da riqueza estava concentrada em uma pequena porção da população. Esta constatação deu origem ao Princípio de Pareto ou Princípio 80-20. De maneira geral, este conceito sugere que, para diversos fenômenos, 80% das consequências são resultantes de 20% das causas (BALLOU, 1998).

Do ponto de vista de mercado, esta regra pode ser entendida como se a origem de 80% das receitas fossem as vendas de 20% dos produtos. Por isso, como dificilmente uma empresa tem condições de oferecer todos os produtos existentes de uma determinada categoria, seja por dificuldade de acesso ou aumento da complexidade operacional, ela procura restringir seu portfólio àqueles produtos que gerem maior receita. Ballou (1998) ressalta que embora uma proporção 80-20 exata seja raramente observada, a desproporcionalidade entre o número de produtos no portfólio de uma empresa e o volume de vendas é bastante comum.

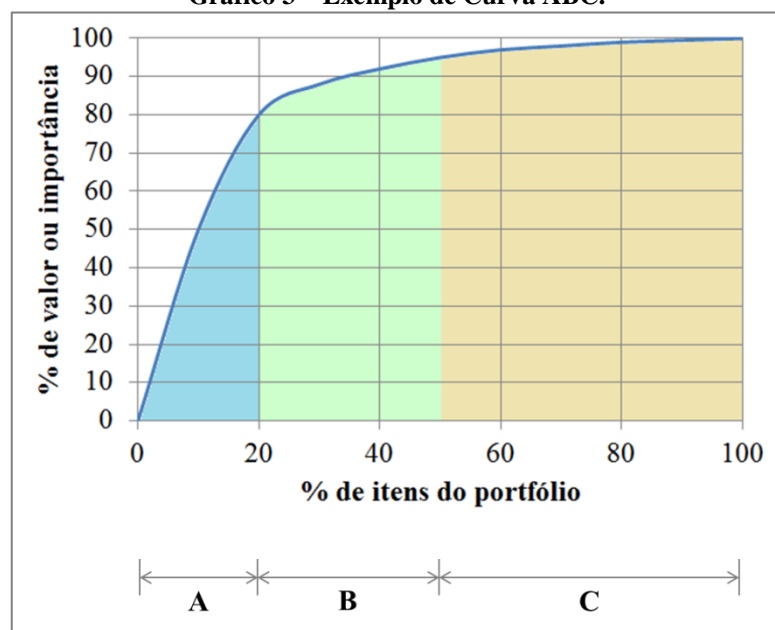
Este mesmo autor apresenta um modelo matemático que descreve a curva de Pareto através da equação (3.1).

$$Y = \frac{(1 + A)X}{A + X} \quad (3.1)$$

Onde Y é a fração acumulada das vendas, X é a fração acumulada de itens no portfólio e A é uma constante que pode ser determinada através da manipulação da equação (3.1). **Erro! fonte de referência não encontrada.**, conhecendo-se a relação entre X e Y.

Através da curva gerada, pode-se fazer uma classificação ABC dos itens. A classe A contém os itens de maior importância, representando cerca de 20% do portfólio. Os artigos de relevância intermediária, cerca de 30% do total, são classificados como B. Por fim, os 50% restantes compõem a classe C, cuja importância é menor. A curva construída assumirá aproximadamente a forma apresentada no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Exemplo de Curva ABC.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os conceitos apresentados foram aplicados ao atual portfólio de produtos do distribuidor, buscando identificar as SKUs mais relevantes para cada um dos atores da cadeia. Ao avaliar as curvas ABC do fabricante, do distribuidor, da revendedora e do consumidor, foi possível chegar a uma proposta de portfólio mais enxuto que aquele originalmente utilizado. Em seguida, este novo portfólio foi analisado em termos de cobertura da oferta das marcas e tipos de produtos relevantes, chegando então a uma proposta final de portfólio.

3.3 Proposta de valor

Com as informações extraídas do entendimento do mercado, da coleta de dados primários e secundários e da segmentação proposta, foram construídas sugestões de kits compostos com as SKUs que resultaram da revisão do portfólio do distribuidor “D”.

Para tanto, o ponto de partida foram as preferências do consumidor reveladas pela *conjoint analysis* e pelo entendimento do mercado como um todo, buscando atrelar cada marca de produto às características demográficas dos segmentos-alvo definidos. Além disso, foi necessário assegurar que todas as marcas e tipos de produtos fossem oferecidos nas proporções adequadas, através de cada uma das SKUs.

Por fim, realizou-se uma avaliação comparativa entre os kits do portfólio atual do distribuidor “D” e da nova proposta apresentada.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados e os resultados obtidos com a aplicação da metodologia descrita no capítulo anterior. Assim, a primeira seção deste capítulo se dedica a compreender e descrever o mercado de iogurtes. Esta descrição inclui não apenas as informações relativas a esta gama de produtos especificamente, mas também como este mercado é influenciado por fatores econômicos em geral.

Em seguida, busca-se uma compreensão maior do público a ser atendido pelos pacotes de produtos que este estudo visa a compor. Nesta etapa, dados demográficos e socioeconômicos, bem como informações sobre ocasiões de uso e preferências dos consumidores, auxiliarão a construir perfis de consumidores para os referidos pacotes de produtos.

Na seção seguinte, é feita uma análise do portfólio atual do distribuidor “D” com o objetivo de identificar oportunidades de ganho de eficiência na operação ao entender a importância de cada SKU adquirida do fabricante e de cada kit produzido e oferecido ao consumidor. Como o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é otimizar o processo global, buscando benefícios para todos os elementos, a análise será feita do ponto de vista de cada um desses elementos.

Por fim, o último passo para a construção da proposta de valor é uma *conjoint analysis*, cujo objetivo é avaliar as preferências dos consumidores em relação aos atributos de um pacote de iogurtes, fornecendo insumos substanciais para o canal de vendas porta a porta da Líder.

Através de todos estes resultados, este capítulo é encerrado com uma proposta de novos kits para o distribuidor “D”, elaborados com base nas preferências dos consumidores e nos produtos que mais agregam valor para a cadeia de suprimentos.

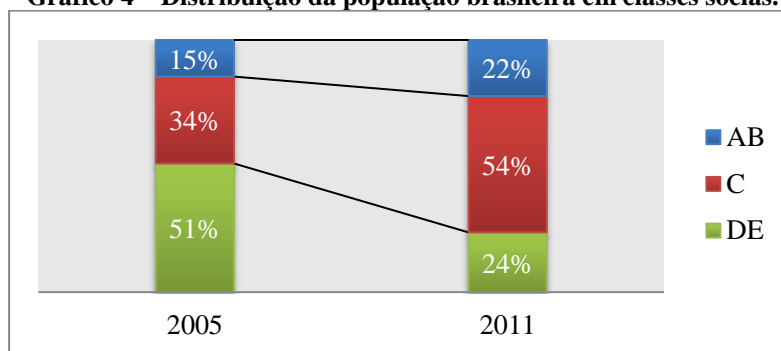
4.1 Entendimento do mercado e diagnóstico

O mercado de iogurtes no Brasil vem apresentando crescimento significativo ao longo dos anos, impulsionado pelo aumento de renda da população e pela maior conscientização por parte da mesma acerca da importância de uma alimentação equilibrada para a manutenção da saúde. Dentre os benefícios do iogurte, podemos citar o reforço à manutenção dos ossos devido à presença de cálcio, a contribuição para o bom funcionamento da flora intestinal,

além das vitaminas presentes e o baixo teor de gordura, que fazem do iogurte um produto fortemente indicado para consumo no café da manhã ou lanche.

Com o aumento da renda da população, especificamente a expansão da classe C, o iogurte passa a ser item da lista de consumidores de brasileiros que antes não compravam este tipo de produto. Segundo O Observador Brasil, pesquisa desenvolvida em parceria entre a Cetelem BGN e a IPSOS – Public Affairs que tem por objetivo descrever o consumidor brasileiro e munir o varejo de informações sobre o mercado para definir suas estratégias, o perfil de distribuição das classes mudou consideravelmente num período de seis anos, como ilustra o Gráfico 4.

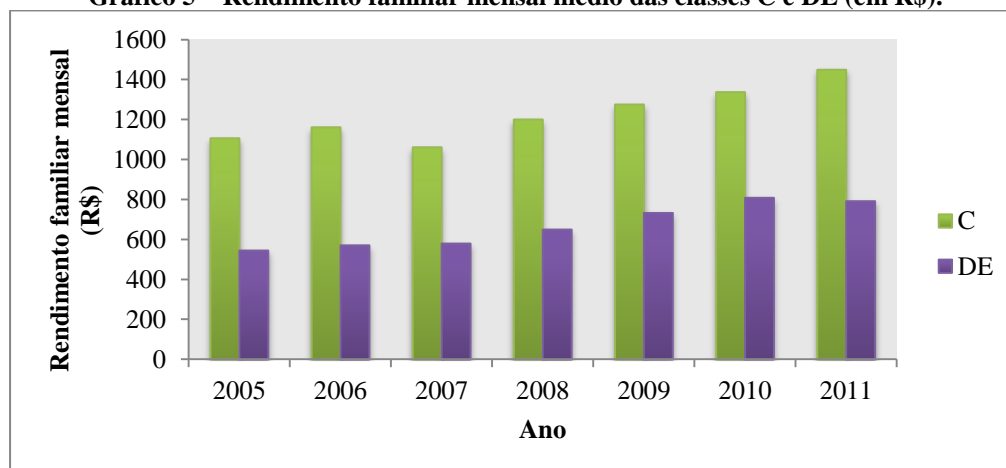
Gráfico 4 – Distribuição da população brasileira em classes sociais.



Fonte: Elaborado pela autora com base em O Observador Brasil (2012).

A referida pesquisa também fornece importantes insumos para este trabalho em termos de evolução do poder de compra das classes C e DE, como ilustra o Gráfico 5, uma vez que o foco do canal porta a porta da Líder são as camadas da população de mais baixa renda.

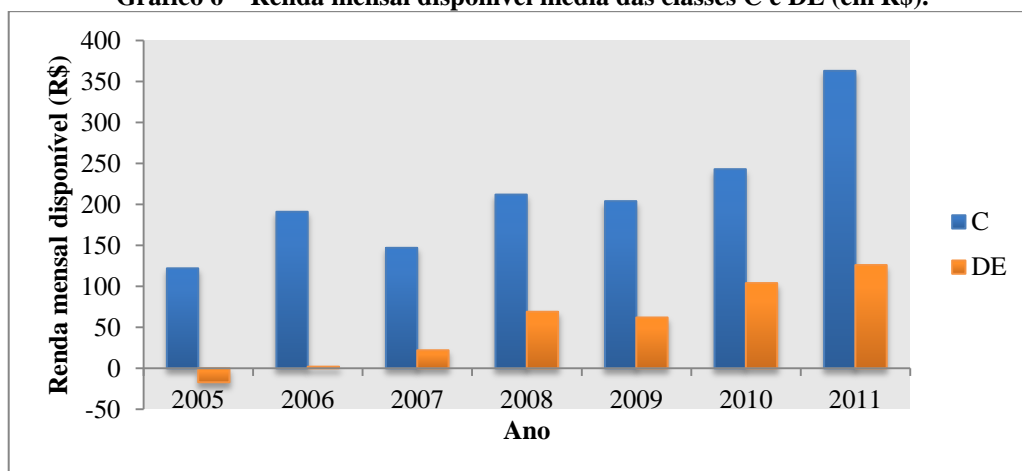
Gráfico 5 – Rendimento familiar mensal médio das classes C e DE (em R\$).



Fonte: Adaptado de O Observador Brasil (2012).

Ainda de acordo com O Observador Brasil 2012, a renda familiar média dessa porção da população vem crescendo ao longo dos anos, bem como a renda disponível média, que nada mais é que o saldo entre o rendimento total e os gastos totais da família e está representada no Gráfico 6. Com esta evolução da renda, as pessoas passam a comprar produtos que num primeiro momento não fazem parte das prioridades da família. Este é o caso do iogurte, que não compõe a cesta básica do brasileiro e ainda é considerado um item de preço elevado.

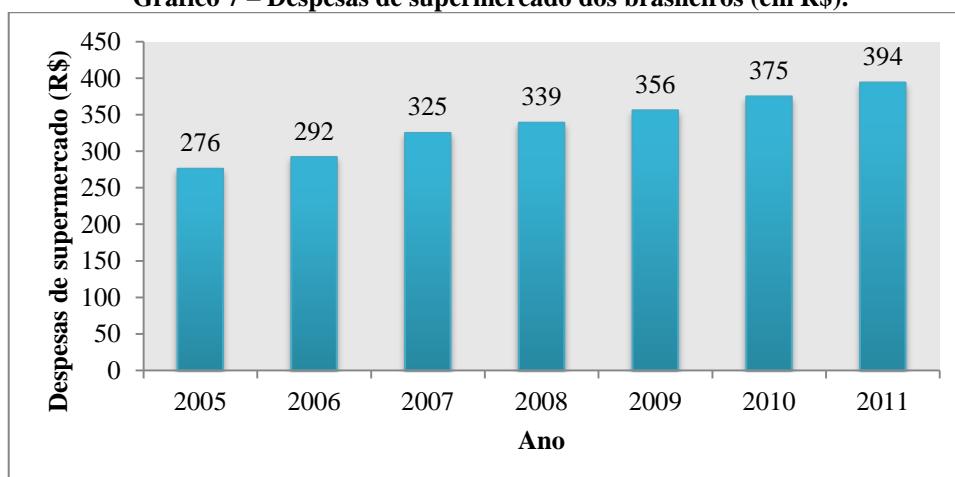
Gráfico 6 – Renda mensal disponível média das classes C e DE (em R\$).



Fonte: Adaptado de O Observador Brasil (2012).

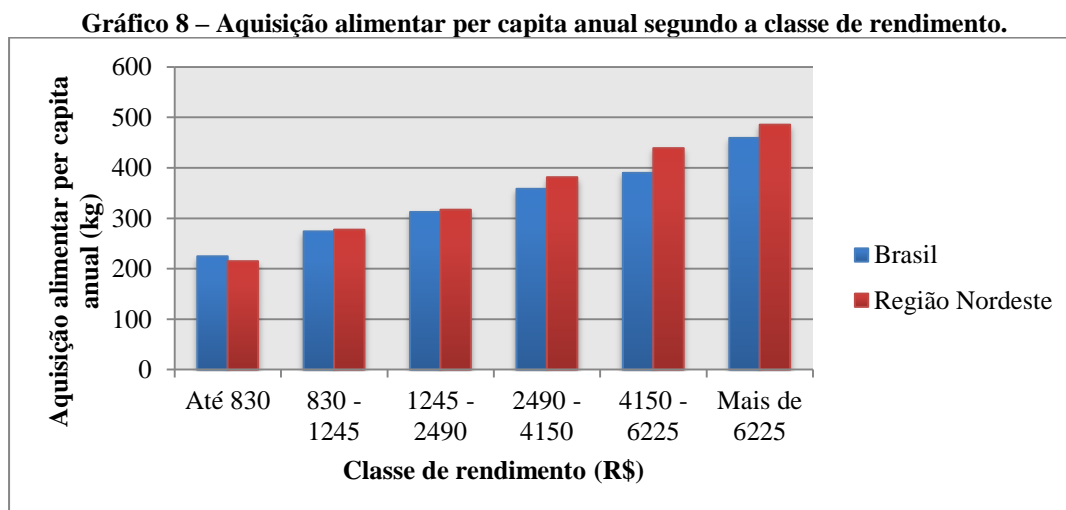
O impacto do aumento geral da renda sobre a alimentação dos brasileiros fica ainda comprovado pelo resultado apresentado em O Observador Brasil 2012 acerca dos gastos declarados das famílias por categoria. Como podemos ver no Gráfico 7, as despesas com supermercado revelam crescimento de mais de 40% nos últimos seis anos.

Gráfico 7 – Despesas de supermercado dos brasileiros (em R\$).



Fonte: Adaptado de O Observador Brasil (2012).

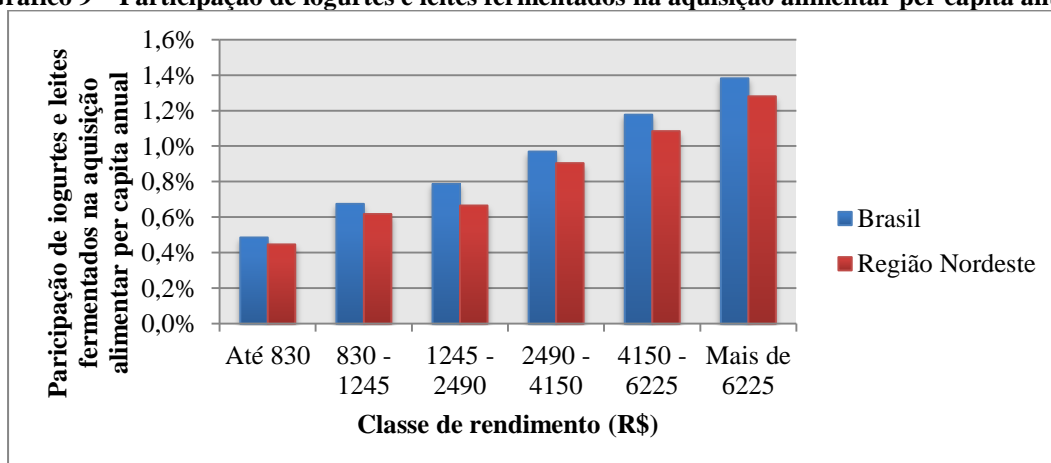
Além disso, a POF, que busca descrever os perfis de despesas das famílias brasileiras, mostrou em sua edição de 2008 – 2009 as variações da aquisição alimentar de acordo com as classes de rendimento. O Gráfico 8 reforça a afirmação de que, com o aumento de renda, aumentam as despesas com alimentos.



Fonte: Adaptado de POF (2008 – 2009).

Quando observamos o comportamento de consumo de iogurtes e leites fermentados de acordo com as diferentes classes de rendimento, este crescimento é ainda mais acentuado, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Participação de iogurtes e leites fermentados na aquisição alimentar per capita anual.



Fonte: Adaptado de POF (2008 – 2009).

Segundo reportagem do portal Newtrade, alimentos e bebidas são os primeiros itens em que a população investe quando a renda disponível aumenta. Esta mesma reportagem destaca o papel dos produtos perecíveis, como o iogurte, cuja participação da categoria reflete a

maturidade deste mercado, que é impelida por quatro forças principais: praticidade, contribuição para a saúde, sofisticação e indulgência.

No Brasil, o iogurte, ou os produtos lácteos frescos de maneira geral, são produtos de alta penetração e de baixa frequência. Isso significa que ao final de um ano, o consumo per capita de iogurtes no país é bastante reduzido em comparação a outros países, como foi apresentado no Gráfico 1. Por isso, a estratégia da Líder é desenvolver a categoria como um todo, almejando que cada brasileiro consuma ao menos um iogurte por dia. Atualmente, a Líder possui aproximadamente 37% de market share no mercado de iogurtes.

Diferentes institutos de pesquisa se dedicam a estudar o consumo de diversas categorias no Brasil, cada qual com seus métodos específicos.

Duas pesquisas da Nielsen do ano de 2012 aportam resultados interessantes para o contexto deste trabalho. Primeiramente, o instituto identificou uma mudança no consumo dos brasileiros promovida, entre outros fatores, pela maior importância das camadas de rendimento médio e baixo. Esta pesquisa mostra que consumidores têm buscado categorias que ofereçam benefícios a suas famílias e, sobretudo nas classes D e E, onde o consumidor tem menor margem para experimentar e errar, a busca é por marcas líderes com benefícios garantidos. Enquanto segmentos básicos (sabonetes sólidos, whisky nacional, inseticida comum e iogurtes regulares) cresceram 5,2% em 2011, as categorias de maior valor agregado (sabonetes antibacterianos, whisky importado, inseticidas spray e iogurtes funcionais) apresentaram crescimento de 13% no mesmo ano. Este é um fato interessante, uma vez que a Líder dedica especial atenção a sua linha de produtos funcionais, como será explicado mais adiante. Além disso, a pesquisa aponta que ofertas, pacotes promocionais, embalagens econômicas e brindes são iniciativas que facilitam o acesso desses consumidores a este tipo de produto.

No mesmo ano, a Nielsen divulgou importantes insights sobre o mercado de lácteos no Brasil, que têm a interessante característica de serem comprados com frequência, dada a natureza perecível dos produtos. Segundo o instituto, na América Latina, produtos lácteos são comprados em média de duas a três vezes por semana e os atributos mais valorizados pelos consumidores são a oferta de variedade, o valor e as promoções.

No Brasil, o mercado de lácteos vem apresentando expansão superior à de outras categorias de bens de consumo, o que é bastante significativo num momento de desaceleração da economia. Este crescimento teve maior intensidade na região Nordeste, que tem sido o foco das grandes companhias de bens de consumo. Em outras regiões do país, o mercado de lácteos é dirigido principalmente pelo volume de leite UHT. No Nordeste, por outro lado, o

produto que ganha destaque na cesta é o iogurte, cujo faturamento na região cresceu 23% entre 2011 e 2012. O Nordeste representa atualmente, segundo a pesquisa supracitada, 21% do faturamento de iogurtes no país e ainda há espaço para crescimento.

Por esse motivo, a Líder tem se dedicado a expandir sua participação na região Nordeste. Segundo relatórios internos, a companhia aumentou seu *market share* na região de menos de 20% em 2007 para mais de 30% em 2011, tornando-se a líder na região.

Como o escopo deste trabalho envolve a composição dos kits de produtos vendidos através do canal porta a porta, é preciso conhecer os diferentes segmentos existentes na categoria de produtos lácteos frescos e as respectivas relevâncias. Como mencionado anteriormente, a penetração da categoria PLF é bastante alta. Segundo relatórios de pesquisas internas da Líder, a penetração da categoria fica em torno de 90% quando analisadas as classes C, D e E e a Região Nordeste.

Nestes relatórios, são considerados diferentes tipos de produtos dentro da categoria PLF: Líquido (iogurte pronto para beber), Polpa (iogurte para ser consumidos com colher), Leite Fermentado (difere do iogurte pelo tipo de bactéria utilizada na fermentação), *Petit Suisse* (tipo de queijo ao qual são adicionadas frutas, voltado para o público infantil), Funcionais (produtos que oferecem algum benefício específico para a saúde), Sobremesa, Light, Naturais, Polpa camadas (polpa com camada de geleia, por exemplo) e Grego. Dentre estes segmentos, os que têm maior participação de mercado nas classes de mais baixa renda são os iogurtes com polpa frutas e iogurtes líquidos.

O histórico de vendas do canal também é uma fonte importante de informações, pois revelam as tendências da demanda dos consumidores. No entanto, deve-se salientar que os distribuidores não necessariamente levam em consideração as características do consumidor para elaborar sua oferta. Em geral, estes intermediários se baseiam em sua experiência no mercado, mas são fortemente influenciados pelo preço das mercadorias. A análise com base no histórico de vendas será feita mais adiante.

Através das evidências aqui apresentadas, fica comprovada a importância crescente das classes de mais baixa renda para as empresas de bens de consumo, sobretudo quando se trata de alimentos. De maneira geral, a preferência deste grupo de consumidores é por iogurtes do tipo com polpa de frutas e líquidos.

Um estudo realizado por Parente (2008) a respeito do varejo de alimentos para consumidores de baixa renda no Brasil revelou conclusões sobre este público que devem ser levadas em consideração na construção da proposta de valor do canal D2D. Estes consumidores, pelo fato da disponibilidade reduzida de recursos, acabam fazendo mais visitas

aos supermercados para abastecerem suas casas e de acordo com as necessidades diárias. Este é um fator interessante a considerar na decisão sobre o tamanho dos kits oferecidos em relação à frequência de visitas das revendedoras. O trabalho de Parente (2008) revela também aspectos mais subjetivos de valorização do consumidor que, ao comprar e consumir um produto que até então não fazia parte das prioridades da família, experimenta situações de bem estar, de pertencimento e inserção social. O estudo também destaca o fato de que a população de baixa renda tem identidade própria, ou seja, ainda que o preço seja relevante para as decisões de compra, o consumidor também faz exigências em termos de oferta, variedade e qualidade dos produtos, sobretudo porque, como já foi mencionado, ele não possui uma grande margem para arriscar com produtos que não lhe garantam algum benefício. Por fim, Parente (2008) descreve o momento da compra como um misto de realizações e frustrações, conforme a capacidade do consumidor de adquirir ou não o máximo de produtos que ele deseja.

4.2 Segmentação do mercado

Em geral, costuma-se iniciar as pesquisas de marketing pela coleta de dados secundários, ou seja, dados já existentes que foram coletados com outra finalidade. Para o objetivo deste trabalho, as principais fontes de dados secundários serão relatórios do IBGE, permitindo a identificação de características demográficas do mercado. Para o melhor ajuste destas características demográficas, foi realizada uma pesquisa por levantamento de caráter descritivo com a finalidade de alimentar a presente análise com dados primários.

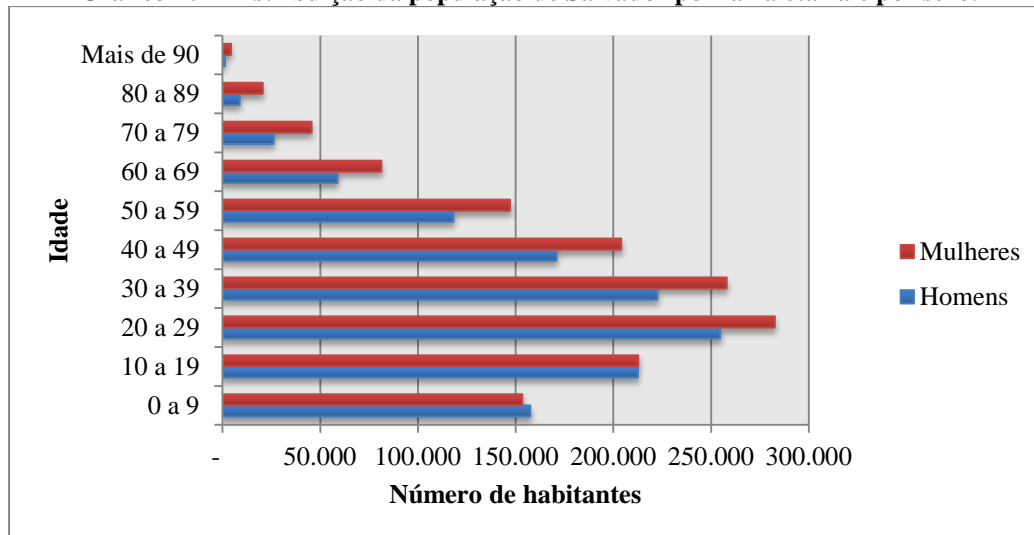
Os dados demográficos fornecem um retrato dos domicílios e das famílias que constituem o mercado alvo. Essas informações são de extrema importância, uma vez que no portfólio da Líder existem produtos direcionados para diferentes grupos de pessoas. A questão das marcas será abordada com maior detalhamento na próxima seção, mas para exemplificar, a Líder possui marcas destinadas ao público infantil e marcas com foco no público feminino. Por esses motivos, os dados obtidos através das publicações do IBGE são essenciais para a posterior construção da proposta de valor.

O CENSO é uma das principais pesquisas realizadas pelo IBGE e apresenta um retrato profundamente detalhado da população brasileira. O último CENSO foi realizado no ano de 2010 e contém uma série de informações relevantes para este trabalho.

Segundo o CENSO, em 2010, o município de Salvador possuía 2.675.656 habitantes, sendo 47% homens e 53% mulheres. Além disso, pessoas com menos de 10 anos de idade

representam 13% da população. Atualmente, estima-se que a população total seja de 2.883.672.

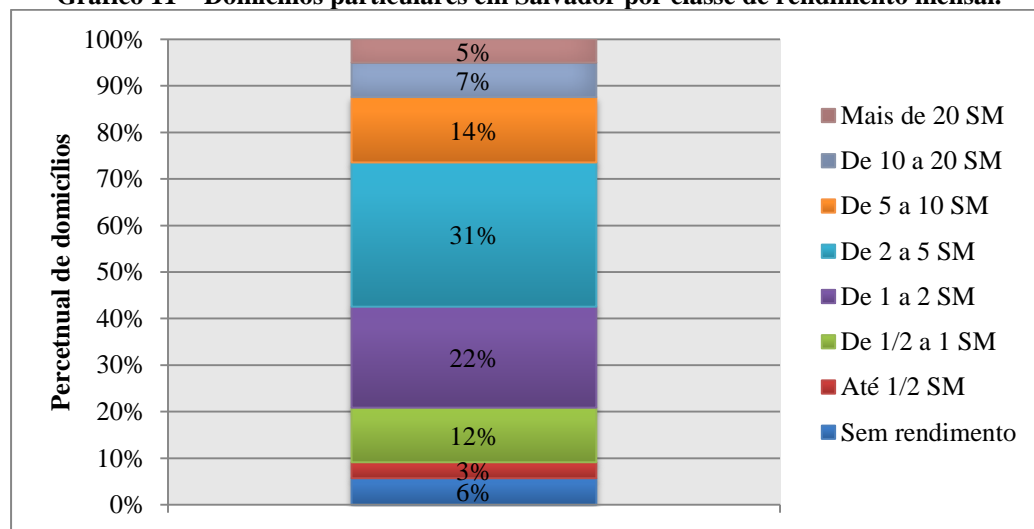
Gráfico 10 – Distribuição da população de Salvador por faixa etária e por sexo.



Fonte: Adaptado de Censo (2010)

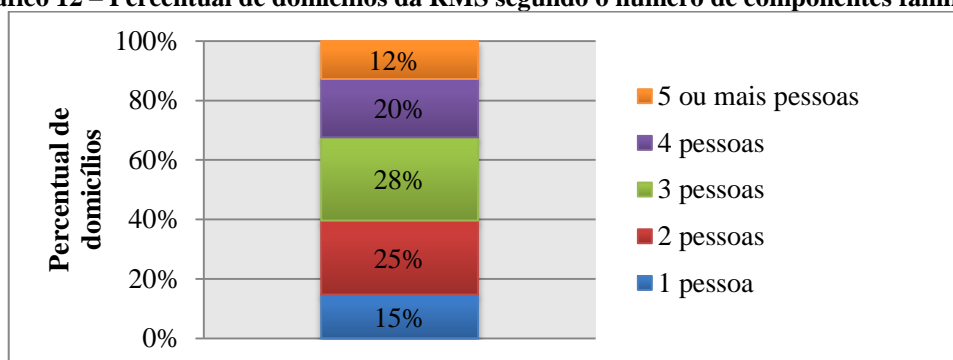
A população do município está distribuída em 858.496 domicílios majoritariamente urbanos, dos quais mais de 40% possuem um rendimento mensal nominal domiciliar menor ou igual a dois salários mínimos, como ilustra o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Domicílios particulares em Salvador por classe de rendimento mensal.



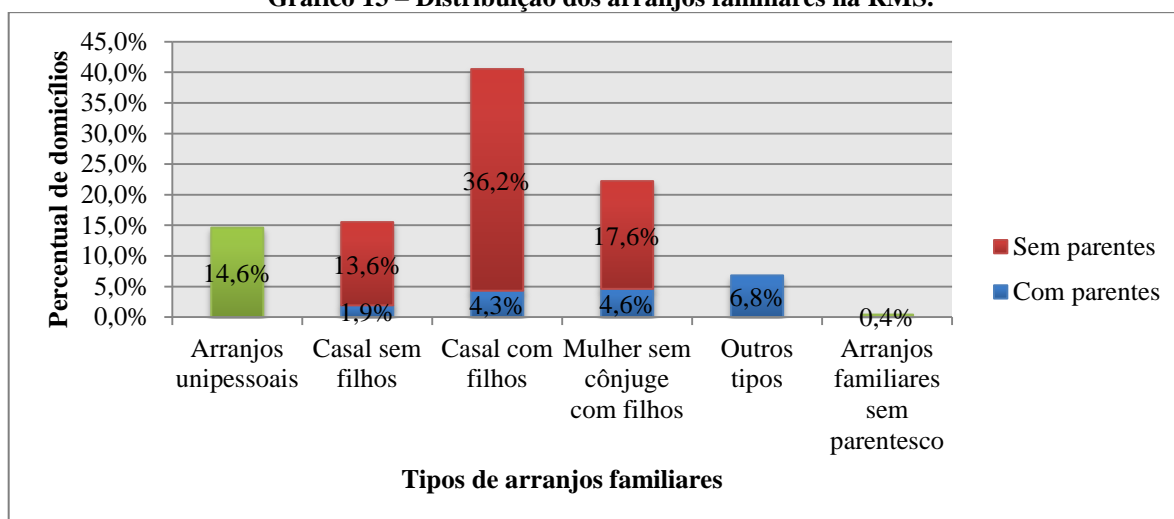
Fonte: Adaptado de Censo (2010).

Ainda de acordo com o CENSO, podemos analisar a Região Metropolitana de Salvador segundo as composições familiares por número de integrantes, como mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12 – Percentual de domicílios da RMS segundo o número de componentes familiares.

Fonte: Adaptado de Censo (2010).

A SIS é uma publicação do IBGE que tem por objetivo fornecer uma visão mais ampla da população brasileira e que utiliza como base os resultados da PNAD, da POF entre outras fontes. Da SIS de 2012, podemos extrair informações que descrevem em maior detalhe os domicílios da RMS. Primeiramente, a pesquisa revela que nesta região há, em média, três pessoas por domicílio. Estes domicílios podem ser constituídos de diferentes formas, desde arranjos unipessoais até casais com ou sem filhos ou arranjos monoparentais com filhos. Esta distribuição está detalhada no Gráfico 13.

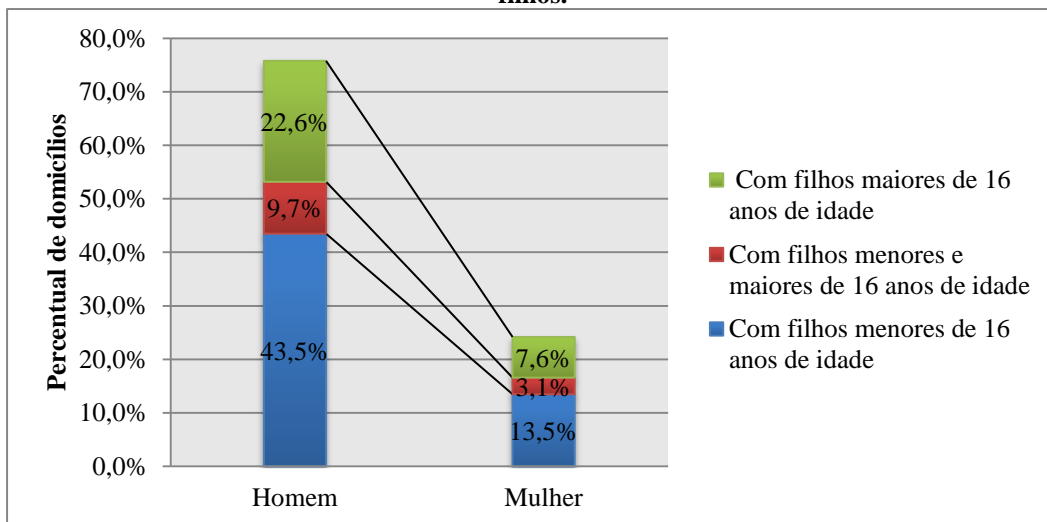
Gráfico 13 – Distribuição dos arranjos familiares na RMS.

Fonte: Adaptado de SIS (2012).

Nota-se que a maior parcela dos domicílios é composta por casais com filhos e que a porção que engloba ainda outros parentes é pouco representativa diante do conjunto todo. Além disso, a SIS também permite avaliar, dentre esses domicílios constituídos por casais com filhos, a proporção segundo o sexo da pessoa de referência e faixa etária dos filhos. No Gráfico 14, pode-se verificar que quase 80% desses arranjos familiares têm pessoa de

referência do sexo masculino. Nota-se também que aproximadamente 60% desses casais possuem filhos menores de 16 anos de idade, cerca de 30% possuem filhos com 16 anos ou mais, sendo o restante casais com filhos menores e maiores de 16 anos.

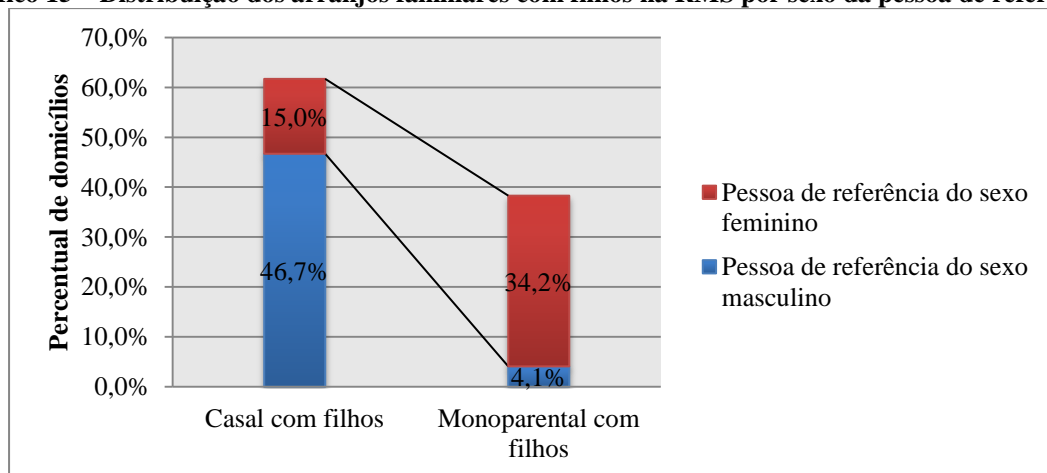
Gráfico 14 – Distribuição dos casais com filhos na RMS por sexo da pessoa de referência e faixa etária dos filhos.



Fonte: Adaptado de SIS (2012).

O segundo grupo com maior destaque no Gráfico 13 é o de domicílios compostos por mães solteiras, representando mais de 20% dos arranjos familiares. Embora existam famílias constituídas por pais com filhos sem cônjuge, o Gráfico 15 deixa claro que estas são menos representativas, uma vez que correspondem a cerca de 10% dos arranjos monoparentais com filhos.

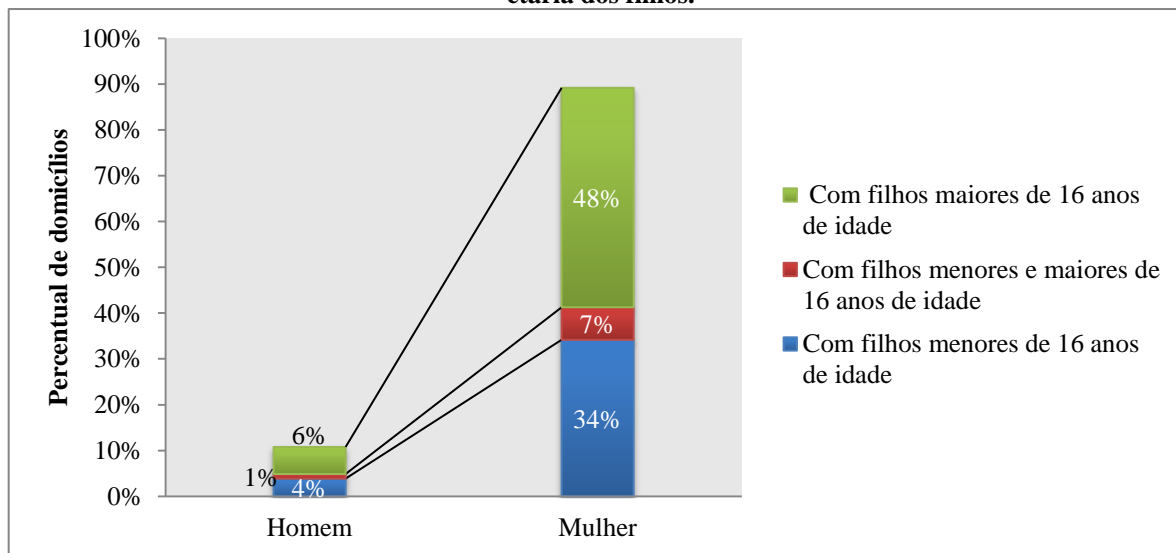
Gráfico 15 – Distribuição dos arranjos familiares com filhos na RMS por sexo da pessoa de referência.



Fonte: Adaptado de SIS (2012).

Podemos analisar também estes arranjos monoparentais em função da faixa etária dos filhos e verificar que a distribuição destes domicílios não se distancia muito dos padrões observados no caso de casais com filhos, como mostra o Gráfico 16.

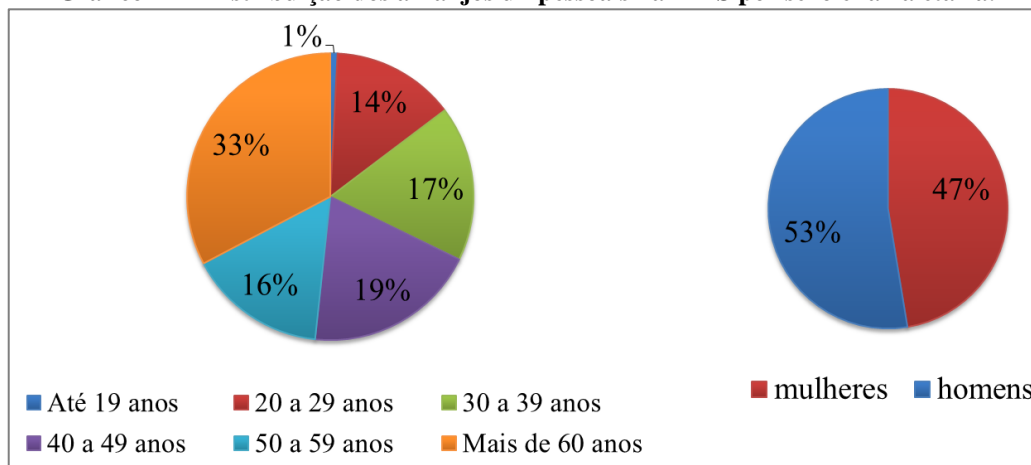
Gráfico 16 – Distribuição dos arranjos monoparentais na RMS por sexo da pessoa de referência e faixa etária dos filhos.



Fonte: Adaptado de SIS (2012).

Por fim, podemos avaliar a configuração dos arranjos unipessoais, que respondem por 15% dos arranjos familiares na RMS. Segundo a SIS 2012, quase 70% deste tipo de organização são formados por pessoas de 40 anos ou mais. Além disso, a distribuição destes arranjos segundo o sexo da pessoa de referência é bastante equilibrada, predominando o sexo masculino.

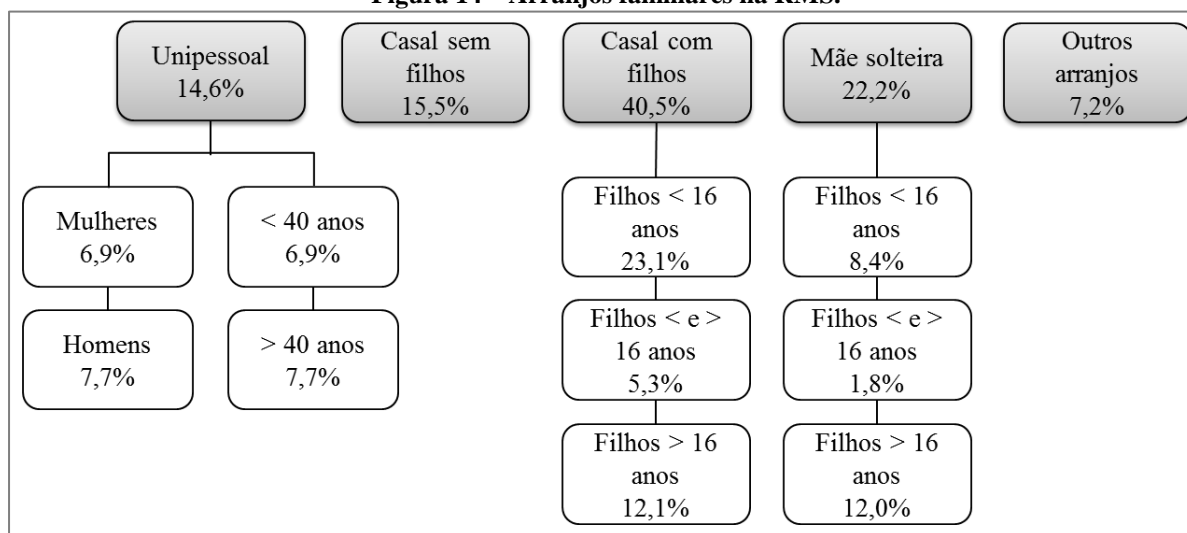
Gráfico 17 – Distribuição dos arranjos unipessoais na RMS por sexo e faixa etária.



Fonte: Adaptado de SIS (2012)

Todas as informações aqui apresentadas e as análises feitas com base nos dados demográficos provenientes de pesquisas do IBGE permitem que sejam construídos diferentes perfis de domicílios. Na Figura 14 temos um resumo dos principais perfis e sua proporção no total de arranjos familiares na Região Metropolitana de Salvador.

Figura 14 – Arranjos familiares na RMS.

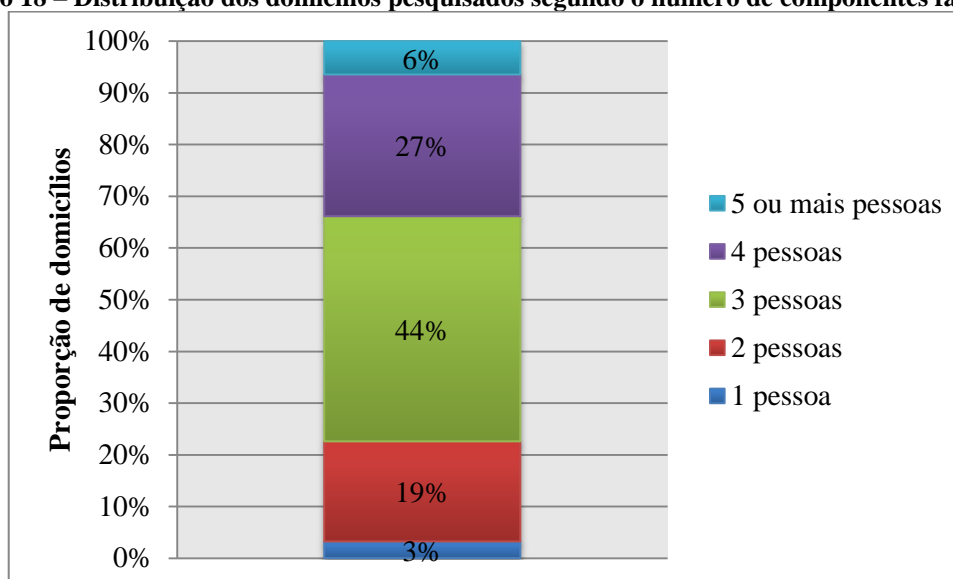


Fonte: Elaborado pela autora com base em SIS (2012).

Nota-se que os casais com filhos e mães solteiras respondem por mais de 60% dos arranjos familiares da região e que, dentre esses dois tipos de arranjo, predominam aqueles com filhos de idade inferior a 16 anos.

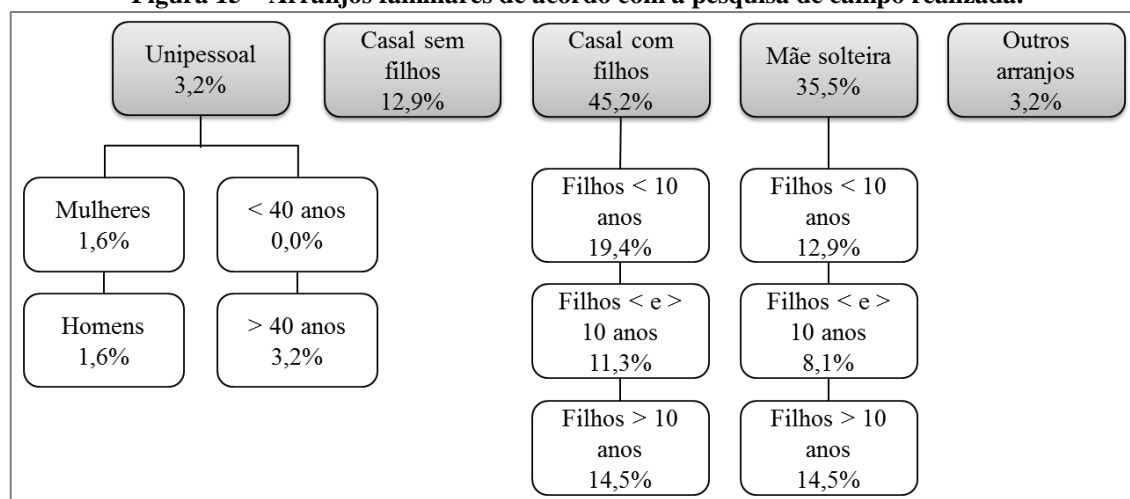
Para refinar ainda mais a segmentação, foi realizada uma pesquisa com os consumidores nos principais bairros de Salvador que são atendidos pelo distribuidor “D”. A pesquisa foi baseada num questionário simples com o objetivo de entender a composição dos domicílios destes consumidores. O questionário encontra-se em anexo no Apêndice A.

Desta pesquisa, extraiu-se que em mais de 50% dos domicílios auferidos havia crianças com menos de dez anos. Além disso, os domicílios compostos por três ou quatro pessoas respondem por 71% do total de domicílios considerados na pesquisa, como mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Distribuição dos domicílios pesquisados segundo o número de componentes familiares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com as respostas obtidas para o questionário, foi possível organizar os perfis de domicílios conforme a Figura 15. Nota-se um predomínio de casais com filhos e mães solteiras. Os arranjos unipessoais identificados nesta pesquisa são compostos por pessoas com mais de 40 anos de idade. No caso dos casais sem filhos, há uma ocorrência pequena de domicílios em que habitam o pai ou a mãe de um dos cônjuges. Os outros arranjos respondem por 3,2% do total de domicílios auferidos.

Figura 15 – Arranjos familiares de acordo com a pesquisa de campo realizada.

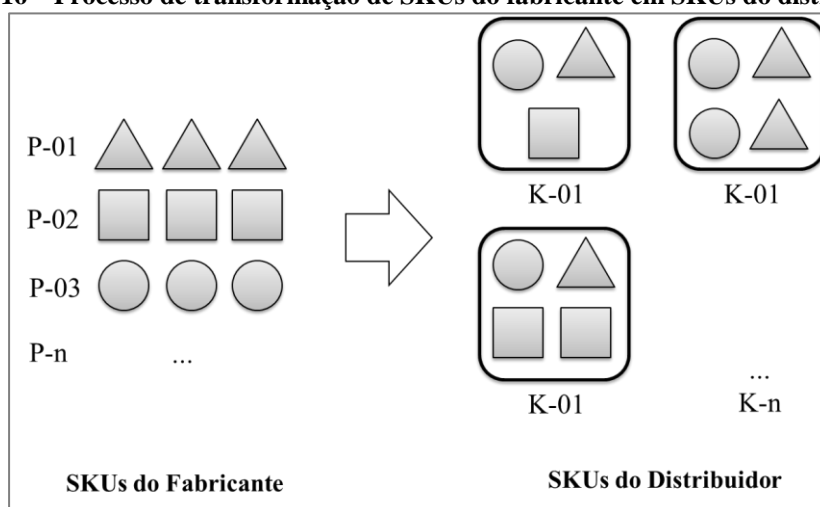
Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 Proposta de valor

4.3.1 Análise do portfólio de produtos

Os produtos comercializados sofrem alterações ao longo do canal de vendas. Isso acontece porque o distribuidor “D” compra os produtos da empresa Líder e monta diferentes pacotes que serão revendidos para o consumidor. A Figura 16 ilustra esta transformação na forma de apresentação dos produtos.

Figura 16 – Processo de transformação de SKUs do fabricante em SKUs do distribuidor.



Fonte: Elaborada pela autora.

A venda de produtos neste canal agrega valor para a cadeia pois:

- oferece comodidade ao levar o produto até a casa dos consumidores;
- a venda na forma de kits dá a oportunidade ao consumidor de experimentar produtos que não necessariamente ele provaria se comprasse os itens separadamente;
- alguns kits contêm brindes exclusivos, que aumentam a vantagem percebida pelo cliente no ato da compra.

Atualmente o distribuidor compra 57 SKUs da empresa Líder e os transforma em 42 novas SKUs (kits). A descrição completa das SKUs do fabricante se encontra no Apêndice B e elas são definidas de acordo com as seguintes características: marca, tipo (polpa, líquido, *petit suisse*, etc.), gramatura e sabor. As SKUs do fabricante são identificadas por um código do tipo P-i. As SKUs do distribuidor, os kits, são identificadas por um código do tipo K-i. Estes kits são compostos por diferentes tipos e quantidades de produtos, conforme

apresentado no Apêndice C. As marcas com as quais o distribuidor trabalha são descritas no Quadro 6.

Quadro 6 – Descrição das marcas.

Marca	Principal característica
A	Regula o funcionamento do intestino
B	Fortalece o sistema imunológico
C	Enriquecido com nutrientes para o público infantil
D	Enriquecido com cálcio para público feminino
E	Iogurtes Light
F	Sobremesas
G	Diversificada
H	Diversificada
I	Baixo custo com foco no público infantil
J	Iogurte líquido
K	Manteiga e Requeijão

Fonte: Elaborado pela autora.

As marcas G e H são linhas que contêm diferentes tipos de produtos e que diferem em termos de preço, estratégia de branding e alguns tipos de produtos. Os tipos de produto são iogurte com polpa de frutas (podendo ser light ou não), iogurte líquido (garrafa grande e pequena), leite fermentado, *petit suisse*, sobremesa (do tipo cremosa, flan ou camadas), natural e grego. Nesta análise entram ainda as bebidas lácteas do tipo UHT e o requeijão, que embora não façam parte da categoria de produtos lácteos frescos propriamente dita, estão inclusos no portfólio do distribuidor “D”.

A primeira etapa desta análise consiste na verificação das SKUs de maior importância para o fabricante. Neste caso, o critério de importância é uma combinação de fatores que alia o faturamento e a importância da marca para a companhia. Este segundo aspecto da importância da SKU se deve ao fato de que há quatro marcas que a Líder prioriza em termos de investimento e desenvolvimento. São elas A, B, C e D descritas no Quadro 6, que apresentam algum tipo de característica funcional e tratam-se das marcas-chave para a empresa e que trazem maior rentabilidade.

Sendo assim, a importância das SKUs para a construção da curva ABC do fabricante foi definida com base no faturamento do último ano e no impacto da marca. Por questões de confidencialidade, os valores foram multiplicados por uma constante K_I .

$$I_{Fi} = F_i \times K_{ABCD} \times K_I \quad (4.1)$$

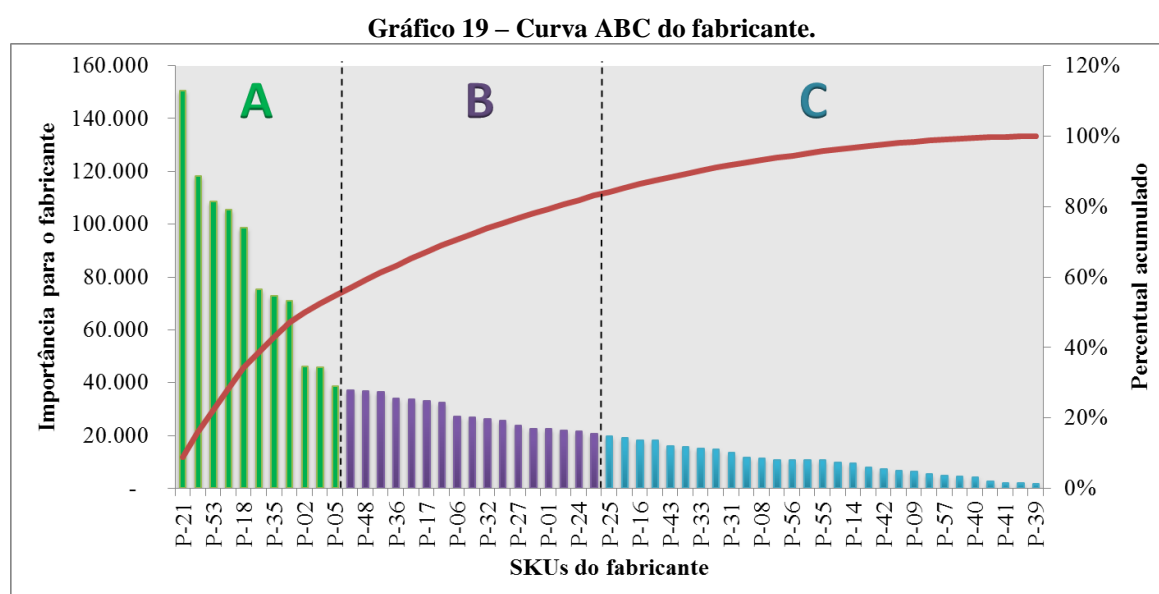
Onde, I_{Fi} = importância da SKU “i” para o fabricante;

F_i = faturamento da SKU “i” no último ano;

K_{ABCD} = constante relacionada à importância da marca tal que

$$K_{ABCD} = \begin{cases} k > 1, & \text{se a SKU for de marca A, B, C ou D} \\ 1, & \text{em caso contrário} \end{cases}$$

Aplicando-se a equação 4.1 a todas as SKUs, obtém-se a curva ABC para o fabricante, apresentada no Gráfico 19.

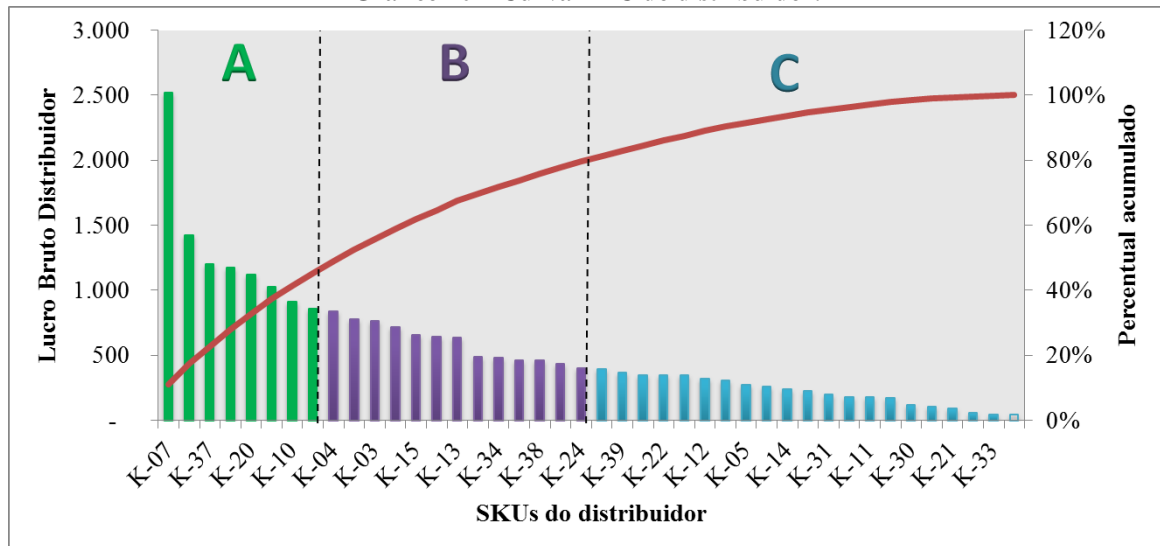


No caso do distribuidor, a curva ABC poderia ser construída de duas maneiras. A primeira delas é em função dos kits que são por ele comercializados. Assim, é possível avaliar quais são os kits que mais geram lucratividade para a operação do distribuidor. Por outro lado, é possível também avaliar as vendas do distribuidor em função das SKUs do fabricante. No entanto, além de a transformação na forma de apresentação do produto, ou seja, a formação de kits, tornar mais complexa a análise individual da lucratividade gerada por cada uma das SKUs, esta análise poderia não ser tão representativa da realidade, uma vez que uma mesma SKU pode fazer parte de diferentes kits.

Sendo assim, num primeiro momento podemos avaliar o lucro bruto do distribuidor gerado por cada kit e em seguida, observar quais são as SKUs do fabricante que compõem estes kits. Para esta análise, foram utilizados os relatórios de vendas referentes a um período

de 92 dias. Por motivo de confidencialidade, os valores foram multiplicados por uma constante K_2 .

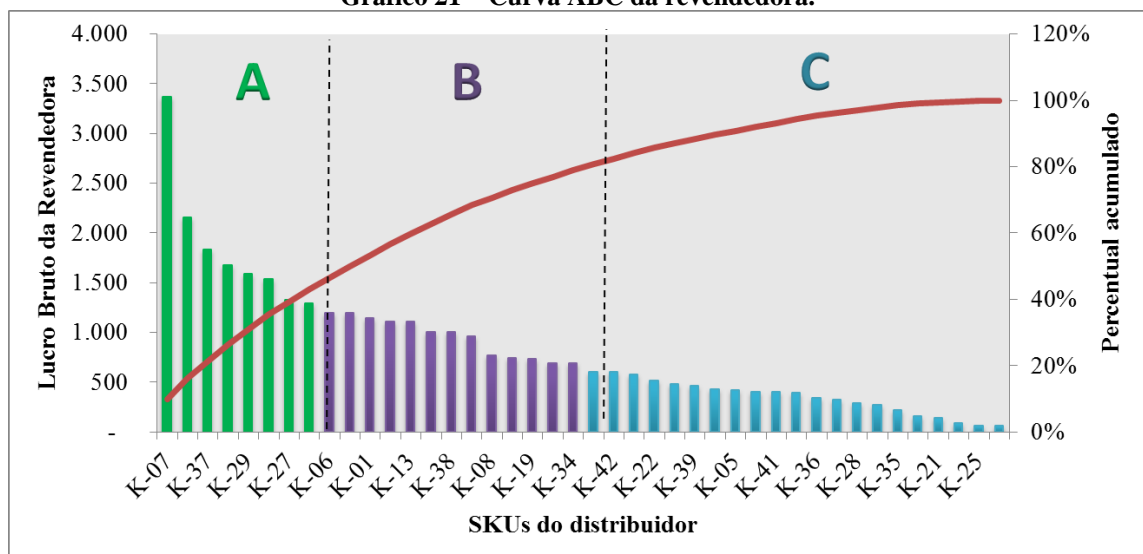
Gráfico 20 – Curva ABC do distribuidor.



Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo elemento da cadeia é a revendedora, que leva os produtos até o consumidor final e recebe uma comissão baseada em um determinado percentual do preço final do kit. Sendo assim, se considerarmos o lucro bruto da revendedora em cada kit por ela vendido, teremos a distribuição representada no Gráfico 21. Os valores foram multiplicados por uma constante K_3 para preservar a confidencialidade das informações.

Gráfico 21 – Curva ABC da revendedora.

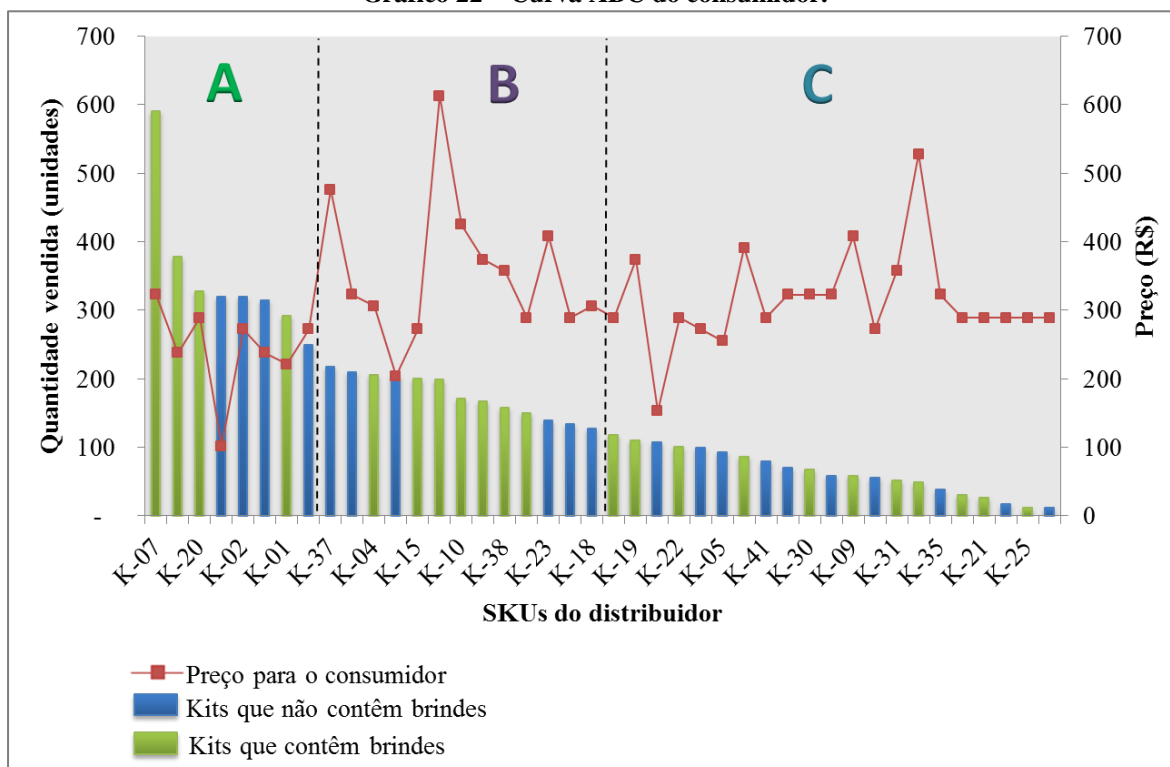


Fonte: Elaborado pela autora.

Finalmente, do ponto de vista do consumidor, diferentes aspectos podem ser avaliados. Num primeiro momento, pode-se fazer a mesma divisão ABC com base na quantidade de kits vendidos no período examinado, refletindo as preferências dos consumidores finais, como mostra o Gráfico 22. Este mesmo gráfico expõe a série de dados relativa aos preços dos kits vendidos (os valores foram multiplicados por uma constante K_4 por motivos de confidencialidade). Aparentemente, o preço não é um fator decisivo na escolha do kit a ser comprado, pois a série dos preços não apresenta um padrão de comportamento de acordo com as quantidades vendidas. Assim como há itens classe B de preço elevado, há itens classe C de preço mais reduzido. Esta observação é interessante pois reforça a necessidade de entender quais são as melhores combinações de produtos que agregam valor para o consumidor.

Outra análise possível se refere à presença ou ausência de brindes nos kits. Estes brindes têm por finalidade tornar os kits mais atrativos para o consumidor, aumentando a vantagem por ele percebida no ato da compra. No Gráfico 22, pode-se observar que 50% dos itens classe A possuem brindes. Na classe B, eles são 54% e, na classe C, 52%. Pelas proporções observadas, o brinde também não aparenta ser critério decisivo na compra do kit. No entanto, não pode-se subestimar a importância estratégica deste item. O ideal é que se busque alocar estes recursos aos kits que representem maior valor para a cadeia.

Gráfico 22 – Curva ABC do consumidor.



Fonte: elaborado pela autora.

Fazendo a análise de Pareto de cada um dos elementos da cadeia, obtém-se uma lista de 30 SKUs classe A, dentre as 57 com as quais o distribuidor trabalha atualmente. O Quadro 7 apresenta a lista de SKUs classe A para cada elemento componente da cadeia de suprimentos. Porém, ainda é válido verificar como este novo portfólio atende o consumidor em termos de oferta de marcas e tipos de produtos.

Quadro 7 – Lista de SKUs classe A para cada elemento da cadeia.

Fabricante	Distribuidor	Revendedora	Consumidor
P-02	P-01	P-01	P-01
P-05	P-02	P-02	P-02
P-18	P-11	P-11	P-12
P-19	P-12	P-12	P-15
P-21	P-13	P-13	P-16
P-22	P-14	P-14	P-17
P-35	P-17	P-17	P-21
P-37	P-18	P-18	P-22
P-38	P-21	P-21	P-23
P-49	P-22	P-22	P-24
P-53	P-23	P-23	P-25
	P-24	P-24	P-26
	P-25	P-25	P-32
	P-26	P-26	P-35
	P-32	P-32	P-36
	P-35	P-35	P-44
	P-36	P-36	P-45
	P-44	P-44	P-47
	P-45	P-45	
	P-47	P-47	
	P-49	P-49	
	P-50	P-50	
	P-51	P-51	
	P-53	P-53	

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 8 apresenta uma matriz que classifica todas as SKUs em termos de marca e de tipo de produto. As SKUs em vermelho são aquelas resultantes das análises ABC realizadas anteriormente, que foram classificadas como classe A do ponto de vista de pelo menos um elemento da cadeia de distribuição. Os itens marcados com um asterisco representam os produtos do tipo light. Por fim, os itens em azul são as SKUs adicionadas ao portfólio após uma análise mais detalhada, que será apresentada mais adiante.

Através desta matriz, pode-se verificar que alguns tipos de produtos e marcas não são cobertos pela lista de SKUs classe A. Por outro lado, observando-se as SKUs P-01 e P-05, nota-se que se trata do mesmo produto (iogurte líquido pequeno sabor ameixa) com uma pequena diferença de gramatura. Neste caso, pode-se considerar que estes itens são

redundantes e, como o mesmo tipo de iogurte, mas de sabor morango, é oferecido na versão 150g, propõe-se a remoção da SKU P-05 e padronização das SKUs oferecidas do tipo iogurte líquido pequeno da marca A. Por este motivo, a SKU P-05 aparece tachada no Quadro 8, indicando sua exclusão do portfólio.

Quadro 8 – Matriz de SKUs segundo o tipo e a marca.

		Marca										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Tipos	Iogurte com polpa de frutas	P-11 P-12	P-13 P-14	P-24		P-30* P-31*		P-46 P-47	P-50 P-51	P-53 P-54		
	Iogurte Líquido Pequeno	P-01 P-02 P-03* P-04*	P-05 P-06 P-07	P-19	P-25 P-26	P-27*				P-52		
	Iogurte Líquido Grande	P-08 P-09 P-10				P-28* P-29*		P-39 P-40			P-55 P-56	
	Petit Suisse			P-20 P-21 P-22 P-23								
	Leite fermentado		P-15 P-16 P-17	P-18					P-48			
	Iogurte Natural							P-41 P-42 P-43				
	Sobremesa Cremosa						P-34 P-35 P-36 P-37					
	Sobremesa Flan						P-32 P-33					
	Sobremesa Camadas								P-49			
	Bebida láctea UHT						P-38					
	Iogurte Grego							P-44 P-45				
	Requeijão											P-57

Fonte: Elaborada pela autora.

No caso das marcas e tipos não cobertos pelo novo portfólio, propõe-se a inclusão de cinco SKUs adicionais pelos motivos que serão apresentados a seguir.

Primeiramente, não está incluso neste novo portfólio nenhum produto do tipo light. No entanto, este é um critério relevante para pessoas que buscam no iogurte uma fonte de alimentação saudável, muitas vezes fazendo parte de dietas específicas para perda de peso.

Além disso, a marca E, que é caracterizada por oferecer apenas produtos light, também não está coberta por essa lista de 30 SKUs classe A. Dentre as SKUs da marca E, temos as quantidades vendidas registradas na Tabela 1, considerando-se todos os kits vendidos num período de 92 dias pelo distribuidor “D” que contém estes produtos (os valores foram multiplicados por uma constante K_5 para preservar a confidencialidade das informações).

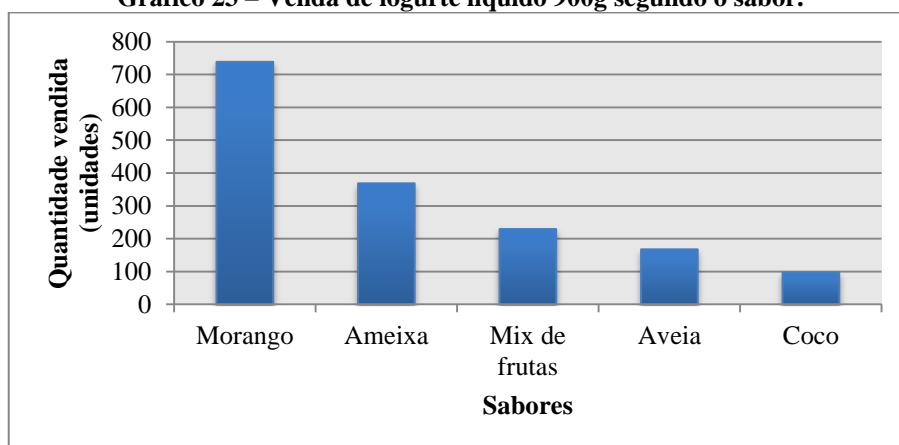
Tabela 1 – Quantidades vendidas por SKU da linha de produtos da marca E.

SKU	Descrição	Sabor	Quantidade vendida
P-27	Iogurte Líquido Light 180g	Morango	600
P-29	Iogurte Líquido Light 900g	Morango	201
P-30	Iogurte light com polpa de frutas 540g	Frutas sortidas	200
P-31	Iogurte light com polpa de frutas 540g	Mix de frutas	200
P-28	Iogurte Líquido Light 900g	Ameixa	71

Fonte: Elaborada pela autora.

Após uma discussão com a equipe de gestão do canal porta a porta, chegou-se à conclusão de que a inclusão das SKUs P-27 e P-30 garantiria não só a oferta de produtos da marca E como também a variedade de tipos de produtos dentro desta oferta (iogurtes líquidos e com polpa de frutas). Neste caso, a quantidade vendida de P-30 e P-31 é a mesma e, portanto, a escolha entre uma das SKUs foi feita de maneira arbitrária.

Gráfico 23 – Venda de iogurte líquido 900g segundo o sabor.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, verificou-se que a marca J também não estava coberta pela lista de SKUs classe A. Dentre as duas opções de produtos desta marca, optou-se pela inclusão da SKU sabor morango, pois trata-se de um sabor tradicional, em geral preferido pela maioria dos consumidores. Para fundamentar esta decisão, observou-se o histórico de vendas de todas as SKUs do tipo iogurte líquido 900g e, como mostra o Gráfico 23, o sabor morango é o que

gera maior volume de vendas (os valores foram multiplicados por uma constante K_6 por motivo de confidencialidade das informações). A inclusão desta SKU assegura a oferta não apenas da marca J como também de iogurte líquido do tamanho grande.

Observa-se também que o iogurte do tipo Natural não está presente nesta nova proposta de portfólio. Assim, analogamente à análise feita para a marca E, a escolha de uma dentre as três SKUs possíveis desse tipo foi feita com base no histórico de vendas. Conforme a Tabela 2, a SKU P-43 foi escolhida para integrar o novo portfólio (as quantidades foram multiplicadas por uma constante K_7 a fim de preservar a confidencialidade das informações).

Tabela 2 – Quantidades vendidas de produtos do tipo Natural.

SKU	Descrição	Sabor	Quantidade vendida
P-43	Iogurte Natural com cereais	Tradicional	203
P-42	Iogurte Natural	Laranja, Cenoura e Mel	59
P-41	Iogurte Natural	Granola e cereais	44

Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, a SKU P-57 foi adicionada ao portfólio para garantir a oferta da marca K e do tipo de produto “requeijão”. Embora, não tenha figurado na lista de SKUs classe A, este item é de interesse para o distribuidor, para a revendedora e para o consumidor pois representa um diferencial no kit. Além de ser um produto que não necessariamente se enquadra no grupo dos demais por não se tratar de um iogurte e, por esse motivo, chamar a atenção para o kit do qual faz parte, a inclusão deste item proporciona para o consumidor a oportunidade de experimentar um produto diferente.

Sendo assim, através das análises realizadas foi possível reduzir o portfólio de produtos da empresa Líder com que trabalha o distribuidor “D” para compor seus kits. Como já foi dito, a redução do portfólio diminui a complexidade da operação do distribuidor.

A lista de 57 SKUs foi restringida a 34, ou seja, houve uma redução de 40% do portfólio de produtos. O portfólio resultante de todas as análises é apresentado no Quadro 9 em função dos tipos de produtos e marcas oferecidos. Verifica-se mais uma vez que a variedade de produtos foi garantida, mesmo com uma redução tão significativa do número de SKUs manipuladas.

O próximo passo para que o distribuidor “D” ganhe eficiência em sua operação é a redução do número de kits oferecidos para o consumidor através das revendedoras.

Quadro 9 - Nova matriz de SKUs segundo o tipo e a marca.

		Marca										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Tipos	Iogurte com polpa	P-11 P-12	P-13 P-14	P-24		P-30*		P-47	P-50 P-51	P-53		
	Iogurte Líquido P.	P-01 P-02		P-19	P-25 P-26	P-27*						
	Iogurte Líquido G.										P-56	
	Petit Suisse			P-21 P-22 P-23								
	Leite fermentado		P-15 P-16 P-17	P-18								
	Iog. Natural							P-43				
	Sobremesa Cremosa						P-35 P-36 P-37					
	Sob. Flan						P-32					
	Sobremesa Camadas								P-49			
	UHT						P-38					
	Iogurte Grego							P-44 P-45				
	Requeijão											P-57

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2 Conjoint Analysis

Este estudo tem por objetivo principal oferecer um direcionamento para a composição dos kits vendidos através do Projeto Piloto, baseado na definição de segmentos do mercado a ser atendido e na percepção dos consumidores a respeito da oferta de produtos.

Este segundo pilar do embasamento para a proposição de novos kits foi explorado por meio de uma *conjoint analysis*. As oportunidades de aplicação desta técnica são cada vez mais vastas, exigindo do pesquisador a capacidade de customizá-la conforme suas necessidades.

Neste caso, diversas reflexões foram feitas dentro da equipe de gerenciamento do projeto a fim de definir atributos que caracterizassem o produto a ser oferecido, no caso o kit de produtos, e níveis de atributos que permitissem aos respondentes diferenciar os estímulos apresentados. No entanto, como a complexidade do problema aumenta consideravelmente de acordo com o número de atributos e seus respectivos níveis, a estrutura final da pesquisa buscou um equilíbrio entre estes dois aspectos. Após diferentes propostas de delineamento do experimento, foram definidos os parâmetros da pesquisa descritos no Quadro 10.

Quadro 10 – Parâmetros da conjoint analysis.

Atributos	Níveis
Mix de Marcas	Exclusivo
	Misto
Mix de Tipos	Único
	Misto
Tamanho	Pequeno
	Grande

Fonte: Elaborado pela autora.

- I. Mix de marcas: este atributo visa a avaliar se os consumidores têm preferência por kits compostos por produtos de uma única marca ou se preferem uma composição variada.
- II. Mix de tipos: analogamente ao atributo anterior, este atributo caracteriza o kit de em função do tipo de produto que o compõe. Sendo assim, este atributo verifica se os consumidores preferem um kit apenas com um tipo de produto ou variado.
- III. Tamanho: este atributo se refere ao tamanho do kit e seus níveis são definidos em função da quantidade de unidades contidas no pacote. Um kit pequeno contém no máximo 15 unidades e um kit grande contém em torno de 30 unidades.

Estes atributos foram definidos com base no portfólio atual de kits do Distribuidor “D” que contempla diversos kits que se enquadram em cada um dos perfis construídos. Sendo assim, através desse método podem ser identificadas oportunidades de redução de portfólio, eliminando as propostas de kits que oferecem menor utilidade total para os consumidores.

Com base nesses atributos, o método adotado foi o de perfis plenos. Uma vez que foram definidos três atributos, cada um com três níveis, obtém-se oito perfis de composição dos pacotes ($2 \times 2 \times 2 = 8$), detalhados no Quadro 11.

Quadro 11 – Construção dos perfis da conjoint analysis.

Perfil	Mix de Marcas	Mix de Tipos	Tamanho
1	Exclusivo	Exclusivo	Pequeno
2	Exclusivo	Exclusivo	Grande
3	Exclusivo	Misto	Pequeno
4	Exclusivo	Misto	Grande
5	Misto	Exclusivo	Pequeno
6	Misto	Exclusivo	Grande
7	Misto	Misto	Pequeno
8	Misto	Misto	Grande

Fonte: Elaborado pela autora.

Construídos os perfis, a pesquisa foi conduzida de modo que os respondentes deviam classifica-los em ordem de preferência, segundo uma escala 1 a 8, onde 1 é o perfil para o qual não há preferência e 8 é o perfil de maior preferência.

O modelo estimado é tal qual descrito pela equação (4.2).

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad (4.2)$$

Onde Y = classificação atribuída ao perfil;

X_1 = 1, se o kit contiver uma marca exclusiva;
0, se o kit contiver marcas variadas;

X_2 = 1, se o kit contiver um tipo de produto exclusivo;
0, se o kit contiver tipos variados de produtos;

X_3 = 1, se o kit for pequeno;
0, se o kit for grande;

b_i = coeficientes do modelo de regressão.

Neste caso, o comportamento da variável Y é descrito em função das variáveis X_i , segundo um hiperplano no espaço a $k+1$ dimensões. Aplicando-se o método dos mínimos quadrados, obtemos o sistema de equações (4.3) (COSTA NETO, 2007).

$$\begin{cases} b_0 = \bar{y} - b_1\bar{x}_1 - b_2\bar{x}_2 - b_3\bar{x}_3 \\ \sum x_{1j}y_j = b_0 \sum x_{1j} + b_1 \sum x_{1j}^2 + b_2 \sum x_{1j}x_{2j} + b_3 \sum x_{1j}x_{3j} \\ \sum x_{2j}y_j = b_0 \sum x_{2j} + b_1 \sum x_{1j}x_{2j} + b_2 \sum x_{2j}^2 + b_3 \sum x_{2j}x_{3j} \\ \sum x_{3j}y_j = b_0 \sum x_{3j} + b_1 \sum x_{1j}x_{3j} + b_2 \sum x_{2j}x_{3j} + b_3 \sum x_{3j}^2 \end{cases} \quad (4.3)$$

A Tabela 3 contém os resultados da pesquisa, ou seja, a classificação média para cada perfil apresentado e a descrição dos mesmos de acordo com as variáveis que compõem o modelo.

Tabela 3 – Modelo de *conjoint analysis* e resultados da pesquisa.

Perfil	Classificação	Mix de Marcas	Mix de Tipos	Tamanhos
Kit	Y	X ₁	X ₂	X ₃
1	5	1	1	1
2	2	1	1	0
3	5	1	0	1
4	5	1	0	0
5	3	0	1	1
6	2	0	1	0
7	6	0	0	1
8	8	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora.

Fazendo-se a regressão linear múltipla através do Microsoft Excel®, obtemos a expressão (4.4).

$$Y = 6,05 - 0,43X_1 - 3,23X_2 + 0,58X_3 \quad (4.4)$$

O software fornece também os resultados para a Análise de Variância da regressão. Este teste permite avaliar a validade do modelo adotado para descrever o fenômeno em estudo. Segundo Costa Neto (2007), havendo regressão, a variância total da variável Y pode ser explicada por uma parcela residual e outra resultante da regressão. A Análise de Variância será, portanto, baseada em duas hipóteses: $H_0: \beta_i = 0$; $H_1: \beta_i \neq 0$, onde β_i são os coeficientes do modelo real de regressão. Nesse caso, rejeitando-se a hipótese H_0 , pode-se assegurar a validade do modelo estimado.

Os resultados da Análise Variância realizada ao nível de significância $\alpha = 5\%$ estão expressos na Tabela 4. A variável de teste neste caso é o F de Snedecor.

Tabela 4 – Análise de variância para a regressão.

Fonte de variação	Graus de liberdade	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	$F_{\text{crítico}}$	F_{α}
Devida à Regressão	3	21,824	7,275	3,725	0,118
Residual	4	7,811	1,953		
Total	7	29,635			

Fonte: Elaborada pela autora.

Como o valor de $F_{\text{crítico}}$ é superior ao de F_{α} , pode-se rejeitar a hipótese H_0 e, portanto, confirmar a validade do modelo de regressão adotado.

Retomando o modelo apresentado por Malhotra (2006), através dos coeficientes do modelo de regressão, pode-se calcular as contribuições parciais de cada nível de atributo.

$$\begin{aligned}
 \alpha_{11} - \alpha_{12} &= b_1 \\
 \alpha_{21} - \alpha_{22} &= b_2 \\
 \alpha_{31} - \alpha_{32} &= b_3 \\
 \alpha_{11} + \alpha_{12} &= 0 \\
 \alpha_{21} + \alpha_{22} &= 0 \\
 \alpha_{31} + \alpha_{32} &= 0
 \end{aligned}
 \tag{4.5}$$

Resolvendo-se o sistema de equações (4.5), obtém-se os resultados expressos na Tabela 5.

Tabela 5 – Valores das contribuições parciais de cada nível de atributo.

α_{ij}	Valor
α_{11}	-0,21
α_{12}	0,21
α_{21}	-1,61
α_{22}	1,61
α_{31}	0,29
α_{32}	-0,29

Fonte: Elaborada pela autora.

Com estes resultados, pode-se calcular a importância relativa de cada atributo através das equações (2.2) e (2.3), obtendo-se os resultados expressos na Tabela 6:

Tabela 6 – Importância relativa dos atributos.

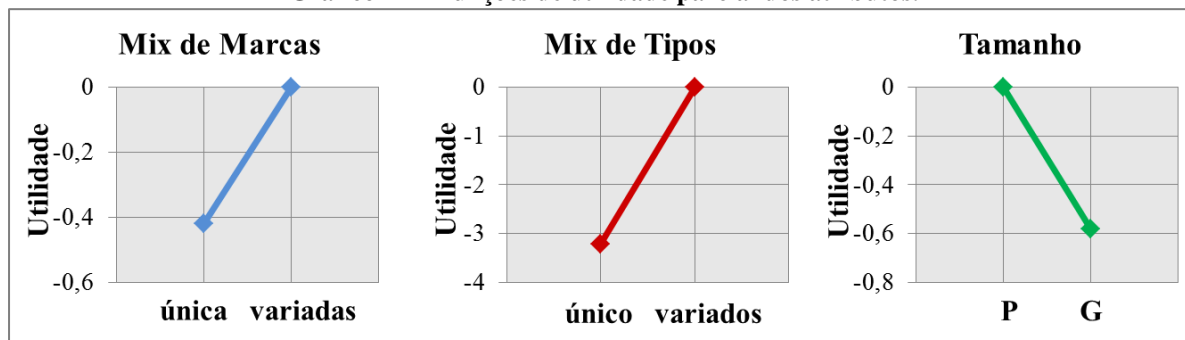
Atributo (i)	Importância relativa (W_i)
Mix de marcas	0,1006
Mix de tipos	0,7633
Tamanho	0,1361

Fonte: Elaborada pela autora.

Por esses resultados, nota-se que o atributo de maior importância relativa para a composição do pacote de produtos é o *mix* de tipos. Em outras palavras, o fato de um kit conter produtos de um único tipo, seja ele qual for, ou oferecer variedade em sua composição tem maior impacto sobre a preferência do consumidor. Em seguida, o *mix* de marcas e o tamanho do kit têm importâncias similares.

O Gráfico 24 contém as representações das funções de utilidade parciais de cada atributo segundo seus respectivos níveis.

Gráfico 24 – Funções de utilidade parcial dos atributos.



Fonte: Elaborada pela autora.

No caso do primeiro atributo, *mix* de marcas, verifica-se que um kit com variedade de marcas proporciona maior utilidade global para o pacote de produtos do ponto de vista do consumidor. Analogamente, um kit com variedade de tipos também oferece valor superior de utilidade para o produto final. Pode-se observar que o impacto da variedade de kits é ainda maior que aquele gerado pela variedade de marcas, uma vez que a variação de utilidade entre os níveis do segundo atributo é de 3,22 e no caso do primeiro atributo esta variação é de 0,42. Por fim, quanto ao atributo tamanho, verifica-se que kits pequenos oferecem maior utilidade para o pacote de produtos, de acordo com a análise de preferência dos consumidores. Isso se revela inclusive, através de comentários realizados durante as entrevistas que revelam que quanto menores os kits, maiores as possibilidades de um consumidor comprar mais kits em busca de maior variedade.

Este estudo realizado com a aplicação da *conjoint analysis* revelou que, do ponto de vista do elemento final da cadeia de valor, para quem todos os esforços são dirigidos, ou seja, o consumidor, os kits oferecidos através deste canal pelo distribuidor “D” deveriam se basear em combinações de diferentes marcas, diferentes tipos de produtos, priorizando os pacotes menores.

4.3.3 Proposta de composição de kits

Com base nos perfis de domicílios definidos através do estudo de segmentação e do novo portfólio de produtos construído para o distribuidor “D” detalhado no Quadro 9, uma equipe de profissionais das áreas de marketing e de gestão do canal D2D foi constituída a fim

de propor novas composições de kits. A equipe ficou bastante satisfeita com as conclusões obtidas pelo presente trabalho e, em função dos perfis de domicílios e ocasiões de consumo, foram propostos doze composições de kits, cujas descrições detalhadas encontram-se no Apêndice D.

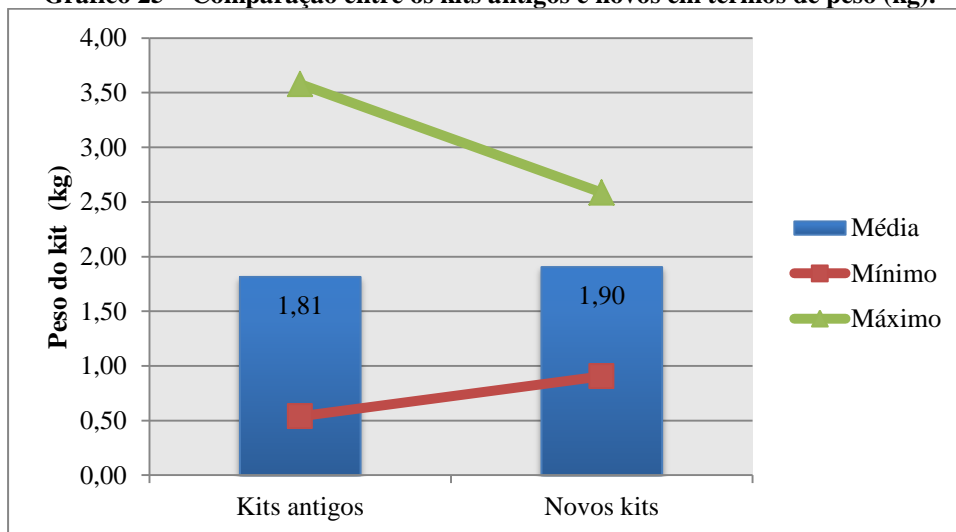
Os kits NK-01 e NK-02 foram propostos com base no arranjo domiciliar unipessoal, o primeiro focado no público de sexo masculino e o segundo no público de sexo feminino. Em seguida, o kit NK-03 foi desenhado para uma família constituída de casal sem filhos e, por isso, possui itens voltados especificamente para mulheres, itens para a família como um todo, bem como variação de produtos em termos de ocasião de consumo. Para os casais com filhos, foi sugerida uma composição de kits de acordo com cada grupo de faixa etária dos filhos, chegando aos kits NK-04, NK-05 e NK-06. Todas as composições buscaram equilibrar diferentes ocasiões de consumo e para os perfis com maior presença de crianças, as marcas destinadas a este público ganharam mais espaço. Na sequência, para os domicílios constituídos por mães solteiras e seus filhos, a lógica de composição foi análoga àquela dos casais com filhos, dando mais ênfase, em alguns casos, aos produtos destinados à mulher. Para estes perfis de domicílios foram propostos os kits NK-07, NK-08 e NK-09.

Por fim, foram sugeridos três kits independentes dos arranjos domiciliares: NK-10, NK-11 e NK-12. Os kits NK-10 e NK-12 foram desenhados de acordo com a ocasião de consumo. Assim, o primeiro deles é focado em itens que podem fazer parte do café da manhã da família e o segundo se destina ao consumo de iogurtes como sobremesa. Finalmente, o kit NK-11 foi sugerido com a intenção de oferecer mais uma opção para domicílios com muitas crianças.

A fim de avaliar o impacto desta nova proposta de kits, foi feita uma comparação entre o portfólio atual do distribuidor “D” (42 kits) e aquele proposto por meio deste trabalho (12 kits). Esta comparação foi feita com base nos atributos explorados pela *conjoint analysis* (*mix* de marcas, *mix* de tipos e tamanho).

Em relação ao tamanho, os kits foram avaliados em termos de quantidade de unidades e peso. Vale destacar que a quantidade de unidades não é a melhor representação do tamanho de um kit. Por exemplo, um iogurte do tipo *petit suisse* de 360g possui 8 unidades enquanto um iogurte líquido de 900g representa uma única unidade. No entanto, para o público atendido pelo canal, a apresentação dos kits com base nas unidades é bastante relevante, pois dessa forma, ao analisar o catálogo de produtos, o consumidor consegue comparar as opções em termos de preços por unidade. Por isso, para comparar os portfólios em relação ao tamanho, a análise levou em conta tanto o número de unidades quanto o peso em quilogramas.

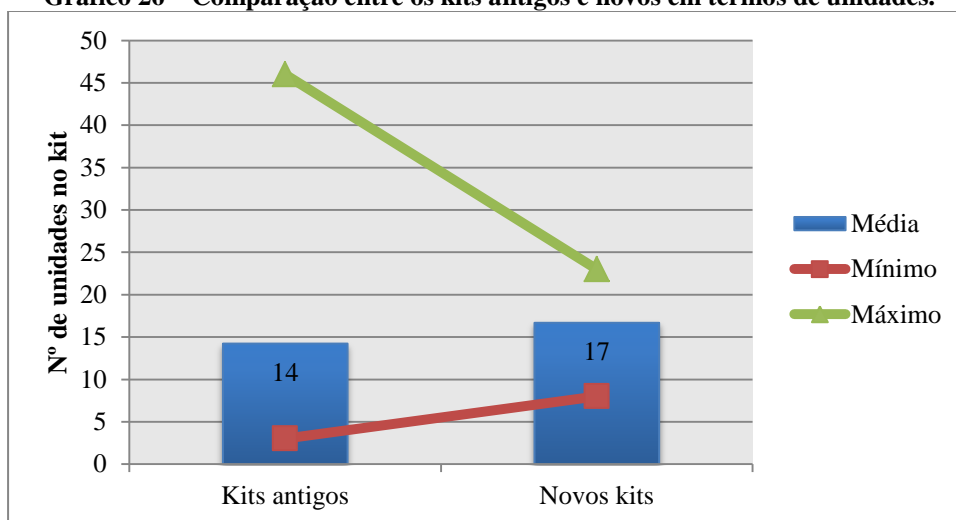
Gráfico 25 – Comparação entre os kits antigos e novos em termos de peso (kg).



Fonte: Elaborado pela autora.

Embora o peso médio dos kits tenha aumentado ligeiramente neste novo portfólio, como ilustra o Gráfico 25, observa-se que a amplitude diminuiu, estando esta nova proposta mais concentrada na preferência do consumidor revelada na *conjoint analysis*. O mesmo fenômeno é observado quando analisamos as unidades que compõem os kits, como pode-se verificar no Gráfico 26, embora já tenha sido levantado o viés existente nesta análise.

Gráfico 26 – Comparação entre os kits antigos e novos em termos de unidades.

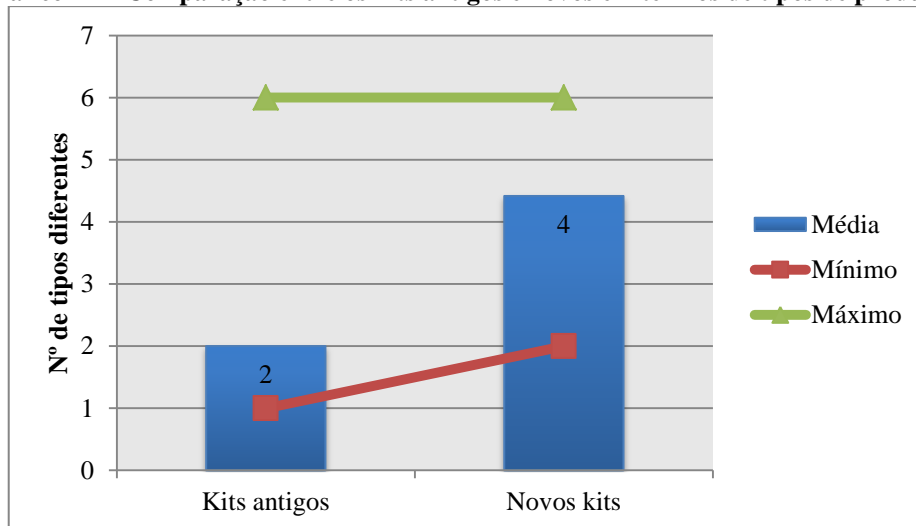


Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação aos outros critérios de avaliação, a superioridade dos novos kits propostos é ainda mais evidente, uma vez que o número médio de tipos de produtos dentro do mesmo

kit foi duplicado, conforme o Gráfico 27, lembrando que este era o atributo de maior utilidade segundo os resultados da pesquisa.

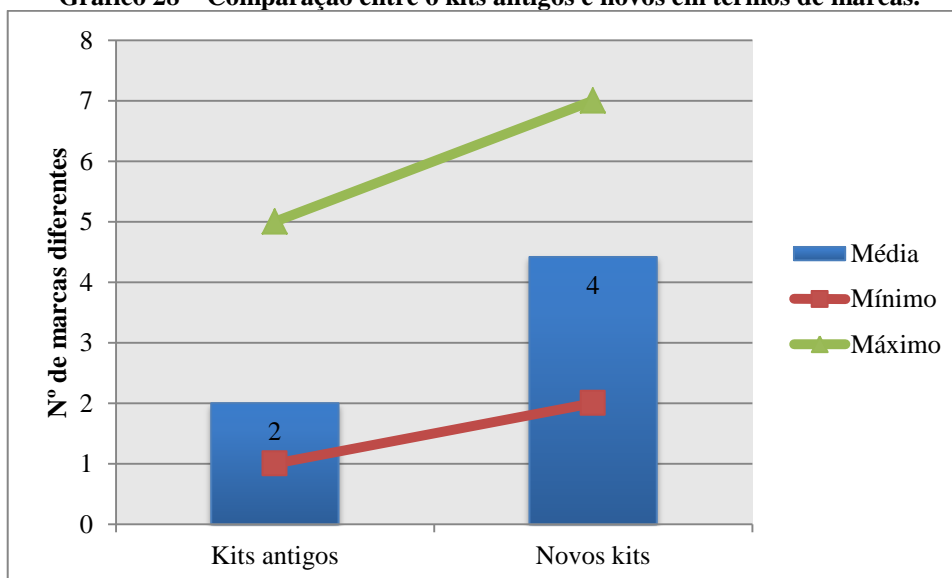
Gráfico 27 – Comparação entre os kits antigos e novos em termos de tipos de produtos.



Fonte: Elaborada pela autora.

No caso das marcas o resultado é semelhante, como mostra o Gráfico 28. A utilidade dos kits foi ampliada à medida em que a variedade de marcas dentro de um mesmo pacote aumentou.

Gráfico 28 – Comparação entre o kits antigos e novos em termos de marcas.



Fonte: Elaborada pela autora.

As sugestões aqui feitas não têm a intenção de rejeitar quaisquer outras propostas em termos de composição de kits, inclusive pois o mercado de iogurtes é bastante dinâmico e os

lançamentos de novos produtos são periódicos e devem ser levados em consideração. No entanto, este é um ponto de partida para que os gestores da operação em estudo reflitam sobre como oferecer uma variedade de produtos satisfatória para o consumidor otimizando seus recursos e reduzindo a complexidade da operação.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As grandes companhias têm cada vez mais agregado parceiros com diferentes competências à sua cadeia de valor. Isso acontece porque, à medida que as operações crescem e muitas vezes se internacionalizam, passa a ser impraticável que estas empresas estejam no comando de 100% das atividades. A revisão da bibliografia referente à gestão de canais de distribuição já apresentou as vantagens oriundas da inclusão de intermediários na cadeia de suprimentos. No entanto, é fato que a participação de elementos externos aumenta a complexidade de gestão sobretudo quando há interesses conflitantes.

O principal objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é justamente garantir que a operação gere valor ao longo de seu desenvolvimento para todos os envolvidos, a partir de uma perspectiva que prioriza a satisfação das necessidades e desejos do cliente. Não é à toa que existem dentro das empresas áreas inteiras dedicadas ao estudo do consumidor e dos fatores que influenciam seu comportamento no ato da compra. Além disso, existem empresas e institutos dedicados exclusivamente à realização de pesquisas que fornecem importantes insights para os fabricantes construírem sua estratégia de marketing.

Com a maior facilidade à informação e o maior acesso à renda, o consumidor torna-se cada vez mais exigente em suas compras. O grande desafio está em mapear os fatores que influenciam sua decisão. Estes fatores podem ser objetivos, por exemplo no que se refere ao preço do produto oferecido, mas principalmente subjetivos, como a percepção que o consumidor tem de determinada marca, seu posicionamento no ambiente familiar e a influência sobre a decisão de compra, entre outros aspectos. Neste sentido, surge o conceito de *shopper*, que é a pessoa que de fato realiza a compra e toma a decisão dentro do domicílio. Nem sempre é suficiente entender o que o consumidor deseja, mas também é preciso compreender como o *shopper* toma suas decisões.

O presente trabalho foi desenvolvido com foco no consumidor e na construção de ofertas de produtos diferentes conforme as características das famílias na região estudada. Uma próxima abordagem para o problema, poderia se concentrar no estudo do *shopper* e, mais além, na sua interação com o revendedor característico do canal. Já foi mencionado anteriormente que o sucesso do canal de vendas diretas, especialmente o canal porta a porta, depende de relacionamentos. Assim, sugere-se também como próximos estudos o enfoque na força de vendas, no sentido de entender quais são os fatores que motivam essas pessoas a buscarem resultados melhores, que tipo de capacitações e competências elas precisam

desenvolver para ter sucesso nas vendas, entre outros aspectos dentro da esfera da organização do trabalho.

Como sequência direta do presente trabalho, propõe-se a realização de um experimento, seja na forma de vendas reais ou através de uma pesquisa de mercado, a fim de confirmar ainda mais a superioridade dos kits aqui propostos em relação aos kits com os quais o distribuidor trabalha atualmente, em termos de preferência do consumidor.

Além disso, como o distribuidor trabalha em ciclos de vendas trimestrais, ou seja, a cada três meses é lançado um novo catálogo de produtos, seria interessante elaborar uma ferramenta que permitisse uma verificação periódica deste portfólio, inclusive considerando a inclusão de lançamentos e retiradas de produtos da fabricante do mercado. Ainda a respeito da composição dos kits, sugere-se uma escolha mais cuidadosa dos brindes que serão oferecidos e em quais kits eles estarão presentes, levando em conta a análise do perfil de consumidor a ser atendido.

Uma análise mais avançada seria avaliar a viabilidade de realizar a venda de produtos fracionados, ou seja, unidades individuais, em vez da proposta dos kits. Já foram apresentadas as vantagens e as formas pelas quais os kits agregam valor à oferta de produto, mas talvez a venda de produtos unitários seja interessante para alcançar outro tipo de público, fora do ambiente domiciliar. Neste sentido vale também explorar as possibilidades de integrar a internet a esta cadeia, diversificando o canal e os modelos de atendimento.

Através do contato frequente com a operação do distribuidor “D”, este trabalho proporcionou uma experiência extremamente enriquecedora permeando diferentes áreas do conhecimento em Engenharia de Produção. Primeiramente, no que tange assuntos tratados neste trabalho como estratégia de marketing, gestão da cadeia de suprimentos, mas também em relação ao aprofundamento das possibilidades de aplicação da Estatística, disciplina básica desta formação, através da realização da *conjoint analysis*. Além disso, durante as visitas realizadas, ficou clara a importância de um robusto sistema de gestão de informações. O acesso a dados como relatórios de vendas são fundamentais para a melhoria contínua da operação e o sistema de gestão adotado é o que assegura a consistência de todos esses dados.

Esta experiência também revelou necessidades da empresa analisada em termos de conhecimentos de finanças e contabilidade. Uma empresa que visa ao crescimento acelerado deve ter total controle sobre suas finanças, contando inclusive com a contribuição de um sistema de informações confiável. Em alguns momentos do desenvolvimento do trabalho, a autora teve a oportunidade de participar de diversas análises financeiras do empreendimento e construção de propostas de investimentos para expansão dos negócios.

Como toda organização que cresce rapidamente, o distribuidor “D” passou a ter dificuldades para gerenciar seu negócio uma vez que a frota de carros refrigerados não conseguia mais atender a todos os pedidos. Nesse sentido, a autora também teve a oportunidade de entender a lógica de roteirização das entregas e conhecer as alternativas possíveis para garantir um nível de serviço adequado. Por fim, um aspecto interessante deste trabalho foi verificar no dia a dia da operação a necessidade de se ter processos e atividades bem definidos, sobretudo quando a empresa está em expansão. Com o rápido crescimento, a força de trabalho fica sobrecarregada e algumas funções se sobrepõem enquanto outras são acumuladas por uma única pessoa. Esta falta de definição de papéis também prejudica o desempenho da cadeia como um todo.

Em resumo, pode-se dizer que o ambiente de uma empresa de pequeno porte em crescimento acelerado e com uma gestão deficiente de abordagens técnicas bem elaboradas, é o contexto ideal para que um Engenheiro de Produção vivencie na prática todo o conteúdo adquirido durante sua formação, através do tratamento de problemas reais, que acontecem simultaneamente em uma organização que não possui áreas dedicadas a tratar cada tipo de situação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEVD. Números do setor 2011 Total. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2011_t>. Acesso em: 8 jun. 2013.
- ABEVD. Venda direta: o que é?. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=venda_direta&pagina=venda_direta_o_que_e>. Acesso em: 8 jun. 2013.
- ANNUNZIATA, A.; VECCHIO, R. **Consumer perception of functional foods: A conjoint analysis with probiotics**. Elsevier Science Publishers, p. 348 - 355, 2013.
- ARBACHE, F. S. et al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- BALLOU, R. H. **Business logistics management: planning, organizing and controlling the supply chain**. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998.
- BCB - Banco Central do Brasil. Boletim Regional: Evolução do IDH das Grandes Regiões e Unidades da Federação. Brasília: BCB, 2009. p. 91-94. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2009/01/br200901b1p.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2013.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARVALHO, S. S. T. **Desenvolvimento de equipes de vendas diretas: um estudo de caso na Avon Cosméticos**. Campina Grande: Universidade Estadual da Paraíba, 2010.
- CETEM BGN; IPSOS – Public Affairs. **Observador Brasil 2012 - Renda**. Cetelem BGN, 2012. p. 22-35.
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 2ª ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2007.
- GARCIA, E. S. et al. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2006.
- HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, c2006.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF 2008-2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios - PIB 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais - SIS 2012**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JULIBONI, M. Natura é a quinta maior do mundo em venda direta. **Revista Exame**. São Paulo, 23 abr. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/natura-e-a-quinta-maior-do-mundo-em-venda-direta-veja-lista?page=1>>. Acesso em: 8 jun. 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOUREIRO, M. Para a Natura, chegou a hora de mudar. **Revista Exame**. São Paulo, 29 mai. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1042/noticias/chegou-a-hora-de-mudar?page=1>>. Acesso em: 3 jun. 2013.

MALAGHAN, M. G. **Como fazer milhões com vendas diretas**: as 8 atividades essenciais que os gerentes de vendas diretas devem praticar todos os dias para ter uma equipe de sucesso e ganhar mais dinheiro. São Paulo: Clio Editora, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Bolsa Família: uma década de resultados para a cidadania. Disponível em: <<http://bolsafamilia10anos.mds.gov.br/node/124>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

NEW TRADE. Exclusivo: As categorias que mais avançam nas gôndolas. Disponível em: <<http://newtrade.com.br/noticia/exclusivo-as-categorias-que-mais-avancam-nas-gondolas>>. Acesso em: 15 set. 2013.

NIELSEN. Consumidores brasileiros buscam categorias que tragam benefícios a sua vida. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/nielsen-pressroom/2012/consumidores-brasileiros-buscam-categorias-que-tragam-beneficios-a-sua-vida.html>>. Acesso em: 15 set. 2013.

NIELSEN. Variedade, preço e oferta definem compras de lácteos na América Latina. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2012/variedade-preco-e-ofertas-definem-compras-de-lacteos-na-america-latina.html>>. Acesso em: 15 set. 2013.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARENTE, J. **O varejo de alimentos para consumidores de baixa renda no Brasil**. São Paulo: FGV-EAESP/GV Pesquisa, 2008. Relatório de Pesquisa nº 16.

PINTO, A. L. C. A. V. **As interfaces marketing e engenharia de produção**: aplicações ao ensino de graduação. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. BNDES, 1997. 18 p. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf>. Acesso em: 18 set. 2013.

SIQUEIRA, J. O. **Mensuração da estrutura de preferência do consumidor**: uma aplicação de Conjoint Analysis em Marketing. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

SLACK, N. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

VAZ, T. Marisa inicia venda de roupas porta-a-porta. **Revista Exame**. São Paulo, 12 mar. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/marisa-inicia-venda-de-roupas-porta-a-porta>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

VERBEKE, W. **Consumer acceptance of functional foods**: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants. Elsevier Science Publishers, p. 45 - 57, 2005.

WEINSTEIN, A. **Market Segmentation**: Using Demographics, Psycographics and Other Niche Marketing Techniques to Predict and Model Customer Behavior. Rev ed. McGraw-Hill, 1993.

WFDSA. Benefits of Direct Selling. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/?fa=benefitsDS>. Acesso em: 20 set. 2013.

WFDSA. Global Sales and Direct Selling Community - 2012. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Sales_and_Community_2012.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

WFDSA. Global Sales by Sales Method - 2012. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Sales_Method_2012.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

WFDSA. What is Direct Selling?. Disponível em: <http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/?fa=whatids>. Acesso em: 20 set. 2013.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos consumidores

Desenvolvemos este questionário para conhecer melhor nossos consumidores e o que vocês esperam dos nossos kits. Não é necessário se identificar. Todas as respostas serão mantidas em sigilo. Obrigado pela colaboração!

I. Preencha a tabela abaixo com o número de pessoas que vivem na sua casa conforme o sexo e a faixa etária.

Idade \ Sexo	Até 10 anos	Entre 10 e 25 anos	Entre 25 e 40 anos	Acima de 40 anos
Masculino				
Feminino				

II. Classifique os kits abaixo segundo a sua ordem de preferência, onde “1 = não preferido” e “8 = fortemente preferido”.

KIT 1 MARCA ÚNICA TIPO ÚNICO PEQUENO		KIT 2 MARCA ÚNICA TIPO ÚNICO GRANDE	
KIT 3 MARCA ÚNICA TIPOS VARIADOS PEQUENO		KIT 4 MARCA ÚNICA TIPOS VARIADOS GRANDE	
KIT 5 MARCAS VARIADAS TIPO ÚNICO PEQUENO		KIT 6 MARCAS VARIADAS TIPO ÚNICO GRANDE	
KIT 7 MARCAS VARIADAS TIPOS VARIADOS PEQUENO		KIT 8 MARCAS VARIADAS TIPOS VARIADOS GRANDE	

APÊNDICE B – Descrição das SKUs do fabricante

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	SABOR	MARCA
P-01	Iogurte Líquido 150g	Ameixa	A
P-02	Iogurte Líquido 150g	Morango	A
P-03	Iogurte Líquido Light 180g	Ameixa	A
P-04	Iogurte Líquido Light 180g	Morango	A
P-05	Iogurte Líquido 180g	Ameixa	A
P-06	Iogurte Líquido 180g	Aveia	A
P-07	Iogurte Líquido 180g	Morango	A
P-08	Iogurte Líquido 900g	Ameixa	A
P-09	Iogurte Líquido 900g	Aveia	A
P-10	Iogurte Líquido 900g	Morango	A
P-11	Iogurte com polpa de frutas 400g	Morango	A
P-12	Iogurte com polpa de frutas 100g	Morango	A
P-13	Iogurte com polpa de frutas 600g	Ameixa	A
P-14	Iogurte com polpa de frutas 600g	Frutas sortidas	A
P-15	Leite fermentado	Morango	B
P-16	Leite fermentado	Mix de frutas	B
P-17	Leite fermentado	Tradicional	B
P-18	Leite fermentado	Tradicional	C
P-19	Iogurte Líquido 180g	Morango	C
P-20	Petit Suisse 360g	Mix de frutas	C
P-21	Petit Suisse 360g	Morango	C
P-22	Petit Suisse 360g	Frutas sortidas	C
P-23	Petit Suisse 90g	Morango	C
P-24	Iogurte com polpa de frutas 600g	Morango	C
P-25	Iogurte Líquido 180g	Morango	D
P-26	Iogurte Líquido 180g	Aveia	D
P-27	Iogurte Líquido Light 180g	Morango	E
P-28	Iogurte Líquido Light 900g	Ameixa	E
P-29	Iogurte Líquido Light 900g	Morango	E
P-30	Iogurte light com polpa de frutas 540g	Frutas sortidas	E
P-31	Iogurte light com polpa de frutas 540g	Mix de frutas	E
P-32	Sobremesa Flan	Caramelo	F
P-33	Sobremesa Flan	Chocolate	F
P-34	Sobremesa Cremosa	Chocolate meio amargo	F
P-35	Sobremesa Cremosa	Chocolate	F
P-36	Sobremesa Cremosa	Chocolate branco	F
P-37	Sobremesa Cremosa com confeitos	Chocolate	F
P-38	Bebida láctea UHT	Chocolate	F
P-39	Iogurte Líquido 900g	Coco	G
P-40	Iogurte Líquido 900g	Morango	G
P-41	Iogurte Natural	Granola e Mel	G
P-42	Iogurte Natural	Laranja, Cenoura e Mel	G
P-43	Iogurte Natural com cereais	Tradicional	G
P-44	Iogurte Grego	Frutas vermelhas	G
P-45	Iogurte Grego	Tradicional	G
P-46	Iogurte com polpa de frutas 540g	Morango	G

P-47	Iogurte com polpa de frutas 90g	Morango	G
P-48	Leite fermentado	Tradicional	H
P-49	Sobremesa Camadas	Morango	H
P-50	Iogurte com polpa de frutas 540g	Mix de frutas	H
P-51	Iogurte com polpa de frutas 540g	Morango	H
P-52	Iogurte Líquido 180g	Mix de frutas	I
P-53	Iogurte com polpa de frutas 570g	Mix de frutas	I
P-54	Iogurte com polpa de frutas 760g	Mix de frutas	I
P-55	Iogurte Líquido 900g	Mix de frutas	J
P-56	Iogurte Líquido 900g	Morango	J
P-57	Requeijão	Requeijão	K

APÊNDICE C – Descrição das SKUs do distribuidor

SKU	K-01	K-02	K-03	K-04	K-05	K-06	K-07	K-08	K-09	K-10	K-11	K-12	K-13	K-14	K-15	K-16	K-17	K-18	K-19	K-20	K-21
P-01										2											
P-02										2											
P-03											4										
P-04											4										
P-05												3									
P-06												3									
P-07												2									
P-08													1								
P-09													1								
P-10													1								
P-11										1											
P-12																					
P-13										1											
P-14										1											
P-15	1																				
P-16	1																				
P-17	1																				
P-18			2	4					2												
P-19					8																
P-20																					
P-21						2			1												
P-22						1															
P-23																					
P-24			2				3		1								0,2				
P-25		4																			
P-26		4																			
P-27															3						
P-28														1							
P-29														2							
P-30															1						
P-31															1						
P-32																	1				
P-33																1					
P-34																					
P-35																	1			3	
P-36																				3	6
P-37																1			4		
P-38																1		4			
P-39																					
P-40																					
P-41																					
P-42																					
P-43																					
P-44																					
P-45																					
P-46																					
P-47																					
P-48								3													
P-49																					
P-50																					
P-51																					
P-52																					
P-53																					
P-54																					
P-55																					
P-56																					
P-57																					
Brinde	1			1			1	1	1	1			1		1				1	1	1

SKU	K-22	K-23	K-24	K-25	K-26	K-27	K-28	K-29	K-30	K-31	K-32	K-33	K-34	K-35	K-36	K-37	K-38	K-39	K-40	K-41	K-42
P-01						1															
P-02						1															
P-03																					
P-04																					
P-05																					
P-06																					
P-07																					
P-08																					
P-09																					
P-10																					
P-11																					
P-12						2															
P-13																					
P-14																					
P-15																					
P-16																					
P-17						1			1								1				
P-18									1							1	2		1		
P-19																					
P-20																					1
P-21																1					
P-22																1			2		
P-23						1															
P-24																					
P-25																					
P-26																					
P-27																					
P-28																					
P-29															1						
P-30																					
P-31																					
P-32		2	3		6	1															
P-33		2	3	6																	
P-34																		1			
P-35	6																		1		
P-36									1										1		
P-37		1																			
P-38		2					1,3		0,7												
P-39														1	1						
P-40										1											
P-41										1											
P-42										1											
P-43														4				1			
P-44								2										1			
P-45								1										1			
P-46										2								1			
P-47						2															
P-48																	1	1			1
P-49																			2	8	
P-50																2					
P-51							1									2					
P-52																					2
P-53									1										3		
P-54																					1
P-55											3	1			1						
P-56											3	2									
P-57																		1			
Brinde	1		1	1	1			1	1	1							1	1	1		1

APÊNDICE D – Descrição dos novos kits propostos

Kit	SKU	Descrição	Sabor	Marca	Quantidade	Unidades	Peso unit	Peso total (kg)	Total unidades
NK-01	P-17	Leite fermentado	Tradicional	B	1	4	0,4	0,4	4
	P-35	Sobremesa Cremosa	Chocolate	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-45	Iogurte Grego	Tradicional	G	1	4	0,4	0,4	4
	P-56	Iogurte Líquido 900g	Morango	J	1	1	0,9	0,9	1
NK-02	P-01	Iogurte Líquido 150g	Ameixa	A	1	1	0,15	0,15	1
	P-02	Iogurte Líquido 150g	Morango	A	1	1	0,15	0,15	1
	P-12	Iogurte com polpa de frutas 100g	Morango	A	1	1	0,1	0,1	1
	P-15	Leite fermentado	Morango	B	1	4	0,4	0,4	4
	P-25	Iogurte Líquido 180g	Morango	D	1	1	0,18	0,18	1
	P-26	Iogurte Líquido 180g	Aveia	D	1	1	0,18	0,18	1
	P-27	Iogurte Líquido Light 180g	Morango	E	1	1	0,17	0,17	1
	P-30	Iogurte light com polpa de frutas 540g	Frutas sortidas	E	1	6	0,54	0,54	6
NK-03	P-13	Iogurte com polpa de frutas 600g	Ameixa	A	1	6	0,6	0,6	6
	P-16	Leite fermentado	Mix de frutas	B	1	4	0,4	0,4	4
	P-36	Sobremesa Cremosa	Chocolate branco	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-43	Iogurte Natural com cereais	Tradicional	G	2	1	0,155	0,31	2
	P-44	Iogurte Grego	Frutas vermelhas	G	1	4	0,4	0,4	4
	P-57	Requeijão	Requeijão	K	1	1	0,22	0,22	1
NK-04	P-11	Iogurte com polpa de frutas 400g	Morango	A	1	4	0,4	0,4	4
	P-22	Petit Suisse 360g	Frutas sortidas	C	1	8	0,36	0,36	8
	P-32	Sobremesa Flan	Caramelo	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-50	Iogurte com polpa de frutas 540g	Mix de frutas	H	1	6	0,54	0,54	6
NK-05	P-19	Iogurte Líquido 180g	Morango	C	2	1	0,18	0,36	2
	P-23	Petit Suisse 90g	Morango	C	1	2	0,09	0,09	2
	P-35	Sobremesa Cremosa	Chocolate	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-45	Iogurte Grego	Tradicional	G	1	4	0,4	0,4	4
	P-50	Iogurte com polpa de frutas 540g	Mix de frutas	H	1	6	0,54	0,54	6
	P-57	Requeijão	Requeijão	K	1	1	0,22	0,22	1
NK-06	P-14	Iogurte com polpa de frutas 600g	Frutas sortidas	A	1	6	0,6	0,6	6
	P-37	Sobremesa Cremosa com confeitos	Chocolate	F	1	2	0,206	0,206	2
	P-49	Sobremesa Camadas	Morango	H	2	1	0,13	0,26	2
	P-51	Iogurte com polpa de frutas 540g	Morango	H	1	6	0,54	0,54	6
NK-07	P-11	Iogurte com polpa de frutas 400g	Morango	A	1	4	0,4	0,4	4
	P-17	Leite fermentado	Tradicional	B	1	4	0,4	0,4	4
	P-21	Petit Suisse 360g	Morango	C	1	8	0,36	0,36	8
	P-32	Sobremesa Flan	Caramelo	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-38	Bebida láctea UHT	Chocolate	F	1	3	0,651	0,651	3
NK-08	P-01	Iogurte Líquido 150g	Ameixa	A	1	1	0,15	0,15	1
	P-02	Iogurte Líquido 150g	Morango	A	1	1	0,15	0,15	1
	P-23	Petit Suisse 90g	Morango	C	1	2	0,09	0,09	2
	P-30	Iogurte light com polpa de frutas 540g	Frutas sortidas	E	1	6	0,54	0,54	6
	P-35	Sobremesa Cremosa	Chocolate	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-56	Iogurte Líquido 900g	Morango	J	1	1	0,9	0,9	1
NK-09	P-12	Iogurte com polpa de frutas 100g	Morango	A	2	1	0,1	0,2	2
	P-16	Leite fermentado	Mix de frutas	B	1	4	0,4	0,4	4
	P-25	Iogurte Líquido 180g	Morango	D	1	1	0,18	0,18	1
	P-26	Iogurte Líquido 180g	Aveia	D	1	1	0,18	0,18	1
	P-37	Sobremesa Cremosa com confeitos	Chocolate	F	1	2	0,206	0,206	2
	P-44	Iogurte Grego	Frutas vermelhas	G	1	4	0,4	0,4	4
	P-51	Iogurte com polpa de frutas 540g	Morango	H	1	6	0,54	0,54	6
	P-57	Requeijão	Requeijão	K	1	1	0,22	0,22	1
NK-10	P-14	Iogurte com polpa de frutas 600g	Frutas sortidas	A	1	6	0,6	0,6	6
	P-15	Leite fermentado	Morango	B	1	4	0,4	0,4	4
	P-43	Iogurte Natural com cereais	Tradicional	G	3	1	0,155	0,465	3
	P-56	Iogurte Líquido 900g	Morango	J	1	1	0,9	0,9	1
	P-57	Requeijão	Requeijão	K	1	1	0,22	0,22	1
NK-11	P-18	Leite fermentado	Tradicional	C	1	6	0,45	0,45	6
	P-21	Petit Suisse 360g	Morango	C	1	8	0,36	0,36	8
	P-24	Iogurte com polpa de frutas 600g	Morango	C	1	6	0,6	0,6	6
	P-38	Bebida láctea UHT	Chocolate	F	1	3	0,651	0,651	3
NK-12	P-35	Sobremesa Cremosa	Chocolate	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-36	Sobremesa Cremosa	Chocolate branco	F	1	2	0,22	0,22	2
	P-37	Sobremesa Cremosa com confeitos	Chocolate	F	1	2	0,206	0,206	2
	P-49	Sobremesa Camadas	Morango	H	2	1	0,13	0,26	2