

PEDRO ALEXANDRE MARTINS

**ANÁLISE E PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
E DE GESTÃO DE PORTFÓLIO EM UMA STARTUP DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

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

**São Paulo
2018**

PEDRO ALEXANDRE MARTINS

**ANÁLISE E PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
E DE GESTÃO DE PORTFÓLIO EM UMA STARTUP DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

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

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Senzi
Zancul

**São Paulo
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

Martins, Pedro Alexandre

**ANÁLISE E PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
DE PRODUTO E DE GESTÃO DE PORTFÓLIO EM UMA STARTUP DE
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL / P. A. Martins -- São Paulo, 2018.**

118 p.

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

**1. Processo de desenvolvimento de produto 2. Gestão de portfólio
3. Orientado para o cliente I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

AGRADECIMENTOS

À minha família, por estar presente e me dar apoio em todos momentos que precisei. Em especial, ao meu pai e meu avô, que me serviram de inspiração e referência nessa jornada.

Aos professores e funcionários da Escola Politécnica, por sua dedicação e esforço para nos tornarem alunos melhores. Em especial, ao Professor Doutor Eduardo de Senzi Zancul, por me orientar e por servir de inspiração por meio de sua visão empreendedora e forma inovadora de ensinar.

Aos meus amigos, sem os quais o caminho não teria sentido. As alegrias vividas e desafios superados mostram o porquê de caminharmos juntos. Em especial, ao Centro Acadêmico de Engenharia de Produção, que me proporcionou uma vivência universitária que levarei sempre comigo. Conrado, Daniela, Daniel, João, Leonardo, Luiz A., Luiz B., Marcos, Marília, Raphael, Willian e muitos outros, muito obrigado.

À Cris e ao Osni, por serem exemplos máximos de carinho, dedicação e companheirismo ao longo desses sete anos.

Aos amigos, professores e funcionários da Technische Universität Darmstadt, por me ensinarem tanto e complementarem minha visão de mundo. Apurav, Felipe, Gabriela, Jennifer e Vitor, muito obrigado.

Ao Felipe, por me proporcionar um amadurecimento profissional e companheirismo único. À empresa, e em especial à Gabriela, ao Guilherme, à Isadora e a muitos outros que, juntos, tornaram esse trabalho possível.

A todos que de alguma forma contribuíram para essa conquista.

RESUMO

Este trabalho buscou analisar o processo de desenvolvimento de produto e de gestão de portfólio de uma *startup* de alimentação saudável, a fim de identificar e propor melhorias na primeira investida da empresa para expandir seu portfólio com uma nova categoria de produtos. Esse processo foi realizado sem seguir uma abordagem estruturada acerca do assunto, de modo a apresentar riscos ao longo de seu desenvolvimento.

Para se atingir o objetivo estabelecido, realizou-se um estudo de caso abrangendo as análises do ambiente e da estrutura competitiva dos mercados nos quais a empresa está inserida, de suas competências essenciais e dos objetivos estratégicos, bem como de todas as etapas do desenvolvimento de novos produtos. Em seguida, avaliou-se o desempenho dessa nova categoria com base nos principais indicadores definidos pela empresa, nas ferramentas de matriz de crescimento e tela de atratividade/posição da empresa, e por meio de um grupo focal sobre a percepção dos clientes em relação à categoria.

Verificou-se que o lançamento excedeu às expectativas da gestão, ao atingir um volume de vendas e taxa de inserção em pedidos superiores às metas estabelecidas. No entanto, percebeu-se também alguns aspectos negativos, como a falta de pesquisas com clientes em estágios intermediários do desenvolvimento, a desconsideração de informações relevantes sobre as necessidades dos clientes no decorrer do processo e o desconhecimento por parte dos clientes em relação a nova categoria lançada.

Assim, identificou-se o processo de desenvolvimento de produto com maior participação do consumidor como alternativa que possibilitaria considerar as necessidades dos clientes ao longo do processo, de modo a estruturar o desenvolvimento de produtos da empresa.

Implementou-se essa abordagem para o desenvolvimento de uma nova subcategoria de produtos e percebeu-se resultados promissores, com a melhor receita da categoria no período e melhor representatividade em relação à receita total da empresa. A subcategoria lançada representou 19,2% de toda receita da categoria durante as três primeiras semanas de vendas.

Desse modo, esse trabalho pode ser usado como referência tanto para a empresa desenvolver outras categorias e otimizar seu portfólio, quanto para outros estudos aprofundarem a aplicação do processo de desenvolvimento de produto liderado pelo consumidor na indústria alimentícia.

Palavras-chave: Processo de desenvolvimento de produto. Gestão de portfólio. Orientado para o cliente.

ABSTRACT

This work aims to analyze the new product development process and portfolio management of a healthy food startup, in order to identify and propose improvements in the company's first attempt to expand its portfolio with a new category of products. This process was done without a theoretical basis, presenting risks throughout its development.

To achieve this goal, a case study was carried out covering the analyzes of the environment and the competitive structure of the company's markets, its core competencies and strategic objectives, as well as all stages of the new product development. Next, the performance of this new category was evaluated based on the main indicators defined by the company, on the BCG matrix tools and GE matrix, and through a focus group on the perception of customers regarding the new category.

It was verified that the category launch exceeded the management expectations, reaching a volume of sales and insertion rate on orders higher than the established goals. However, there were also negative aspects, such as lack of customer research in intermediate stages of development, disregard of relevant information about customers' needs throughout the process and low awareness of some clients regarding the new category.

Therefore, the consumer-led product development process was identified as an alternative that could allow customer's opinion and needs to be considered throughout the process, in order to structure the company's product development.

This approach was implemented for the development of a new subcategory of products, and promising results were found. The best category sales and best relative share in the total revenue of the company were reached. The subcategory launched with two products accounted for 19.2% of all category revenue during the first three weeks of sales.

Thus, this work can be used as a reference both for the company to develop its next categories and to optimize its portfolio, as for other studies to deepen the study and implementation of the consumer-led product development in the food industry.

Keywords: New product development. Portfolio management. Customer-oriented.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Etapas de produção das porções individuais congeladas.	21
Figura 2. O modelo unificado de PDP	29
Figura 3. Ciclo de vida de um produto	30
Figura 4. Outros critérios além do produto no PDP no setor de alimentos	32
Figura 5. O conceito de PDP liderado pelo consumidor	34
Figura 6. O PDP liderado pelo consumidor	35
Figura 7. Estratégia corporativa, competitiva e gestão de portfólio.	38
Figura 8. Modelo holístico detalhado no âmbito da estratégia competitiva	39
Figura 9. A corporação diversificada como uma árvore.	40
Figura 10. As cinco forças competitivas de Porter	42
Figura 11. Matriz de crescimento/parcela de mercado.	47
Figura 12. Tela de atratividade.	49
Figura 13. Condução do Estudo de Caso	54
Figura 14. Etapas da metodologia do trabalho.	56
Figura 15. Respostas à pergunta "Que tipo de produto você sente mais falta na SaudáveisCo.?"	73
Figura 16. Probabilidade do cliente comprar determinados tipos de produtos da SaudáveisCo.	74
Figura 17. Preferência em relação ao tamanho da porção	75
Figura 18. PDP do mix de castanhas e frutas secas	81
Figura 19. Evolução das vendas de cada categoria de produtos ao longo do tempo	85
Figura 20. Diferença entre vendas e a meta de vendas para as duas categorias de produto	86
Figura 21. Representatividade de <i>snacks</i> nas vendas totais	87
Figura 22. Inserção de <i>snacks</i> em pedidos	87
Figura 23. Diferença entre ticket médio de pedidos com <i>snacks</i> e refeições e pedido apenas com refeições	88
Figura 24. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de <i>snacks</i>	90
Figura 25. Matriz de crescimento da SaudáveisCo	91
Figura 26. Tela de atratividade do portfólio de produtos da SaudáveisCo	92
Figura 27. Hábitos de consumo dos clientes em relação a <i>energy balls</i>	104
Figura 28. Preferência dos clientes para diferentes sabores de <i>energy balls</i>	105
Figura 29. Evolução das vendas de cada categoria de produtos ao longo do tempo após o lançamento de <i>energy balls</i>	107
Figura 30. Diferença entre vendas e a meta de vendas para as duas categorias de produto após o lançamento de <i>energy balls</i>	108
Figura 31. Representatividade de <i>snacks</i> nas vendas totais após o lançamento de <i>energy balls</i>	108
Figura 32. Inserção de <i>snacks</i> em pedidos após o lançamento de <i>energy balls</i>	109
Figura 33. Diferença entre ticket médio de pedidos com <i>snacks</i> e refeições e pedido apenas com refeições após o lançamento de <i>energy balls</i>	110
Figura 34. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de <i>snacks</i> após o lançamento de <i>energy balls</i>	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Linha de subcategorias da SaudáveisCo no início de 2018	20
Tabela 2. Características da Escola de Pensamento de Formulação da Estratégia.....	37
Tabela 3. Unidades de negócios versus competências essenciais	45
Tabela 4. Critérios para a posição competitiva do negócio e a atratividade da indústria.	49
Tabela 5. Linhas de produto da SaudáveisCo em junho de 2018	59
Tabela 6. Flexibilização da produção em função das embalagens	77
Tabela 7. Custos e despesas considerados na modelagem financeira.....	79
Tabela 8. Estimativa da composição de um pedido padrão de <i>snacks</i>	82
Tabela 9. Distribuição dos itens lançados em subcategorias de <i>snacks</i>.....	84
Tabela 10. Estimativa da representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de <i>snacks</i>.....	89
Tabela 11. Proporção entre número de SKUs e representatividade no volume de vendas	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
GE	<i>General Electric</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDP	Processo de Desenvolvimento de Produto

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Descrição da organização	19
1.2	Descrição das atividades realizadas no estágio.....	22
1.3	Contextualização e definição do problema	23
1.3.1	Contextualização do problema.....	23
1.3.2	Definição do problema.....	23
1.4	Motivação e relevância do trabalho	24
1.5	Estrutura do trabalho.....	24
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	Inovação.....	27
2.2	Processo de desenvolvimento de produtos	27
2.3	Estratégia	36
2.3.1	Níveis de estratégia	37
2.4	Fatores que influenciam decisões estratégicas em nível competitivo.....	38
2.4.1	Fatores internos: as competências essenciais	39
2.4.2	Fatores externos.....	41
2.5	Estratégia corporativa	43
2.5.1	Estratégia corporativa segundo o conceito de cadeia de valor.....	44
2.5.2	Estratégia corporativa segundo o conceito de competências essenciais.	44
2.5.3	Gestão de portfólio	46
2.5.4	Gestão de portfólio de produtos	50
2.5.5	Família de produtos	50
3.	METODOLOGIA.....	53
3.1	Estudo de Caso.....	53
3.2	Metodologia do trabalho	54
3.3	Grupo focal	57

4.	APLICAÇÃO DO MÉTODO AO CASO DA SAUDÁVEIS CO	59
4.1	Segmentação do portfólio da SaudáveisCo	59
4.2	Compreensão da situação atual do mercado e dos objetivos estratégicos da empresa.....	61
4.2.1	Análise do macroambiente da SaudáveisCo	61
4.2.2	Análise estrutural da indústria	63
4.2.3	Levantamento das competências essenciais e objetivos estratégicos da SaudáveisCo.....	66
4.2.4	Levantamento dos principais KPIs para análise de performance de seu portfólio.....	70
4.3	Análise da linha de <i>snacks</i> saudáveis	71
4.3.1	Processo de desenvolvimento da linha de <i>snacks</i> saudáveis	71
4.3.2	Análise da performance da linha de <i>snacks</i> saudáveis perante o portfólio da empresa.....	84
4.3.3	Grupo focal para levantamento qualitativo sobre a percepção dos clientes em relação a categoria de <i>snacks</i>	94
5.	PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	97
5.1	Levantamento dos principais pontos de melhoria	97
5.2	Proposta de processo adequado para otimização do PDP de novas categorias da SaudáveisCo	98
5.3	Proposta para otimização do portfólio de produtos da SaudáveisCo	101
5.4	Implementação da proposta para uma nova subcategoria	103
5.5	Resultados da implementação da nova subcategoria de <i>energy balls</i>	106
6.	CONCLUSÃO	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
	ANEXOS	118

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de formatura é fruto de um estágio realizado pelo autor em uma *startup* de alimentação saudável em 2018. Nos próximos parágrafos serão apresentados a empresa e o estágio em questão, o problema que esse trabalho se propõe a resolver, bem como a motivação do autor e a sua relevância. Por fim, apresenta-se a estrutura deste trabalho. Por motivos de confidencialidade, a empresa será denominada SaudáveisCo.

1.1 Descrição da organização

A SaudáveisCo é uma *startup* da área de alimentação. Sua proposta é oferecer alimentos saudáveis e saborosos, sem a utilização de nenhum conservante ou aditivo químico, de forma prática e 100% *online* – através de um *ecommerce* – se relacionando diretamente com seus clientes. Uma *startup* pode ser definida como uma organização temporária feita para buscar um modelo de negócios escalável e reproduzível (BLANK; DORF, 2012). Segundo a Endeavor Brasil (2017), organização de apoio a empreendedores de alto impacto, *startups* chegam a crescer até dez vezes mais que grandes corporações.

A empresa foi fundada em março de 2016 por dois ex-alunos de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. O negócio surgiu a partir da busca crescente dos brasileiros por uma alimentação saudável, aliada a necessidade de se ter opções rápidas e práticas que se encaixem em suas rotinas. Segundo o relatório *Healthy Eating Trends - Brazil* da Mintel (2015), 83% dos brasileiros adultos concordam que vale a pena gastar mais por opções mais saudáveis. Além disso, a geração dos *millenials* – pessoas nascidas entre 1979 e 1995 – enxerga maior valor no que eles consomem, se educando a respeito dos benefícios de uma alimentação saudável e orgânica (FORBES, 2017).

Ao longo de seus dois primeiros anos de operação, a SaudáveisCo se especializou em refeições congeladas, com uma unidade de produção centralizada, localizada na cidade de São Paulo, e entregas na região metropolitana de São Paulo (São Paulo, Guarulhos, Osasco, Barueri e ABC) e Rio de Janeiro (Rio de Janeiro e Niterói). Posteriormente, a partir de junho de 2018, ela passou a entregar também na cidade de Belo Horizonte.

O modelo de negócio da empresa possibilita comercializar diferentes linhas de produto em seu site, ao mesmo tempo que possui um único tipo de produção: a de porções individuais.

Assim, combina-se as diferentes porções para compor as diferentes linhas da SaudáveisCo, descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Linha de subcategorias da SaudáveisCo no início de 2018

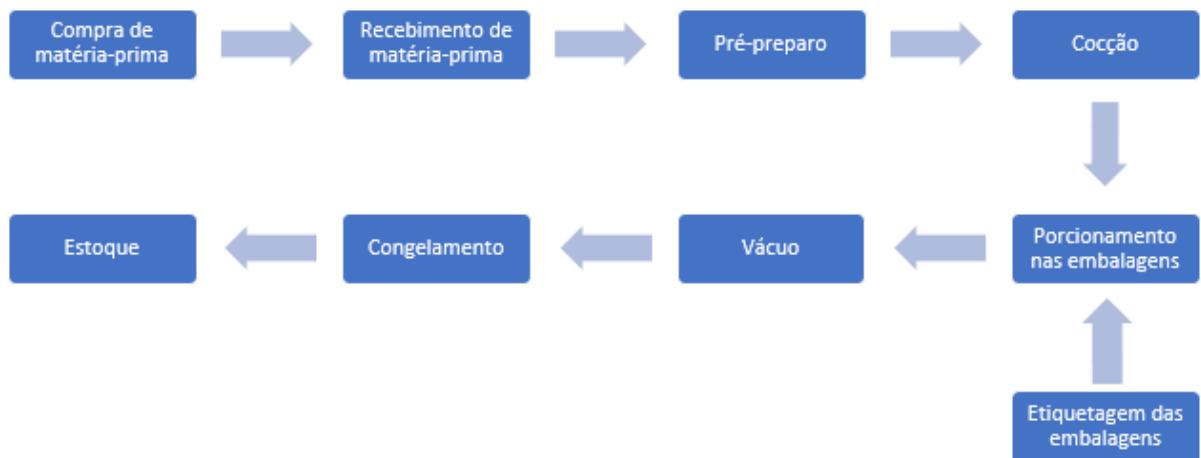
Produto	Descrição	Momento de Consumo	Exemplo
Porções individuais de refeições	Porções de refeição congelada e individual, com aproximadamente 110 gramas, distribuídas entre Proteínas; Carboidratos; Vegetais; Sopas; Massas e Molhos.	Almoço e/ou jantar	Porção de grão de bico 
Refeições sugeridas	Conjunto de duas ou três porções individuais. Em geral, são compostas por uma proteína, um carboidrato e um vegetal, por uma sopa ou por uma massa e um molho. São elaboradas por nutricionistas, a fim de ter uma composição equilibrada e saudável.	Almoço e/ou jantar	Picadinho de filé mignon + Mandioquinha com salsa + Brócolis no vapor 
Salgados e Doces	Porções individuais e congeladas, com aproximadamente 80g, distribuídas entre Salgados e Doces.	Café da manhã, lanche da manhã e/ou lanche da tarde.	Quibe assado com castanha do Pará 
Kits de refeições	Conjunto de pratos sugeridos, sopas, salgados, doces. São elaborados por nutricionistas, a fim de ter uma composição equilibrada e saudável, para um determinado período.	Todos	Kit Vegetariano – 7 dias completos

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O processo de produção das porções individuais congeladas é descrito na Figura 1. Após a estocagem, as porções são enviadas para os centros de distribuição, localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, onde os pedidos são separados e as refeições e kits são montadas, a partir da combinação das porções individuais. Por ser um processo de produção único em comum para todas as linhas, existe uma padronização mínima entre os SKUs. Com isso, a SaudáveisCo dispõe de uma flexibilidade maior no que diz respeito ao planejamento de produção, à medida que se pode alterá-lo sem que seja preciso alterar o processo produtivo.

Como consequência, o modelo de negócios da empresa se torna mais facilmente escalável, uma vez que é possível ajustar os lotes de produção conforme a demanda e os níveis de estoques. Esse aspecto é fundamental para que a operação da empresa consiga se expandir a mesma taxa de crescimento do volume de vendas *online*.

Figura 1- Etapas de produção das porções individuais congeladas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo dados fornecidos pela empresa, em seu primeiro ano de funcionamento, ela atingiu receita anualizada de 2,5 milhões de reais, contratou 20 funcionários novos, e passou de 52 para 67 porções individuais diferentes. Seu foco em 2016 fora se especializar no mercado de refeições congeladas e desenvolver os diferentes setores da empresa. Já em seu segundo ano, a empresa atingiu receita anualizada de 4,1 milhões de reais, contratou 60 funcionários novos, e passou de 67 para 70 porções individuais diferentes. Seu foco em 2017 fora expandir suas operações, a fim de reter os clientes atuais ao mesmo tempo que atende a crescente demanda de novos clientes. Essas duas necessidades são descritas como retenção e aquisição de clientes.

No início do ano de 2018, identificou-se a oportunidade de se diversificar e atingir novos mercados através da implementação de novas categorias de produto. A SaudáveisCo se especializou em refeições congeladas, mas nunca definiu como sua estratégia se restringir somente a esse ramo. Pelo contrário, a empresa entende que tem o potencial de atuar em qualquer ramo que tangue à alimentação saudável, e seu objetivo é sobretudo oferecer opções saudáveis, práticas e saborosas a seus clientes. No entanto, para entrar em potenciais novos mercados com sucesso, é preciso passar por uma série de etapas, como por exemplo desenvolver novos produtos que estejam alinhados com as necessidades dos clientes, implementar novas linhas de produção e fazer a gestão de portfólio de produtos da empresa como um todo (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007; PERRY; COCHET, 2009; JACOBSEN et al., 2014).

1.2 Descrição das atividades realizadas no estágio

O autor começou seu estágio na SaudáveisCo justamente no início de 2018, no contexto descrito acima. Nos primeiros dois meses, as atividades do estágio foram voltadas para a gestão de fornecedores e desenvolvimento de parcerias com produtores familiares orgânicos. São elas:

- Prospecção e análise de novos fornecedores e novas matérias-primas;
- Reuniões com fornecedores para estabelecer parcerias e entender detalhes do fornecimento de cada um;
- Negociação de preços e prazos de pagamento; e
- Visita aos produtores familiares orgânicos, a fim de estabelecer parcerias justas de plantio de legumes e verduras a longo prazo.

Essas atividades possibilitaram ao autor ter uma compreensão melhor do fluxo de ingredientes e do funcionamento da operação da empresa. Em março de 2018, surgiu a oportunidade de se dedicar também a outro projeto: a implementação de uma nova categoria de produtos na SaudáveisCo, que não envolveria refeições congeladas. Ele e seu gestor, um dos sócios da empresa, decidiram trabalhar juntos nessa tarefa, e então suas principais atividades passaram a ser:

- Análise de tendências de consumo no setor de alimentação, sobretudo de *snacks* saudáveis;
- Levantamento das principais empresas do Brasil e do mundo no ramo de *snacks* saudáveis;
- Auxílio no desenvolvimento de uma categoria de produtos de *snacks*;
- Validação com clientes sobre os produtos em desenvolvimento;
- Estudo de viabilidade econômica dessa nova linha de produção;
- Prospecção de potenciais fornecedores de matérias-primas, embalagem, maquinário e logística necessários para a implementação da linha produtiva;
- Implementação da linha produtiva;
- Gestão e aprimoramento da nova operação; e
- Desenvolvimento de novos produtos para compor e diversificar a categoria de *snacks*.

Como é possível perceber, o escopo do estágio foi abrangente, uma vez que tais atividades nunca haviam sido feitas na empresa e por isso não havia uma equipe dedicada para o lançamento de novas categorias.

1.3 Contextualização e definição do problema

1.3.1 Contextualização do problema

Devido ao alto dinamismo e metas desafiadoras, esse projeto foi executado de forma ágil, em menos de quatro meses. Em meados de junho de 2018, a nova categoria de *snacks* saudáveis foi lançada com 18 produtos diferentes.

Evidenciou-se que, de fato, a SaudáveisCo não se restringe apenas a refeições congeladas, e que foi possível implementar uma nova categoria de produtos em um intervalo de tempo relativamente curto. No entanto, constatou-se também que não existe um processo bem estruturado dentro da empresa para ela se diversificar e fazer o desenvolvimento e implementação de novas linhas de produtos. As tarefas foram executadas com base na experiência e formação acadêmica do autor e de seu gestor, de forma semelhante a abertura de um novo negócio, por meio de uma abordagem prática, sem que houvesse tempo para o estabelecimento prévio de uma abordagem estruturada de desenvolvimento de produtos ou gestão de portfólio de produtos.

Conforme a SaudáveisCo e o mercado de alimentação saudável crescem, cada vez mais novas oportunidades são identificadas como possíveis caminhos de expansão da empresa. No entanto, nunca havia sido feito um estudo aprofundado e embasado de como o processo de análise e desenvolvimento de novas linhas de produto deveria ser realizado.

1.3.2 Definição do problema

Dessa forma, identifica-se um problema estrutural na empresa, à medida que novas linhas de produtos podem ser planejadas e implementadas sem a consideração adequada de todas as etapas necessárias, gerando riscos não apenas de se ter um crescimento desestruturado, mas também de se fracassar nesse processo. Observa-se então um problema tanto no processo de desenvolvimento de produto, quanto na gestão de portfólio em si, à medida que o estudo de uma nova linha de produtos deve considerar seu impacto na composição do portfólio geral da empresa, de modo a otimizá-lo de acordo com os objetivos estratégicos definidos pela gestão.

Assim, esse trabalho busca estruturar a diversificação e otimização de portfólio da SaudáveisCo, para que seja possível manter suas altas taxas de crescimento em meio a um ambiente altamente dinâmico. Para isso, o autor se propõe a analisar o portfólio atual da SaudáveisCo; analisar o processo de desenvolvimento e o desempenho da categoria de *snacks*

saudáveis, identificando os principais pontos de melhoria; e por fim propor um processo para otimização do processo de desenvolvimento de produto (PDP) e de portfólio de produtos da empresa, de forma que englobe tanto o portfólio atual quanto futuros desenvolvimentos.

1.4 Motivação e relevância do trabalho

A implementação da primeira categoria de produtos que se difere da categoria de refeições congeladas da SaudáveisCo foi o primeiro grande projeto para a empresa se diversificar no mercado. A experiência profissional de seu gestor, que trabalha na SaudáveisCo desde o início de sua operação, foi fundamental para auxiliá-lo nesta tarefa. De certa forma, implementar uma linha de produtos completamente nova para a empresa se assemelha à implementação da primeira linha de produtos da SaudáveisCo.

No entanto, conforme a empresa cresce, sua estrutura fica mais complexa, e se faz necessário definir processos em todos os setores. Evidentemente, isso não é diferente para o setor de desenvolvimento de produtos e gestão de portfólio. Assim, ainda que o primeiro projeto não tenha tido um embasamento teórico e uma metodologia definida em sua execução, é essencial que os próximos projetos o tenham. O autor identifica, então, não só uma oportunidade de resolver um problema estrutural para a empresa, mas também de se especializar nessa área. Trabalhar em uma *startup* com altas taxas de crescimento permite que a ascensão profissional aconteça de forma rápida, mas para isso é necessário desenvolver suas competências e habilidades à mesma velocidade. Dessa forma, este trabalho configura uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento fundamental para a carreira profissional do autor, ao mesmo tempo que possibilita à SaudáveisCo amadurecer seu processo de gestão de portfólio e implementação de novas categorias de produtos.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho é organizado em seis capítulos.

O primeiro capítulo introduz a empresa, as atividades realizadas pelo autor, bem como a definição do problema abordado neste trabalho, e a motivação e relevância do mesmo.

O segundo capítulo levanta o referencial teórico necessário para sustentar e embasar as atividades feitas nos capítulos subsequentes.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia selecionada pelo autor para aplicar a teoria estudada ao caso prático da SaudáveisCo.

O quarto capítulo traz a fundamentação lógica do trabalho, a partir de uma análise aprofundada sobre o desenvolvimento e implementação da nova categoria de *snacks* saudáveis e sobre o portfólio atual da empresa.

Em seguida, no quinto capítulo, apresenta-se os principais pontos de melhoria identificados, bem como uma proposta de otimização do desenvolvimento e gestão de portfólio da SaudáveisCo. O autor aplica essa proposta para uma nova subcategoria de produtos e apresenta seus resultados.

Por fim, na sexta seção, o autor apresenta suas conclusões e considerações finais acerca do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inovação

Segundo Schumpeter (1942), a inovação é capaz de mudar as estruturas do mercado. O autor apresenta esse conceito como fonte de “destruição criativa”, que altera o *status quo* da economia e, por isso, aumenta o bem-estar geral de diferentes maneiras, como por exemplo introduzindo um novo produto ou um novo método de produção, abrindo um novo mercado ou conquistando uma nova fonte de matéria-prima.

Uma análise realizada anualmente pelo Boston Consulting Group (BCG) sobre inovação revelou que 72% das empresas entrevistadas consideram inovação como uma das três prioridades da empresa. Além disso, executivos identificaram que os maiores fatores que impedem a inovação são a cultura corporativa adversa a riscos, longos períodos de desenvolvimento de produto, e práticas inadequadas de mensuração de resultados. Os indicadores mais utilizados para determinar o sucesso de seus projetos são satisfação do cliente e crescimento geral de receita (ANDREW et al., 2010).

2.2 Processo de desenvolvimento de produtos

O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) está situado na interface entre o mercado e a empresa, de modo identificar as oportunidades tecnológicas e mercadológicas para oferecer produtos ou serviços que satisfaçam às necessidades dos clientes. O PDP pode ser definido pela sequência de atividades que se fazem necessárias para uma empresa lançar novos produtos no mercado, ou então melhorar aqueles já lançados. É importante ressaltar que existe um elevado grau de incertezas, riscos das atividades e resultados associado a esse processo, à medida que as decisões tomadas no início do processo, quando essas incertezas são ainda maiores, estão associadas a cerca de 80% do custo total incorrido do projeto (ROZENFELD et al., 2006).

Há uma multiplicidade de requisitos a serem atendidos ao longo do PDP, pois se faz necessário considerar todas as fases do ciclo de vida de um produto e todas as necessidades dos clientes. O processo é caracterizado ainda pela geração e manipulação de um grande volume de informações e atividades de diversas fontes e áreas da empresa e da cadeia de suprimentos. Busca-se aprimorar o portfólio de produtos da empresa ao aplicar diferentes conhecimentos, tecnologias e processos que gerem novos produtos ou soluções (ROZENFELD et al., 2006).

Rozenfeld et al. (2006) defende que os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos ou serviços, bem como seus gestores, precisam ter boas práticas de estruturação e gerenciamento do PDP, a fim de se obter uma linguagem comum e visão mínima do andamento do projeto. O autor propõe um modelo unificado de PDP, que será descrito na próxima subsecção. Na subseção seguinte, discute-se o PDP aplicado para o setor de alimentos.

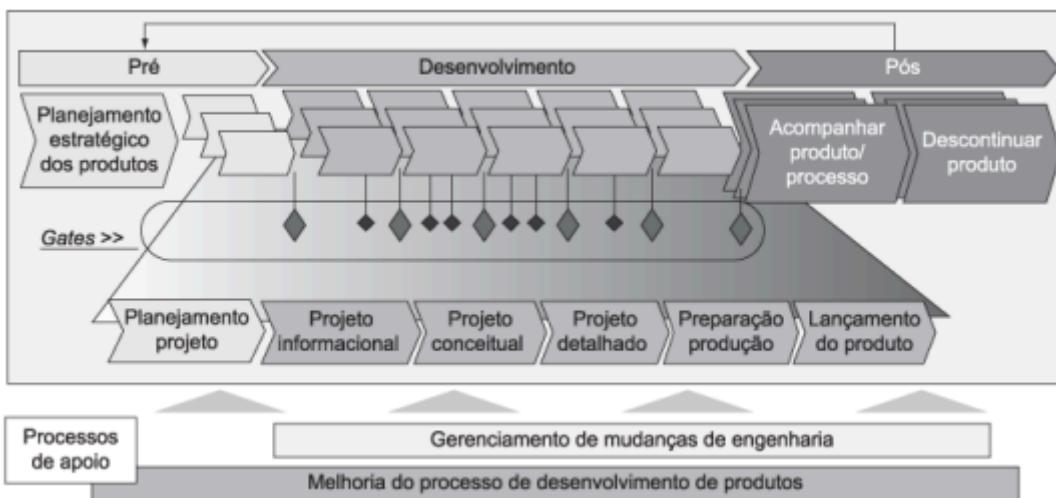
2.2.1 Modelo unificado de PDP

O modelo unificado de PDP proposto por Rozenfeld et al. (2006) é um modelo de referência genérico, o que permite com que ele seja aplicado em diferentes empresas e indústrias para a construção de outros modelos específicos para cada caso. Ele é composto essencialmente por três macrofases: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento. Cada macrofase é dividida em fases e atividades.

O fim de uma fase é determinado pela entrega de um conjunto de resultados, de modo a determinar um novo estágio de evolução do projeto. O processo de transição entre fases, chamado de *gate*, é importante para que se pondere os resultados obtidos na fase em questão, avaliando sua qualidade e ponderando a necessidade de revisão ou correções. Tanto os aspectos técnicos do produto, da situação do mercado e do gerenciamento do projeto, quanto suas interações com as demais áreas da empresa devem ser consideradas. Quando a fase é aprovada, os resultados são documentados e não devem ser modificados ou apagados, servindo apenas como consulta para as fases seguintes. Uma eventual mudança seria possível apenas mediante um processo de mudança controlado, de forma que seu impacto seja medido e comunicado a todas pessoas envolvidas. Os *gates* possuem três etapas: (i) definição de critérios, (ii) avaliação contínua dos critérios, e (iii) realização do *gate*. A terceira etapa se resume à autoavaliação pelo time de desenvolvimento e, se for o caso, à aprovação. (ROZENFELD et al., 2006)

Rozenfeld et al. (2006) destaca também que outra característica importante desse modelo é a possibilidade de sobreposição de fases entre atividades de fases diferentes ou que independem do resultado de fases anteriores, de modo a serem executadas em paralelo. Isso faz com que seja possível reduzir o tempo necessário para o desenvolvimento do produto (*lead-time*) e os custos do projeto, bem como antecipa as decisões e consequentemente diminui as incertezas na parte inicial do processo. A Figura 2 esquematiza o modelo unificado de PDP. Em seguida, cada uma das macrofases são brevemente descritas.

Figura 2. O modelo unificado de PDP



Fonte: (ROZENFELD et al., 2006)

A primeira macrofase é o pré-desenvolvimento, composta por duas fases: o planejamento estratégico e o planejamento do projeto. Durante o planejamento estratégico, deve-se levantar o direcionamento estratégico, as pessoas e áreas envolvidas, bem como metas, objetivos, oportunidades e restrições da empresa, e traduzi-los em um conjunto de projetos bem definido, denominado como portfólio de projetos (ou produtos) da empresa. Durante o planejamento do projeto, define-se o macroplanejamento para cada projeto, de modo a determinar seu escopo, equipe, indicadores de performance (*key performance indicators - KPIs*) e *stakeholders* envolvidos. Dessa forma, busca-se o uso eficiente dos recursos da empresa e definição de critérios de avaliação para a macrofase de desenvolvimento, reduzindo riscos, incertezas e o tempo total de projeto. Essa macrofase é fundamental para empresas inseridas em ambientes dinâmicos, com produtos inovadores ou projetos complexos.

A segunda macrofase é a de desenvolvimento, cujas fases são: projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação da produção e lançamento do produto.

O projeto informacional consiste, em linhas gerais, na definição do problema abordado, na identificação dos clientes e suas respectivas necessidades, na tradução destas em requisitos objetivos do produto, e na priorização e quantificação desses requisitos. Como as necessidades dos clientes são diversas, é preciso avaliar os *trade-offs* entre elas, de modo a identificar e priorizar aquelas que são mais importantes. Os requisitos definidos são chamados de “especificações-meta”.

O projeto conceitual tem como objetivo traduzir essas especificações-metálicas em funções do produto, e em seguida levantar alternativas de solução que atendam a essas funções. Durante esse processo, pode-se utilizar métodos como *brainstorming* ou análise de valor. Essas

alternativas são reunidas em alternativas de concepção de produto, que descrevem quais os principais parâmetros e viabilidade do produto, e então a melhor alternativa é selecionada.

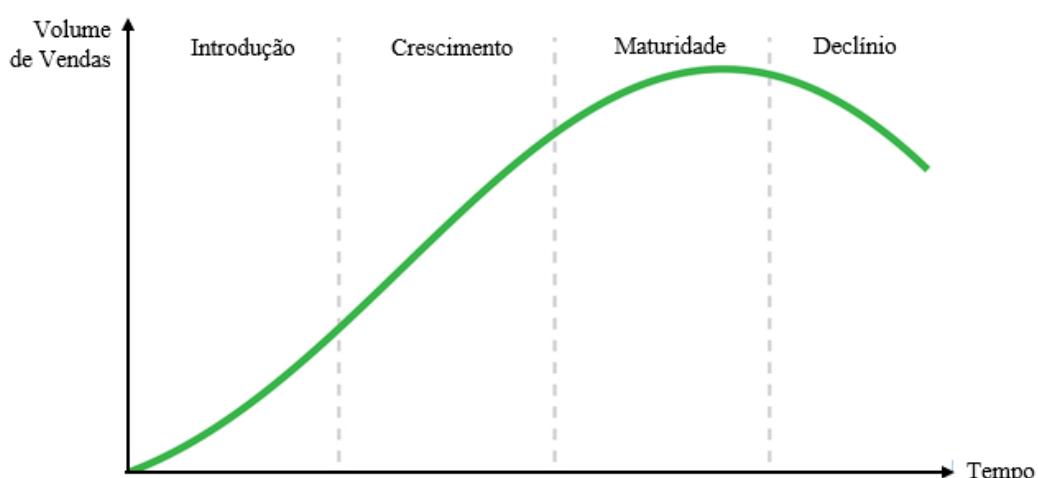
O projeto detalhado busca detalhar e documentar as especificações do produto, de modo que cada área tenha conhecimento dos parâmetros críticos que as competem. É nessa fase que se deve projetar, construir, testar e otimizar o produto em diferentes ciclos de detalhamento. O plano de produção também é definido, de modo a decidir se a fabricação será interna ou terceirizada, e como ela será feita.

A preparação da produção, como o próprio nome indica, visa definir e possibilitar a produção do produto. Ela envolve adquirir os recursos necessários, produzir um lote piloto, homologar os processos internos, definir critérios de qualidade, preparar e planejar a produção em escala, bem como treinar e gerir a equipe.

A última fase é o lançamento, e abrange os processos não relacionados à produção, mas a entrada do produto no mercado. Pode-se destacar a estratégia de *marketing*, distribuição nos canais de venda, atendimento e suporte ao cliente.

A terceira macrofase é o pós-desenvolvimento, que compreende duas fases: o acompanhamento e a descontinuação do produto. A primeira fase foca no acompanhamento do produto no mercado e na documentação de eventuais melhorias feitas ao longo do ciclo de vida do produto. A avaliação dos clientes e o desempenho do produto são monitorados, e planos de ação são traçados conforme a estratégia da corporação. O ciclo de vida do produto é ilustrado na Figura 3. A segunda fase consiste na retirada sistemática do produto, quando se identifica que o produto chegou em sua fase de declínio de vendas ou por decisões estratégicas. Ela só é finalizada quando o atendimento ao cliente e serviços de assistência técnica também se encerram.

Figura 3. Ciclo de vida de um produto



Fonte: (ROZENFELD et al., 2006)

2.2.2 Desafios do PDP no setor de alimentos

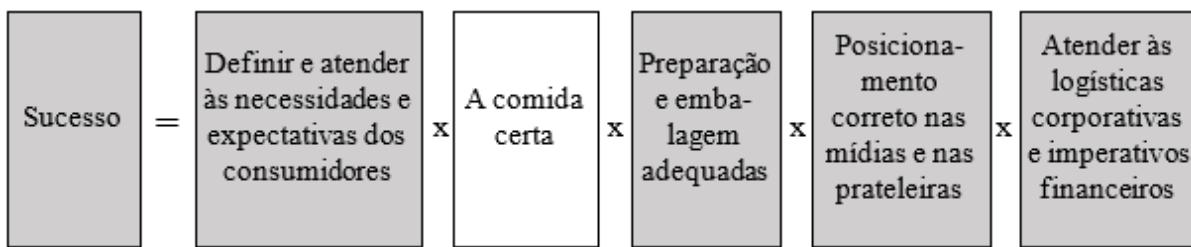
O PDP deve ser adequado às peculiaridades de cada indústria e de cada empresa. Perry e Cochet (2009) afirmam que, a partir dos anos 2000, um número crescente de desafios influenciou a forma como empresas de bens de consumo embalado (*Consumer Packaged Goods*) abordam o desenvolvimento de novos produtos, levando-as a focar em inovações.

Os autores identificaram ao menos quatro tendências que geram mudanças e criam novas demandas no desenvolvimento de produtos. As necessidades dos clientes estão se tornando mais elaboradas, à medida que eles não só buscam produtos com preços baixos, mas também com qualidade superior e mais agradáveis para consumir ou usar. Isso requer o uso de aprendizados anteriores e pesquisas de mercado de outros produtos em linha, descontinuados e de sucesso. Houve também um aumento nos requisitos de rastreabilidade e segurança, devido a órgãos regulatórios e pressões de mercado, se tornando essencial assegurar que não haja problemas de qualidade para atingir o sucesso de um produto. Outra tendência é a concorrência acirrada de marcas próprias e vendedores de nicho, uma vez que empresas de marcas “brancas” (*private label companies*) têm adquirido elevados graus de flexibilidade e inovação, se adaptando rapidamente às mudanças demográficas e às novas tendências ao lançar novos produtos sob novas marcas. Por último, destaca-se o “fazer mais com menos”, em função do aumento dos preços de energia e *commodities*, e da demanda por parte das empresas para aumentar suas taxas de inovação, sem que aumente o quadro de funcionários. Em função da falta de organização dos ativos de conhecimento dos setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), muitas empresas não reutilizam informações de processos anteriores, e precisam refazer e duplicar métodos ou processos cujos resultados já foram previamente analisados (PERRY; COCHET, 2009).

As empresas de sucesso serão aquelas que compreenderem esses desafios e acharem formas de solucioná-los através de processos e soluções focadas em inovações de novos produtos. A Figura 4 ilustra como o produto certo não é suficiente para o sucesso no PDP no setor de alimentos. Para atingir os diferentes critérios, é necessário excelência em três diferentes áreas: (i) reduzir o ciclo de desenvolvimento de produto, (ii) aumentar a inovação em desenvolvimento de produto e (iii) reutilizar os ativos de conhecimento da empresa. Para se obter êxito nessas três áreas, devem ser observados três fatores que levam à inovação: pessoas, conhecimento e sistemas. Os tipos de pessoa variam bastante, de líderes visionários a especialistas técnicos. Os conhecimentos também vêm de diversas fontes, como da experiência da empresa ou de experimentos individuais. Os sistemas, por sua vez, são os responsáveis por

permitem que os funcionários aproveitem eficientemente o conhecimento e a experiência da empresa, assim como gerem efetivamente grandes ideias e produtos lucrativos (PERRY; COCHET, 2009).

Figura 4. Outros critérios além do produto no PDP no setor de alimentos



Fonte: (PERRY; COCHET, 2009)

No *Trends in Food Science & Technology*, um dos principais periódicos internacionais sobre ciência e tecnologia de alimentos, Jacobsen et al. (2014) também aponta que, para aumentar o sucesso do PDP de produtos alimentícios, é fundamental compreender como o conhecimento pode ser efetivamente disseminado dentro das empresas. Um dos principais fatores que influenciam a performance do PDP é o produto ser percebido como superior pelos consumidores, então para aprimorar o processo de PDP, é necessário informações de especialistas tanto de mercado quanto técnicos (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2007). Assim, se mostra essencial estabelecer uma melhor comunicação entre os departamentos de *marketing* e pesquisa e de P&D (JACOBSEN et al., 2014).

Jacobsen et al. (2014) pesquisou as barreiras e facilitadores da comunicação interna entre as áreas de tecnologia e os especialistas em mercado e clientes, bem como as implicações práticas para o PDP no setor de alimentos. Os principais facilitadores são a estrutura organizacional, a composição do time, o suporte da gerência, e a gestão do conhecimento. Em um ambiente dinâmico com elevadas incertezas, é necessária uma maior comunicação interna entre as partes, à medida que a empresa precisa ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e novas tendências do consumidor e dos concorrentes. O mesmo ocorre nas fases iniciais do PDP, nas quais a incerteza do projeto é maior. Nesses casos, o trabalho em equipe entre o marketing e P&D deve ser reforçado. Os gestores devem encorajar também o desenvolvimento de um clima colaborativo e de confiança, propondo discussões abertas. Recomenda-se, ainda, uma plataforma capaz de gerir a construção do conhecimento existente, a fim de explorar os conhecimentos explícitos e implícitos da empresa, como uma ferramenta básica para se usar na solução de problemas (JACOBSEN et al., 2014).

2.2.3 O PDP no setor de alimentos liderado pelo consumidor

Na subsecção anterior, verificou-se a crescente importância de se atender às necessidades do consumidor ao longo do PDP. Atualmente, a maioria dos consumidores no ocidente podem escolher quais alimentos comprar segundo suas vontades, ao invés de se adequar as opções existentes no mercado, e por isso eles se tornaram um dos elementos centrais da cadeia. Empresas de alimentação precisam desenvolver seus conhecimentos de mercado e aplicá-los na criação de vantagem competitiva, e uma forma adequada para isso é se orientar por meio do mercado (COSTA; JONGEN, 2006).

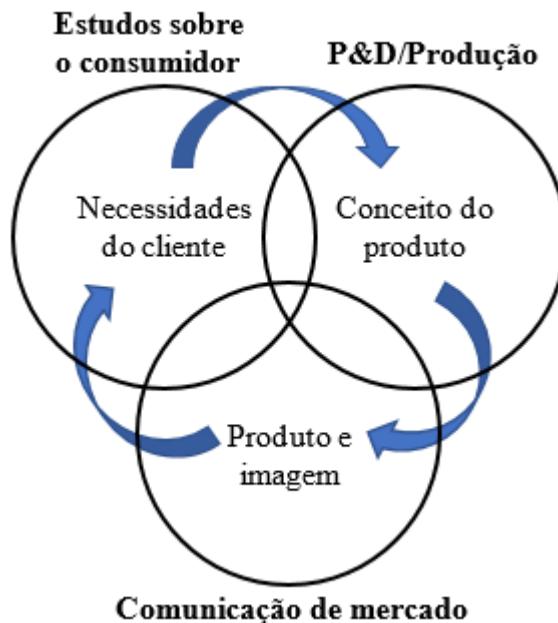
Empresas orientadas para o mercado se comprometem em gerar e disseminar internamente inteligência de mercado relevante para as necessidades de seus clientes, sejam elas atuais ou futuras, para que haja uma melhoria contínua da capacidade de resposta e adaptação a essas necessidades (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Costa e Jongen (2006) propõem o conceito de processo de desenvolvimento de novos produtos liderado pelo consumidor (*consumer-led new product development*) como forma de aprimorar o PDP e facilitar a implementação de estratégias inovadoras no setor de alimentação. O PDP pode ser visto como um processo organizacional, no qual diferentes informações sobre o mercado e seus atores são reunidas, difundidas, assimiladas e traduzidas na forma de um novo produto ou serviço. Assim, ele é uma forma pertinente de formular o conceito de orientação para o mercado (COSTA; JONGEN, 2006).

O conceito de PDP liderado pelo consumidor pode ser visto como uma estratégia de inovação voltada para o mercado, desenvolvida para as empresas de bens de consumo, uma vez que seu foco é a parcela de inteligência de mercado referente aos usuários finais. Seus principais pilares são: (i) as necessidades do cliente devem ser o ponto de partida do PDP; (ii) o PDP deve buscar primeiro atender às necessidades dos clientes e realizar valor ao cliente, ao invés de desenvolver produtos ou tecnologias por si só; e (iii) o indicador de sucesso do PDP deve ser o grau em que o novo produto se adequou às necessidades do cliente, uma vez que o aumento em vendas e retornos satisfatórios só são atingidos a partir disso (COSTA; JONGEN, 2006).

Os principais estágios em sua formulação são: identificação de necessidade; desenvolvimento de ideias para abordar essas necessidades; desenvolvimento de produto para fundamentar essas ideias; e introdução do produto no mercado para comunicar a solução a essas necessidades (URBAN; HAUSER, 1980). A Figura 5 ilustra esse conceito através das interações entre diferentes setores da empresa.

Figura 5. O conceito de PDP liderado pelo consumidor



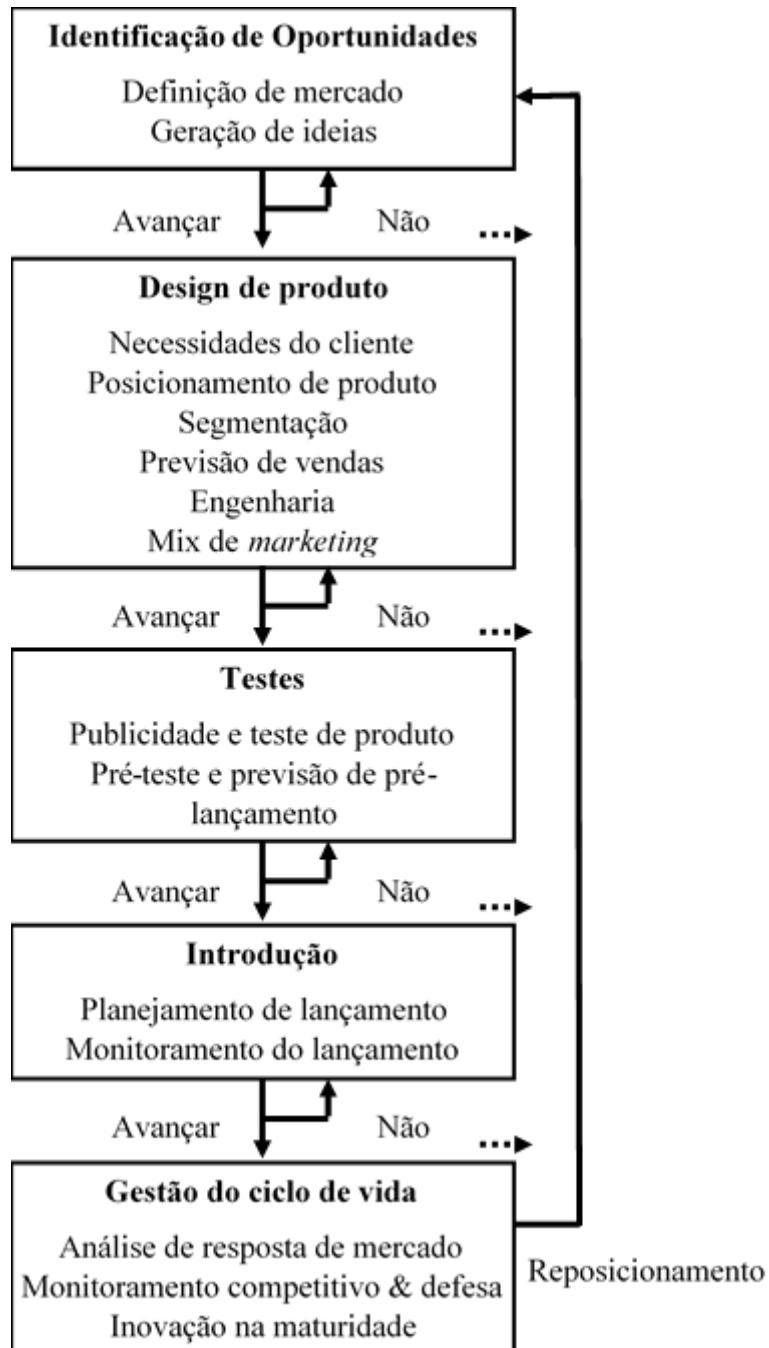
Fonte: (COSTA; JONGEN, 2006)

O PDP nessa abordagem possui cinco fases, conforme mostra a Figura 6. Deve-se destacar que ela possui pontos em comum com o modelo unificado de PDP, o que é compreensível, dado que este é uma tentativa de generalização do processo, enquanto aquele é voltado para a aplicação do PDP em um caso específico.

A primeira fase é denominada de identificação de oportunidades, na qual se busca definir os mercados nos quais a gestão considera que os esforços do PDP sejam lucrativos, bem como as possíveis ideias de produtos que possam competir nesses mercados. Para isso, se faz necessário uma análise estratégica de quais ferramentas podem fornecer uma base sólida para o PDP, apoiada a uma avaliação profunda das competências da empresa e de seus concorrentes, incluindo os pontos positivos exclusivos de cada um. Caso seja constatado que existem tanto esses mercados, quanto ideias potencialmente atraentes para penetrá-los, a decisão de iniciar o PDP pode ocorrer (URBAN; HAUSER, 1980; COSTA; JONGEN, 2006).

A segunda fase é a de design de produto, cujo objetivo é de identificar os principais benefícios do produto ao cliente, bem como posicionar estes benefícios diante dos concorrentes. Essa fase compreende o desenvolvimento do produto em si, sua estratégia de marketing e sua política de serviço. A partir das informações levantadas na fase anterior, busca-se uma definição da oportunidade, por meio de testes das melhores ideias com os clientes-alvo. Essa avaliação em um estágio inicial é crucial, pois permite que o potencial das ideias levantadas seja avaliado antes que mais recursos sejam comprometidos com o processo de PDP. Avaliações tanto quantitativas quanto qualitativas são feitas.

Figura 6. O PDP liderado pelo consumidor



Fonte: (COSTA; JONGEN, 2006; adaptado de URBAN; HAUSER, 1980)

Em seguida, elabora-se uma lista de benefícios e sua importância relativa aos consumidores, e se inicia o refinamento da oportunidade, por meio da análise da relação entre a percepção, a preferência, as escolhas do consumidor e as características técnicas do produto. Se esses processos forem feitos satisfatoriamente, ou seja, se constatar que é possível desenvolver um novo produto que pode potencialmente atender às necessidades do cliente de uma forma única e superior, se dá prosseguimento à avaliação da oportunidade. Esse processo é feito por meio da previsão de vendas do produto, baseada nas preferências e escolhas dos

clientes. Caso essa previsão atenda às expectativas, o desenvolvimento e testes de produto e estratégia de marketing podem ocorrer (COSTA; JONGEN, 2006).

A próxima fase é a introdução no mercado, na qual o produto é efetivamente lançado. Então, se monitora a reação dos consumidores-alvo e dos competidores, de modo a se fazer ajustes no produto e nas estratégias de marketing, o que é chamado de gestão do ciclo de vida do produto (URBAN; HAUSER, 1980).

Essa metodologia se difere da forma como muitas empresas no setor de alimentação desenvolvem seus produtos, pois estas se baseiam em fatores como mudanças na cadeia de suprimentos, nos canais de venda ou distribuição, ou na legislação vigente, o que configura em uma abordagem reativa. Em contraponto a ela, existe a abordagem proativa, proposta nessa seção, que se baseia nas necessidades do cliente. Duas das razões para empresas desse setor adotarem a abordagem reativa é que muitas outras empresas assim o fazem, e que há poucos estudos que comprovem que a abordagem proativa é melhor do que a reativa. Além disso, uma das fraquezas desse modelo é a de não considerar explicitamente outros atores importantes para o setor de alimentação, como, por exemplo, os fornecedores e revendedores (URBAN; HAUSER, 1980; COSTA; JONGEN, 2006).

2.3 Estratégia

O conceito de estratégia no âmbito dos negócios comporta diferentes abordagens, e está em constante evolução (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Muitas escolas de pensamento procuraram entender a formulação da estratégia sob diferentes visões.

Na ótica de Porter (1986), uma estratégia competitiva representa a escolha de um determinado arranjo de atividades para que se entregue um composto de valor único, marcando assim uma posição estratégica. A essência da estratégia seria, então, a criação de uma posição única e valiosa, através da qual a empresa se diferencia de seus concorrentes. Segundo Carvalho e Laurindo (2007), essa escolha envolve fundamentalmente três dimensões: em quais clientes focar, quais produtos oferecer e como realizar essas atividades de maneira eficiente. Possíveis fontes de fracasso podem ser oriundas da incapacidade de se fazer escolhas claras e explícitas nas três dimensões.

De forma semelhante, Johnson et al. (2009), define a estratégia como a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, de modo a conquistar vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências, visando atender às expectativas dos stakeholders.

Cada escola de pensamento trouxe sua contribuição no processo de formulação da estratégia, e Carvalho e Laurindo (2007) adaptaram de Mintzberg e Lampel (1999) essas informações, conforme consta na Tabela 2.

Tabela 2. Características da Escola de Pensamento de Formulação da Estratégia

Escola de Pensamento	Contribuição de cada Escola no Processo de Formulação da Estratégia
Design	Olhar para o futuro próximo, na busca de uma perspectiva estratégica
Planejamento	Olhar para o futuro imediato, para programar a execução de uma estratégia definida
Posicionamento	Olhar para o passado dentro de um horizonte definido, cuja análise contribui para a formulação da estratégia
Empreendedorismo	Olhar para o futuro distante, na busca de uma visão única
Cognitivo	O pensamento do formulador da estratégia, que está no centro do processo
Aprendizado	Olhar para o detalhe, na busca das raízes dos fatos
Poder	Olhar para os pontos escondidos dentro da organização
Cultural	Olhar para o processo, dentro das perspectivas subjetivas das crenças
Ambiental	Olhar para o processo como um todo, dentro da perspectiva do ambiente
Configuração	Olhar para o processo de maneira mais ampla, perscrutando todos os aspectos

Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007, adaptada de MINTZBERG; LAMPEL, 1999)

É importante ressaltar que as diferentes escolas de pensamento não são excludentes entre si, mas complementares. Mintzberg e Lampel (1999) apontam novas abordagens para a formação de estratégias que combinam os aspectos dessas dez escolas, mostrando como as ideias sobre estratégia continuam evoluindo, sem desprezar o conhecimento desenvolvido previamente. Exemplos são o *intrapreneurship*, combinação das escolas de pensamento ambiental e de empreendedorismo, e a teoria baseada nos recursos, combinação das escolas de pensamento cultural e de aprendizado.

2.3.1 Níveis de estratégia

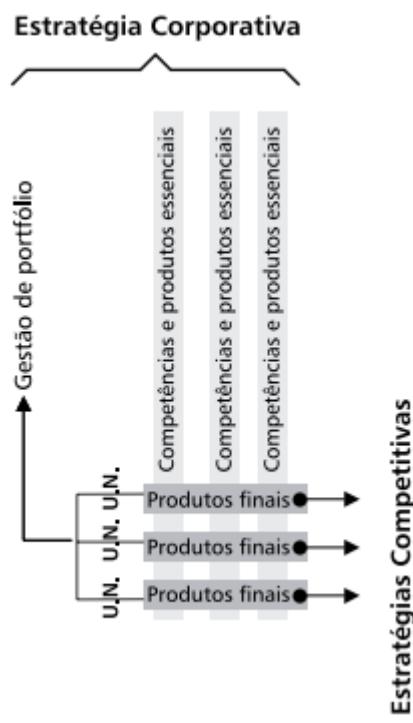
A estratégia competitiva pode ser traçada a partir do mapeamento das forças competitivas em um determinado setor. No entanto, quando a empresa em questão se diversifica

em diferentes negócios, precisa-se recorrer a dois níveis de estratégia: a corporativa e a competitiva, conforme apresenta Carvalho e Laurindo (2007).

Quando se trata da estratégia a nível corporativo, o objeto da análise é toda a companhia, o que envolve aspectos relacionados a (i) quais negócios a corporação deve entrar, (ii) em que bases pensar as fusões e aquisições, e (iii) como administrar as prioridades entre as unidades de negócios, de modo a articulá-las em função das competências essenciais. Por outro lado, no nível da estratégia competitiva, a análise é feita através do recorte da indústria em que a empresa ou cada unidade de negócio atua (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A Figura 7 apresenta a relação entre a estratégia corporativa, estratégia competitiva e gestão de portfólio. A gestão de portfólio se mostra importante para que haja coesão entre as diferentes unidades de negócio da empresa, de modo a fazer um elo entre a estratégia corporativa e a estratégia competitiva. Todas as abordagens são importantes para que a estratégia possa ser corretamente implementada na empresa como um todo, para que uma proposta de valor único seja entregue.

Figura 7. Estratégia corporativa, competitiva e gestão de portfólio.



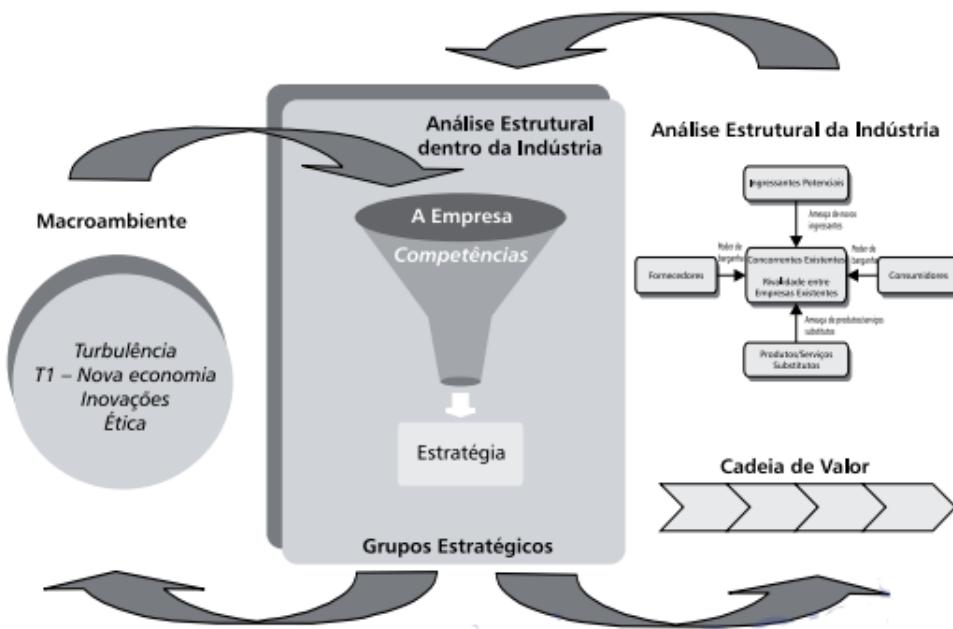
Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

2.4 Fatores que influenciam decisões estratégicas em nível competitivo

Existem diferentes fatores que influenciam as decisões estratégicas em nível competitivo em uma empresa. Segundo o modelo holístico de Carvalho e Laurindo (2007),

ilustrado na Figura 8, é preciso considerar o macroambiente e a indústria na qual a empresa está inserida, bem como realizar uma análise estrutural da empresa dentro da indústria. Uma possível distinção entre os fatores é, então, entre fatores internos à empresa e fatores externos à empresa.

Figura 8. Modelo holístico detalhado no âmbito da estratégia competitiva



Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

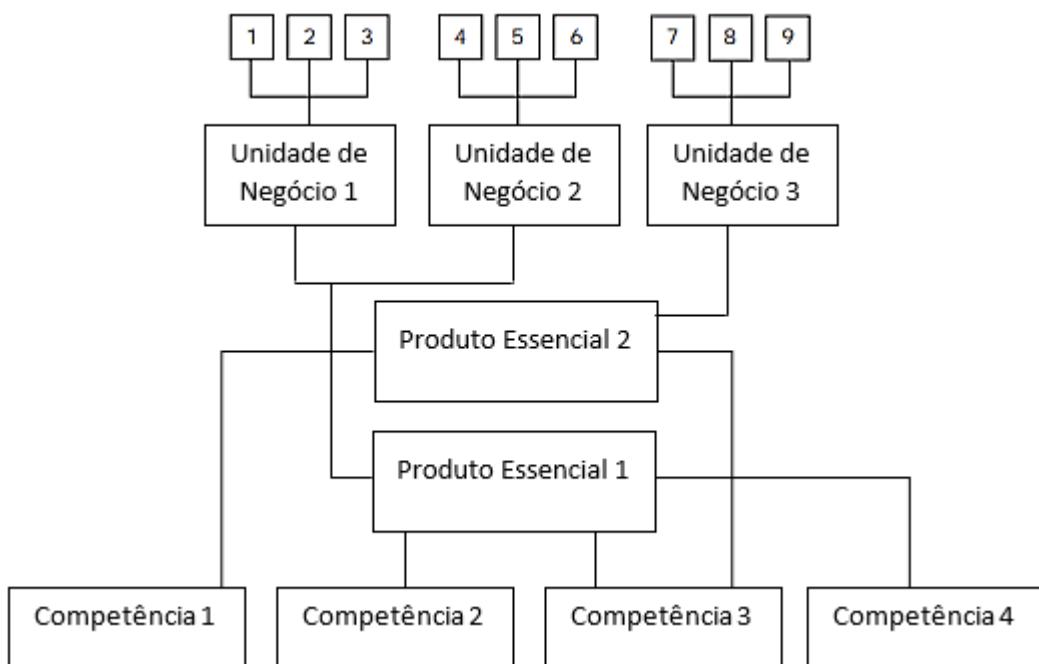
2.4.1 Fatores internos: as competências essenciais

Os fatores internos compreendem os aspectos referentes à própria empresa, como suas competências essências, bem como seus pontos fortes e pontos fracos. Eles são diretamente influenciados pelas decisões tomadas pela empresa.

Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade de uma empresa deriva da capacidade de construir, a longo prazo, suas competências essenciais, de forma mais rápida que seus concorrentes e a um baixo custo. Assim, o sucesso competitivo está associado às habilidades de identificar e explorar essas capacitações. Para tal, se faz necessário fundir diferentes redes de habilidades de produção e tecnológicas em competências, de modo a capacitar as unidades de negócio individuais a se adaptarem a novas oportunidades e assim gerar vantagem competitiva. Ao cultivar essas competências, é possível compartilhar custos, alocando os recursos de forma mais efetiva, sem que seja necessário investir mais em P&D do que seus concorrentes.

Para corporações com diferentes unidades de negócio, é possível fazer uma analogia entre uma árvore e a empresa, segundo esses mesmos autores. As competências essenciais correspondem às raízes, pois distribuem recursos e dão estabilidade para o restante. Os produtos essenciais são nutridos pelas competências, correspondendo ao tronco e grandes galhos. Estes sustentam as unidades de negócio, que seriam os galhos menores. Suas folhas e frutos seriam os produtos finais. Os produtos essenciais incorporam uma ou mais competências essenciais, e permitem com que diferentes unidades de negócios apresentem um ou mais produtos finais. Estes podem se tornar obsoletos, mas as competências essenciais são aprimoradas e melhoradas conforme são utilizadas. Essas competências possibilitam a corporação a estar presente em negócios diferentes, pois compõem o elo entre eles, ao mesmo tempo que impulsionam a criação de novos negócios, de modo a aumentar o *market-share* total da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Figura 9. A corporação diversificada como uma árvore.



Fonte: (PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Para identificar as competências essenciais, primeiro é preciso articular a intenção estratégica, ou seja, definir a empresa e seus mercados. Então, diferentes competências da empresa são listadas, e em seguida se faz três questionamentos. O primeiro é se essas competências fornecem acesso a uma ampla variedade de mercados. A segunda é se elas trazem uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores do produto final. A terceira é se elas são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes. Em geral, empresas líderes em seus mercados possuem até cinco competências essenciais. Para que se possa fazer

o desdobramento das competências em produtos essenciais e finais, outras três questões vêm à tona: quanto tempo pode-se sobreviver no negócio sem controlar as competências essenciais? Quão centrais são essas competências, de modo a gerar valor ao cliente? Que oportunidades futuras seriam perdidas se perdessemos essa competência em particular? Assim, é possível perceber que a harmonização de tecnologias e habilidades diferentes se trata de um processo complexo e difícil de ser copiado, atribuindo assim vantagens competitivas à empresa.

2.4.2 Fatores externos

Os fatores externos, por sua vez, dizem respeito aos aspectos que dependem do ambiente competitivo e do mercado em questão. Se por um lado esses fatores influenciam a empresa, esta não exerce influência direta ou controle sobre eles. Johnson *et al.* (2005) destaca que há diferentes camadas de influência destes fatores: o macroambiente compõe a camada mais externa à empresa, a indústria (ou setor) está a um nível intermediário, enquanto o mercado e concorrentes compõem a camada mais próxima à empresa.

Análise do macroambiente

O macroambiente representa fatores mais amplos à empresa, mas igualmente importantes para desenvolver sua estratégia. Para categorizar as diferentes influências, Johnson *et al.* (2005) define seis principais tipos através da estrutura PETSEL: influências políticas, econômicas, tecnológicas, socioculturais, ambientais e legais.

As principais influências políticas são a política de impostos, a estabilidade governamental, a regulamentações de comércio exterior e as políticas de bem-estar social. Os fatores econômicos incluem as taxas de juros, inflação e desemprego, bem como as tendências de crescimento do PIB, os ciclos empresariais, o fornecimento de moeda e a renda disponível da população. No âmbito tecnológico, destacam-se inovações ou novos desenvolvimentos, a velocidade de transferência de tecnologia, os gastos do governo em pesquisa, o foco do setor e do governo em esforço tecnológico, e os índices de obsolescência. Os fatores socioculturais incluem mudanças demográficas da população, a distribuição de renda, a mobilidade social, os níveis de educação, o consumismo, os costumes quanto à trabalho e lazer, e mudanças no estilo de vida. As influências ambientais abordam leis de proteção ambiental, o descarte de resíduos e o consumo de energia. Por fim, os fatores legais incluem as leis trabalhistas, de concorrência, e de saúde, bem como restrições a divisões ou aquisições de companhias.

Muitos desses fatores são inter-relacionados, como por exemplo crescimento do PIB e inovações tecnológicas. Para que a análise não se torne demasiadamente extensa, é necessário identificar os principais indicadores de mudança, ou em outras palavras, os fatores cujo impacto sobre o sucesso ou fracasso da estratégia é significativo. Em seguida, sugere-se a construção de cenários que compõe uma visão realista e detalhada de como o ambiente de negócios da empresa pode se desenvolver em um futuro, a partir dos principais indicadores de mudança (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2005).

Análise estrutural da indústria e as cinco forças de Porter

Carvalho e Laurindo (2007) definem indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. Para que uma empresa consiga se posicionar com melhor clareza, é fundamental analisar o ambiente competitivo no qual ela está inserida. Segundo Porter (1986), a intensidade de competição em uma indústria resulta da interação de cinco forças competitivas: concorrentes existentes; ingressantes potenciais; produtos ou serviços substitutos; fornecedores; e consumidores, conforme ilustra a Figura 10. Essas forças exercem pressões que são determinantes estruturais da competição e da lucratividade em uma indústria, de acordo com o autor.

Figura 10. As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: (PORTER, 1986)

Como o próprio nome indica, essas forças agem à nível competitivo, ou seja, se referem a cada unidade de negócios da empresa. No eixo horizontal estão os fornecedores e

consumidores, com seus respectivos poderes de barganha, o que representa a batalha por lucratividade na cadeia produtiva. Já o eixo vertical representa a relação entre os diferentes concorrentes, sejam os já existentes, os potenciais, ou os que oferecem produtos ou serviços substitutos.

A estrutura de um setor varia de acordo com a configuração e intensidade na qual essas forças atuam. Quanto maior a intensidade, menor o potencial de lucro. É comum que haja destaque de uma ou mais forças em detrimento de outras, de acordo com a indústria, e são nelas que a estratégia competitiva da empresa deve estar focada. Assim, é possível assumir um posicionamento estratégico de modo a neutralizá-las, obtendo assim vantagens competitivas sustentáveis (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

2.5 Estratégia corporativa

A análise estratégica de empresas diversificadas com diferentes unidades de negócios não deve se restringir às análises da estratégia competitiva de cada negócio, mas também abordar a estratégia a nível corporativo, na qual o objeto de análise é toda a companhia. Carvalho e Laurindo (2007) defendem que as empresas inseridas em ambientes dinâmicos devem mapear suas unidades de negócio rapidamente frente às mudanças do mercado, e duas ferramentas podem auxiliar nesse processo: análises de portfólio de negócios e análise das competências essenciais no âmbito da corporação (portfólio de competências). Com isso, é possível criar unidade e sinergias entre as diferentes unidades de negócio.

A estratégia corporativa engloba questões como em quais negócios a corporação deve entrar, em que bases pensar as fusões e aquisições, e como administrar as prioridades entre as unidades de negócios, de modo a articulá-las em torno das competências essenciais. Porter (1987) apresenta três testes para avaliar os negócios da corporação: atratividade, custo de entrada e melhoria. O teste de atratividade é feito através da análise estrutural da indústria. Deve-se identificar indústrias atraentes, com forças competitivas tais que permitem que a empresa tenha retornos maiores que o custo de capital. Então, deve-se analisar o custo de entrada e compará-lo com o retorno esperado. Por fim, o último teste – da melhoria – busca medir as possibilidades de sinergia entre a corporação e a nova unidade, de modo a gerar vantagens competitivas para ambas.

A diversificação de uma empresa pode ser abordada de diferentes formas. Carvalho e Laurindo (2007) destacam duas delas: a ótica da cadeia de valor e a das competências essenciais.

2.5.1 Estratégia corporativa segundo o conceito de cadeia de valor

Quatro diferentes conceitos de estratégia corporativa foram identificados por Porter (1987) e detalhados por Carvalho e Laurindo (2007): gestão de portfólio; reestruturação; transferência de habilidades; e compartilhamento de atividades.

Nesse contexto, a gestão de portfólio tem como lógica a aquisição de negócios atrativos, de modo a mantê-los com elevado grau de autonomia, minimizar intervenções e monitorar os resultados. Carvalho e Laurindo (2007) acrescentam que essa autonomia pode comprometer a possível sinergia entre negócios, bem como levar a corporação a negligenciar o gerenciamento da unidade. O estudo de Porter (1987) indicou que a gestão de portfólio vem a ser o mais utilizado, com base na premissa de diversificar os negócios através de aquisições.

A estratégia de reestruturação foca em aquisições de negócios que necessitam de mudanças radicais urgentes, independentemente de sua relação com os demais negócios da empresa. Tanto na gestão de portfólio quanto na reestruturação, o papel da corporação é de ser um selecionador, um banqueiro ou um interventor. Dessa forma, as sinergias entre negócios são pouco exploradas, e frequentemente falham.

A transferência de habilidades, por sua vez, explora o relacionamento entre os diferentes negócios, de modo a mudar significativamente a estratégia da unidade recebedora. Isso somente é possível caso haja um certo grau de similaridade entre os negócios, caso as habilidades em questão envolvam atividades importantes para a vantagem competitiva, e caso essas habilidades representem uma fonte significativa de vantagens competitivas para a unidade recebedora.

O compartilhamento de atividades da cadeia de valor também busca explorar as sinergias entre os negócios, e pode envolver tanto aquisições de empresas quanto o desenvolvimento interno. Essa estratégia permite vantagens competitivas através da redução de custos ou diferenciação. Carvalho e Laurindo (2007) destacam a semelhança dessa abordagem de Porter (1987) com a abordagem de Prahalad e Hamel (1990), que defende o compartilhamento das competências essenciais, à medida que ambas sugerem algum compartilhamento entre a corporação e as unidades de negócio.

2.5.2 Estratégia corporativa segundo o conceito de competências essenciais.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a entrada em novos negócios e as formas de diversificação devem ser guiadas pelas competências essenciais, conceito apresentado na subseção 2.4.1. Essas competências compõe o elo entre os negócios já existentes, então

negócios distintos podem coexistir na corporação de forma coerente. Os autores destacam também as diferenças entre uma estratégia que prioriza as unidades de negócio e outra que se concentra nas competências essenciais, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Unidades de negócios versus competências essenciais

	Unidades de Negócio	Competências Essenciais
Base Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos atuais - Mercados atendidos - Defesa dos negócios atuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de competências - Oportunidades - Criação de um novo espaço competitivo
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Seguindo os consumidores - Portfólio de negócios baseado em produto/mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzindo os consumidores - Portfólio de competências essenciais, produtos essenciais e negócios
Status da unidade de negócio (UN)	<ul style="list-style-type: none"> - Total autonomia - Recursos pertencem à UN 	<ul style="list-style-type: none"> - Reservatório de capacidades essenciais
Alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade = UN - Recursos alocados a UN 	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade = UN, competências essenciais - Alocação de capital e talentos
Foco da alta gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Alocação de capitais com vistas à otimização do retorno - <i>Trade-off</i> entre UNs 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura estratégica - Construção das competências
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Maximização da taxa de acerto - Investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Maximização do aprendizado - Persistência

Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007, adaptada de PRAHALAD; HAMEL, 1990, HAMEL; PRAHALAD, 1991)

Carvalho e Laurindo (2007) ressaltam que empresas diversificadas com foco em unidades de negócio trabalham sob uma lógica bastante específica, com o conceito de portfólio de negócios, mas não com portfólio de competências. Elas priorizam a obtenção de parcelas de mercado dos produtos finais, de modo que cada unidade de negócio desenvolve competências únicas. Como consequência, as inovações têm cunho limitado, pois as competências são fragmentadas e o desenvolvimento da estratégia não transcende a linha das unidades de negócio.

Para uma corporação adotar a abordagem de competências essenciais, segundo os mesmos autores, é necessário traçar um plano estratégico que defina quais competências a empresa tem ou pretende construir e quais tecnologias são demandadas, coordenando as unidades de negócio para atingir esses objetivos. É importante, ainda, construir uma cultura organizacional que encoraje o trabalho em conjunto, a capacidade de mudança, a compreensão na divisão de recursos e o pensamento a longo prazo, de modo a coibir a competição entre as unidades de negócio pelos recursos da empresa. O plano estratégico também deve fundamentar

as decisões sobre prioridades de produto, aquisições, alianças e recrutamento a curto prazo. Assim, ele serve como modelo referencial para a tomada de decisões estratégicas e alocação de recursos.

Alianças e/ou fusões com outras empresas podem ser feitas, de acordo com Carvalho e Laurindo (2007), para que uma corporação construa as competências essenciais desejadas, uma vez que esta pode adquirir conhecimento e tecnologia a custos mais baixos. Se as alianças são feitas com um entendimento claro das competências essenciais de cada parte, é possível reduzir o investimento necessário para se ter a liderança de mercado.

2.5.3 Gestão de portfólio

O conceito de gestão de portfólio pode ser entendido como uma forma de estratégia corporativa, como colocado na seção 2.5.1, cuja lógica é a aquisição de negócios atrativos. Porém, em um sentido mais amplo, Cooper et al. (1999) define a gestão de portfólio como um processo de decisão dinâmico, através do qual a lista de projetos ativos de novos produtos (ou de P&D) da empresa é constantemente atualizada e revisada. Nesse processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, descontinuados ou deixam de ser prioridades; e recursos são alocados ou realocados para os projetos ativos.

Em uma pesquisa feita com 205 empresas americanas por Cooper et al. (1999) para entender quais práticas de gestão de portfólio elas usam e qual o impacto disso em suas performances, identificou-se três características que distinguem as empresas com boas performances das demais. Primeiro, elas possuem um método de gestão de portfólio formal, bem definido e explícito, o que resulta em um desempenho do portfólio muito superior em comparação a processos indefinidos ou informais. Segundo, seus gestores veem a gestão de portfólios como muito importante. Terceiro, essas empresas tendem a usar métodos múltiplos de gestão de portfólio, como métodos financeiros e estratégicos ou métodos estratégicos combinados com diagramas de bolhas.

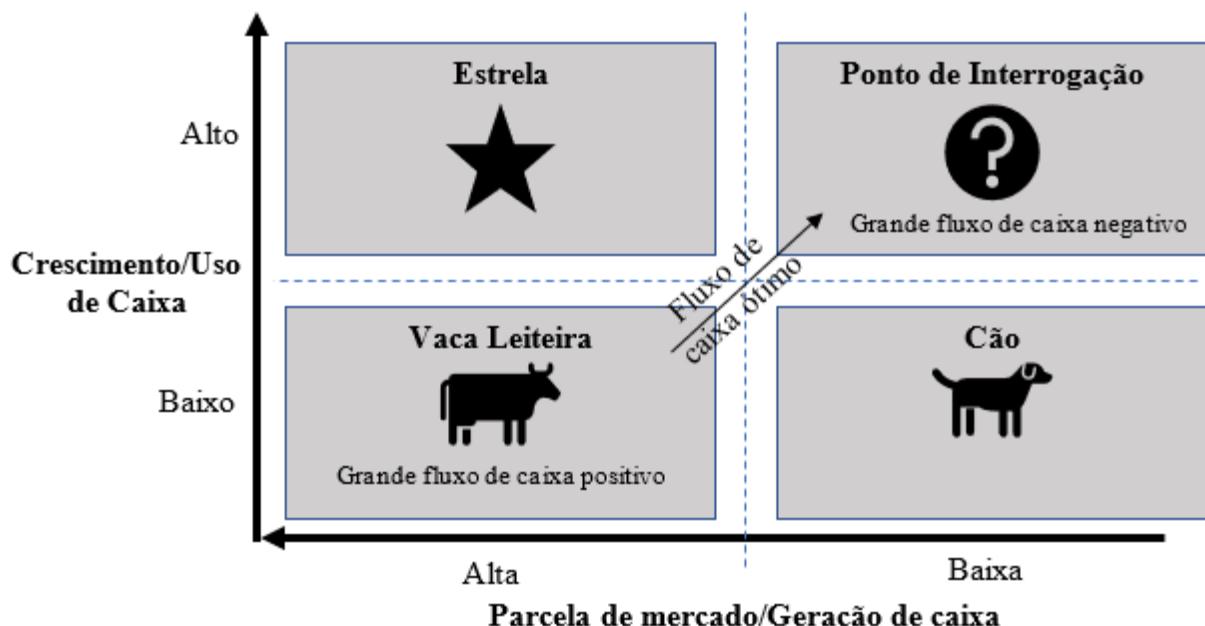
Assim, se uma empresa diversificada possui diversos projetos ou possibilidades de projeto, é essencial ponderar e traçar uma estratégia que oriente a gestão na escolha de qual projeto manter e/ou investir capital. Uma análise de portfólio estruturada oferece uma visão melhor sobre quais negócios são mais importantes à empresa, quais têm potenciais de melhoria e quais podem ou devem ser descontinuados, de modo a fortalecer o portfólio da empresa como um todo (BROWN et al., 2010).

Em busca de minimizar riscos e conduzir a estratégia corporativa ao sucesso, Porter (1987) apresenta ferramentas para se analisar o conjunto de negócios de uma companhia diversificada. Destacam-se a matriz de crescimento, do Boston Consulting Group (BCG), e a tela de atratividade da indústria ou posição da companhia, atribuídas às empresas General Electric (GE), McKinsey e Shell.

Matriz de crescimento

Uma ferramenta importante para a análise de portfólio é a matriz de crescimento, desenvolvida pelo BCG (PORTER, 1987). Ela consiste na análise dos diferentes negócios ou produtos por meio de uma matriz, cujo eixo horizontal representa a posição competitiva do objeto em estudo, mensurada através da parcela de mercado ou geração de caixa, enquanto o eixo vertical representa o crescimento da indústria ou o uso de caixa. Para cada eixo, estipula-se os níveis alto e baixo. Assim, quatro quadrantes são criados: “vaca leiteira”, “cão”, “estrela” e “ponto de interrogação”. Essa matriz pode ser observada na Figura 12. Carvalho e Laurindo (2007) detalham o que cada um desses quadrantes representa, conforme consta abaixo.

Figura 11. Matriz de crescimento/parcela de mercado.



Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

O quadrante inferior esquerdo, que abrange negócios com alta geração de caixa ou parcela de mercado e com baixo crescimento da indústria ou uso de caixa, é chamado de “vaca leiteira”, pois representam os negócios da corporação que são mais competitivos. Geralmente, eles apresentam bom fluxo de caixa, pois não demandam altos investimentos em função do

baixo crescimento da indústria. Isso permite o aporte de caixa desses negócios para financiar outros negócios em desenvolvimento no portfólio da empresa.

Negócios que também tem alta geração de caixa ou parcela de mercado, mas que estão inseridos em uma indústria com alto crescimento ou que demandam grandes fluxos de caixa se enquadram no quadrante chamado de “estrela”. Eles também representam negócios competitivos para a corporação, mas demandam altos investimentos para sustentar seus crescimentos. Sua posição firme no mercado os rende altos lucros.

O quadrante chamado de “cão” é o inferior direito, e engloba os negócios com baixa parcela de mercado ou geração de caixa, e baixo crescimento da indústria ou uso de caixa. Já o quadrante chamado de “ponto de interrogação” se difere do “cão” por apresentar um alto uso de caixa ou crescimento da indústria em questão. Assim, os “pontos de interrogação” demandam grandes investimentos para financiar seu crescimento, e são fracos geradores de caixa, em função de sua fraca posição competitiva.

É importante ressaltar que, da mesma forma que o mercado e a corporação mudam, a posição dos negócios no portfólio também é dinâmica. Se o crescimento de uma determinada indústria se torna mais lento, negócios enquadrados como “estrela” podem eventualmente se tornar “vacas leiteiras”.

A composição de um portfólio equilibrado sob a ótica dessa técnica pressupõe diferentes negócios com diferentes taxas de crescimento e posições de mercado, de modo a equilibrar os fluxos de caixa. “Vacas leiteiras”, por gerarem excesso de caixa, devem financiar os outros negócios da corporação que necessitam de investimento. A decisão estratégica reside, portanto, na escolha de quais “pontos de interrogação” investir o caixa gerado, de modo que eles se tornem “estrelas” ao ganharem posição de mercado ou gerarem mais retornos. Os que não forem escolhidos, por sua vez, devem ser administrados até que se tornem “cão”. Estes são, em geral, os negócios mais vulneráveis, os quais se deve administrar ou retirar do portfólio.

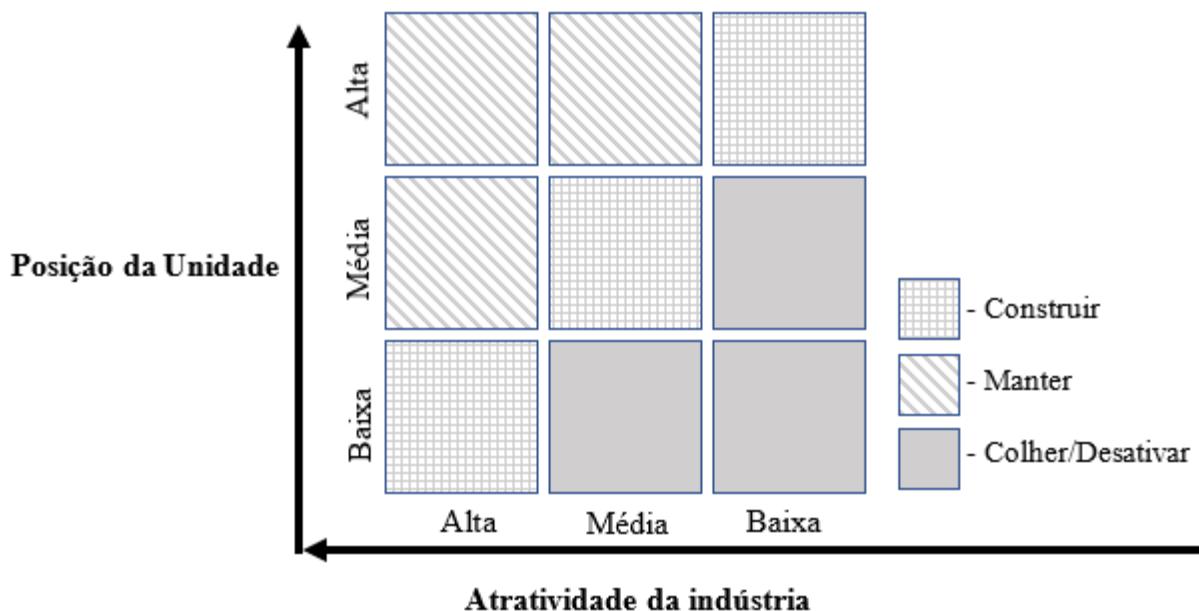
As limitações desse modelo estão relacionadas às limitações de se adequar os negócios da corporação e a indústria aos parâmetros e métricas estabelecidos, bem como à necessidade de se definir a indústria apropriadamente. A parcela de mercado deve representar bem a posição competitiva da empresa, bem como a geração de caixa. O crescimento da indústria, por sua vez, deve representar bem o investimento de caixa (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Tela de atratividade/Posição da Companhia

Uma técnica semelhante à descrita na seção anterior é a tela de atratividade ou posição da companhia. Os eixos são transpostos em relação a matriz de crescimento: na vertical está a

posição competitiva do negócio, enquanto na horizontal está a atratividade da indústria. Além disso, ela admite três níveis de desempenho em cada eixo (baixo, médio e alto), de modo a compor uma matriz três-por-três, conforme consta na Figura 13.

Figura 12. Tela de atratividade.



Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

A composição de portfólio deve procurar construir e manter negócios que se encontrem acima da diagonal principal, e colher ou desativar os que estão abaixo. No entanto, a forma de se analisar a atratividade da indústria e a posição do negócio se diferem do modelo anterior, à medida que este permite diferentes critérios para cada dimensão, conforme consta na Tabela 4 (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Tabela 4. Critérios para a posição competitiva do negócio e a atratividade da indústria.

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

Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

As diferentes possibilidades para se avaliar os dois eixos tornam essa técnica mais subjetiva e complexa, uma vez que aumenta a capacidade de síntese dos critérios em uma célula específica. Por outro lado, ela oferece uma visão mais abrangente da indústria e do negócio, em comparação com a matriz de crescimento.

2.5.4 Gestão de portfólio de produtos

A gestão de portfólio de produtos, segundo Cooper et al. (1999), busca auxiliar as empresas a tornarem suas estratégias corporativas viáveis, otimizar recursos, minimizar riscos e reduzir o tempo para entrada no mercado no desenvolvimento de novos produtos. Se a gestão de portfólio é definida como um processo de decisão dinâmico, o autor ressalta que as decisões englobam fundamentalmente duas categorias: a seleção e priorização dos projetos de produto que tornam a implementação da estratégia da empresa viável; e a alocação de recursos e investimentos em diferentes projetos de produto ao longo do tempo.

Os três principais objetivos de performance de uma gestão de portfólio de produtos são: o alinhamento estratégico, tendo em vista que as linhas de produto futuras ou atuais serão as responsáveis por tornar a estratégia de negócios viável; o equilíbrio do portfólio, de modo a se ter uma boa composição entre projetos inovadores, seus riscos associados, seus segmentos de mercado e a diversificação de projetos com base no tempo de desenvolvimento; e por fim maximizar o valor do portfólio, de modo a otimizar a relação entre investimento necessário e o retorno esperado pelos projetos (COOPER et al., 1999; COOPER et al., 2000).

O processo de decisão ao que tange a gestão de portfólio de produtos é bastante complexo, pois também faz parte do planejamento do desenvolvimento de novos produtos. Jugend *et al.* (2016) analisa práticas de gestão de portfólio de produtos que empresas inovadoras no Brasil adotam, à medida que se relacionam com inovação e desenvolvimento de produto. A dificuldade em se balancear o portfólio de produtos poderia estar relacionada aos esforços por inovação incremental no PDP. (JUGEND et al., 2016) Pinna *et al.* (2018) indica que a implementação da gestão do ciclo de vida do produto afetaria positivamente a performance do PDP na indústria alimentícia.

2.5.5 Família de produtos

Uma família de produtos representa um grupo de produtos, seja com base em um conceito específico, seja derivado de uma matriz comum e com similaridades em relação a seus

designs ou processos de fabricação. O agrupamento em famílias pode ser vantajoso, à medida que torna a concepção, planejamento e produção dos produtos mais eficiente. Cada família deve ser otimizada, de modo possibilitar a redução no *time to market* e nos custos de produção, o aumento da satisfação dos clientes, do portfólio de produtos e da participação no mercado. Se faz necessário o balanceamento desses diferentes objetivos, dado que eles podem ser conflitantes (ELMARAGHY et al., 2013).

A descrição da família de produtos pode variar de acordo com três critérios: (i) consumidor, visando a seleção de parâmetros de valor do produto; (ii) produção, visando uma estrutura de produtos; e (iii) fabricação, visando as relações entre os componentes e a sequência dos processos de fabricação (ELMARAGHY et al., 2013).

3. METODOLOGIA

O objetivo desse capítulo é apresentar a metodologia utilizada para atingir o propósito desse trabalho. A seção 3.1 apresenta o método do estudo de caso. A seção 3.2 apresenta a metodologia do trabalho em si, que consiste em realizar o estudo de caso para analisar a SaudáveisCo e, a partir disso, elaborar e implementar soluções para os objetivos propostos. Já a seção 3.3 apresenta o método de levantamento de dados chamado de *focus group* – ou grupo focal.

3.1 Estudo de Caso

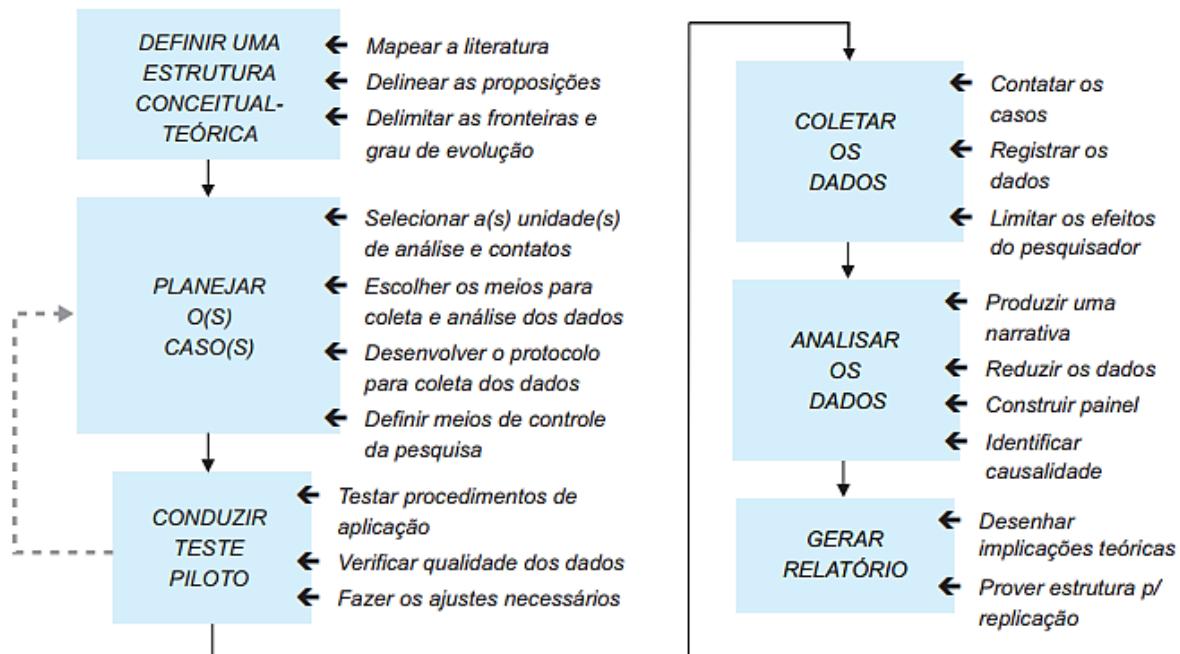
O estudo de caso é uma metodologia que busca a construção de uma investigação empírica que investiga um fenômeno – geralmente contemporâneo – em profundidade e dentro de seu contexto real. Ele é recomendado para casos em que se está fazendo uma questão de “como” ou “por que”, e na qual o pesquisador não apresenta controle da situação. Esse método é caracterizado por apresentar mais variáveis de interesse do que ponto de dados, contando com múltiplas fontes de evidência, e se beneficia do desenvolvimento de proposições teóricas anteriores para a coleta e análise de dados. Além disso, ele lida com operações que demandam análises ao longo de um horizonte de tempo, em contraposição a repetições, incidências ou experimentos (YIN, 2015).

A partir de uma base teórica, o estudo de caso reúne o maior número possível de informações, em função das questões orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências. A triangulação desse levantamento busca garantir confiabilidade e validade dos achados do trabalho. Assim, busca-se apreender a totalidade de uma situação de uma forma criativa, identificando e analisando a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso, bem como descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade do caso concreto, de modo a construir uma forma de explicá-lo ou prevê-lo (MARTINS, 2008).

Miguel (2007) apresenta uma estruturação e recomendações para a condução de estudos de caso na engenharia de produção. Ele destaca que muitas pesquisas na área são racionalistas, que se caracterizam por abordarem fenômenos que existem independentemente do contexto da pesquisa, diferentemente do estudo de caso, que aborda um fenômeno dentro do seu contexto real. Para se usar este método, diversas abordagens metodológicas são possíveis, e fatores que afetam essa decisão envolvem as contingências típicas da pesquisa, como o objeto de estudo,

tempo disponível, recursos, entre outros. Mas, para o autor, um dos fatores mais importantes é a questão que a pesquisa pretende responder, à medida que o objetivo do trabalho estabelece a ação a ser conduzida no estudo. Miguel (2007) apresenta ainda uma proposta de conteúdo e sequência para a condução de um estudo de caso, com base em trabalhos de Forza (2002), Croom (2005) e Souza (2005), conforme exibido na Figura 14.

Figura 13. Condução do Estudo de Caso



Fonte: (MIGUEL, 2007)

Em função do enfoque exploratório e descritivo dessa metodologia, é necessário estar aberto e alerta a novos elementos ou desvios que podem surgir ao longo do trabalho, se fazendo necessário abordar uma multiplicidade de dimensões para representar determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa (GODOY, 1995).

3.2 Metodologia do trabalho

O primeiro passo para estabelecer a metodologia é identificar o objetivo do trabalho. Conforme descrito no Capítulo 1, esse trabalho se propõe a analisar o portfólio atual da SaudáveisCo, de modo a analisar detalhadamente o processo de desenvolvimento e performance da linha de *snacks* saudáveis e, a partir disso, fazer uma proposta de otimização que englobe o desenvolvimento de novos produtos e a análise de performance das categorias da empresa. O estudo de caso é utilizado para investigar a situação dos processos e analisar os

dados da empresa. Com base nisso, possibilidades de melhorias são identificadas, uma aplicação prática é desenvolvida e seus resultados são descritos.

Para tal, realizou-se uma revisão bibliográfica que fornecesse a base teórica e conceitual para que se pudesse desempenhar as análises propostas. O capítulo 2 teve como foco dois assuntos centrais: processo de desenvolvimento de produtos e estratégia. O primeiro possibilitou compreender a importância de um PDP estruturado e que utilize os recursos disponíveis da empresa, de forma a otimizar o tempo de desenvolvimento e minimizar as incertezas inerentes ao processo. Ao analisar os desafios do PDP no setor de alimentos, foi possível ainda ter mais clareza sobre essa indústria e sobre os obstáculos que impedem empresas desse ramo de inovar e desenvolver novos produtos. O segundo assunto, estratégia, compreendeu conceitos essenciais para empresas diversificadas, como os diferentes níveis estratégicos – competitivo e corporativo – e a gestão de portfólio, que permitem com que o processo de decisão da SaudáveisCo. na escolha e implementação de novas linhas de produto seja fundamentado com base em seus objetivos estratégicos. Ademais, técnicas de análise e otimização de portfólio foram apresentadas e serão usadas a fim de racionalizar o processo.

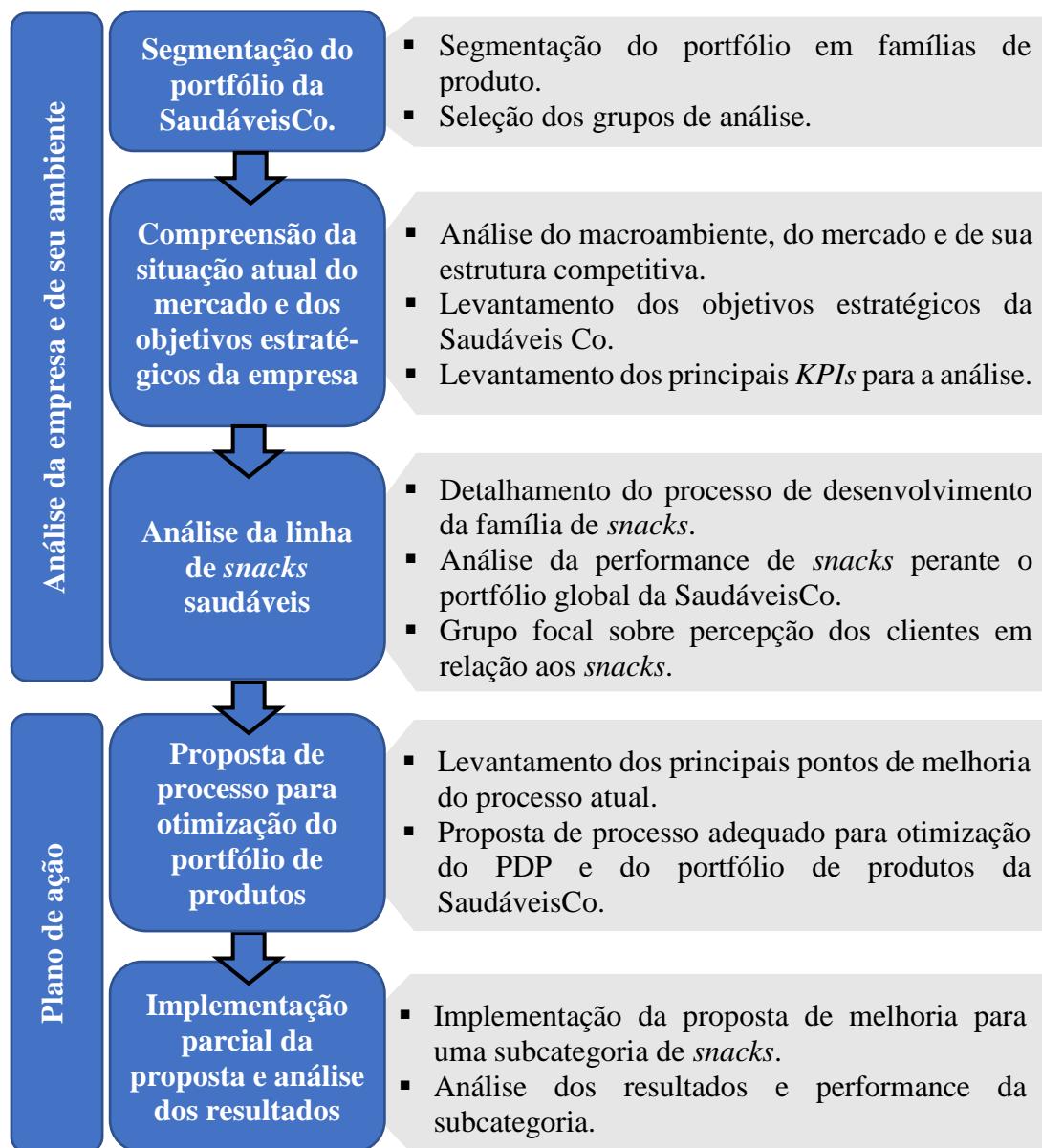
A Figura 15 esquematiza as diferentes etapas que se sucederam à revisão bibliográfica. As três primeiras etapas compõem a análise da empresa, de seu macroambiente, do PDP da categoria de *snacks* e do seu portfólio de produtos. Já as duas últimas etapas compõem o plano de ação deste trabalho, no qual o autor faz uma proposta de melhoria e realiza sua implementação para uma nova subcategoria de produtos. Cada etapa é descrita nos parágrafos seguintes.

A primeira etapa consiste na segmentação do portfólio em famílias de produtos e na seleção da família que este estudo se propõe a analisar. A segmentação foi feita com base no conceito de famílias de produtos proposto por ElMaraghy, Schuh, et al. (2013). O levantamento de dados foi feito a partir das informações dispostas no site da empresa.

A segunda etapa abrange a compreensão do panorama atual do mercado, bem como a posição na qual a SaudáveisCo está inserida nesse contexto. Para isso, é proposto a análise do macroambiente da empresa e da análise estrutural tanto da indústria de refeições saudáveis quanto a de *snacks*, por meio das Cinco Forças de Porter. Em seguida, o autor propõe o levantamento dos objetivos estratégicos da empresa ao que tange o desenvolvimento e portfólio de produtos, por meio de materiais disponibilizados pela empresa em reuniões mensais e entrevistas informais com seu gestor, que é um dos sócios da empresa. A partir desses objetivos, os principais indicadores para se avaliar a performance do portfólio de produtos da SaudáveisCo

são levantados e validados. As entrevistas são informais e realizadas durante as reuniões semanais do autor com seu gestor.

Figura 14. Etapas da metodologia do trabalho.



Fonte: elaborado pelo autor.

A terceira etapa compreende a análise propriamente dita da linha de *snacks* saudáveis. O autor se propõe a detalhar o processo de desenvolvimento de produto da família de *snacks*, de modo a identificar quais foram os critérios que nortearam o processo de decisão da equipe, bem como analisar a performance dessa linha perante o portfólio global da SaudáveisCo. As ferramentas a serem utilizadas são a Matriz de Crescimento e Tela de Atratividade, enquanto a coleta de dados quantitativos se dará por meio dos *dashboards* que a empresa dispõe aos funcionários para que eles façam suas análises rotineiras. O PDP de *snacks* foi realizado pelo próprio autor, de modo que o registro desses dados ocorreu ao longo do desenvolvimento, com

base nas planilhas e apresentações usadas para apresentar o trabalho ao seu gestor. Então, descreve-se o grupo focal a ser realizado com clientes para a coleta de informações qualitativas de suas percepções em relação a nova família de produtos da empresa.

Em seguida, inicia-se o plano de ação. Na quarta etapa, o autor extrai as informações dos diferentes dados coletados do estudo de caso para que seja possível identificar os principais pontos de melhoria no processo. Eles servem como ponto de partida para a proposta de melhoria para otimização do PDP e do portfólio de produtos da empresa, que se baseiam ainda na revisão bibliográfica do Capítulo 2.

A última etapa consiste na implementação da proposta de melhoria para uma subcategoria dentro da família de *snacks*. O PDP para esses produtos é descrito e a análise de seus resultados é feita, comparando-os aos resultados anteriores a esse lançamento. Então discute-se sobre as implicações e possíveis possibilidades de continuação deste trabalho.

3.3 Grupo focal

O grupo focal – ou *focus group* – é uma forma de recolha de dados que se desenvolveu como importante estratégia de pesquisa por parte de cientistas sociais a partir da década de 1980, embora sua origem histórica esteja associada com Robert King Merton, em 1941. Merton defendia que perguntas fechadas nem sempre proporcionavam respostas exatas, uma vez que elas poderiam ser involuntariamente influenciadas pela construção do questionário, além de limitar as respostas dos participantes. Assim, ele aplicou o primeiro grupo focal, como uma técnica qualitativa de recolha de dados, com a finalidade principal de extrair das atitudes e respostas dos participantes seus sentimentos, opiniões e reações, que passam a se constituir um novo conhecimento, à medida que cada indivíduo influencia e é influenciado em situações de grupo. A técnica se tornou conhecida entre pesquisadores sociais para a abordagem de certos temas com mais profundidade, por revelar características de um grupo e seus indivíduos, que outras técnicas não permitem revelar (GALEGO; GOMES, 2005).

Segundo Kind (2008), o grupo focal é um procedimento de coleta de dados “no qual o pesquisador tem a possibilidade de ouvir vários sujeitos ao mesmo tempo, além de observar as interações características do processo grupal”. A interação em grupo produz dados e insights sobre um tema anteriormente determinado que dificilmente seriam revelados fora do grupo. Ele deve ser usado, entre outros casos, quando a pressão de participantes homogêneos facilita suas reflexões, ao mesmo tempo que incita opiniões contrárias, e quanto o tema pode ser discutido por todos participantes. A duração média sugerida na bibliografia é de 90 a 120 minutos, e que

uma pesquisa bem conduzida em geral dispensa mais de um encontro por grupo. Caso o tema não tenha sido suficientemente debatido, pode-se marcar um novo encontro para complementar o que for necessário. O local deve propiciar a privacidade, ser livre de interferências sonoras, ser de fácil acesso e confortável aos participantes (KIND, 2008).

A escolha do moderador e do observador são importantes para a condução adequada da pesquisa. Deve-se observar as características pessoas, estilo de moderação e experiência e antecedentes do moderador. Entre as características pessoais, recomenda-se a abertura para a discussão, postura de acolhimento diante dos participantes, distanciamento em relação ao tema para permitir opiniões contrárias, e consciência de suas intervenções verbais e não-verbais. O estilo de moderação é determinado muitas vezes pelo ritmo do grupo, me modo que um moderador experiente pode mudar seu estilo quando o grupo exige. Assim, a experiência do moderador permite com que a pesquisa seja conduzida de modo mais fluido. Já o observador tem como função analisar a rede de interações pertinentes durante o processo do grupo, com uma atuação menos ativa, se restringindo a registrar comunicações não-verbais, linguagem, pontos preocupações e ordem de respostas que seja considerada importante. Seu conhecimento prévio do tema auxilia o registro dessas informações (KIND, 2008).

As etapas previstas para um grupo focal são: abertura, preparação, debate, encerramento discussão e ação posterior. Na abertura, o moderador introduz a atividade e seus objetivos, tranquilizando e estabelecendo o enquadre do grupo, à medida que explica o interesse por todas as opiniões, sejam elas contrárias ou a favor uma das outras. Na preparação, os participantes se apresentam, dando início as interações grupais, com o objetivo de estabelecer uma boa relação entre eles. Então, o moderador inicia o debate, passando para questões progressivamente mais específicas, do nível mais concreto para o nível mais abstrato. O moderador deve fomentar a investigação do assunto em profundidade, sem desvios do tema. A próxima etapa é o encerramento, expondo de forma sintética a discussão promovida, sem nenhum juízo de valor do moderador. As ações e questões posteriores à avaliação do grupo envolvem a análise de possíveis implicações do moderador na pesquisa, bem como a análise dos dados propriamente ditos, verificando se as necessidades de informação foram satisfeitas (KIND, 2008).

Segundo Krueger (2002), a análise de dados ocorre de forma concomitante com o processo de condução do grupo, de forma que a transcrição dos dados e postura do moderador devem ser considerados. O autor destaca ainda a importância da avaliação das palavras utilizadas na discussão, seus significados e intensidade colocada por quem as disseram; bem como das posições tomadas pelos integrantes diante de determinados assuntos; do nível de aprofundamento do debate e das ideias originais que ele gerou.

4. APLICAÇÃO DO MÉTODO AO CASO DA SAUDÁVEIS CO

O Capítulo 4 tem como objetivo a aplicação da metodologia apresentada no capítulo anterior e é dividida em três seções. Na seção 4.1, a segmentação do portfólio da SaudáveisCo e seleção dos grupos de análise são feitas. A seção 4.2 apresenta a compreensão da situação atual do mercado e dos objetivos estratégicos da empresa. A seção 4.3 aprofunda a análise da linha de *snacks* saudáveis, abordando seu desenvolvimento, sua performance ao longo das primeiras semanas de vendas e o grupo focal realizado para entender a percepção dos clientes em relação a categoria. É importante ressaltar que os números sobre a SaudáveisCo apresentados nesse trabalho foram multiplicados por um coeficiente desconhecido, a fim de preservar a confidencialidade dos dados.

4.1 Segmentação do portfólio da SaudáveisCo

Na secção 1.2, a SaudáveisCo foi brevemente apresentada, de modo a mostrar as principais linhas de produto disponíveis aos clientes no início de 2018. Em junho de 2018, no entanto, a empresa lançou uma nova categoria de *snacks* saudáveis com 18 produtos, e assim as opções de produto aumentaram, conforme apresenta a Tabela 5.

Tabela 5. Linhas de produto da SaudáveisCo em junho de 2018

Produto	Descrição	Momento de Consumo	Exemplo
Porções individuais de refeições	Porções de refeição congelada e individual, com aproximadamente 110 gramas, distribuídas entre Proteínas; Carboidratos; Vegetais; Sopas; Massas e Molhos.	Almoço e/ou jantar	Porção de grão de bico 
Refeições sugeridas	Conjunto de duas ou três porções individuais. Em geral, são compostas por uma proteína, um carboidrato e um vegetal, por uma sopa ou por uma massa e um molho.	Almoço e/ou jantar	Picadinho de filé mignon + Mandioquinha com salsa + Brócolis no vapor 

Produto	Descrição	Momento de Consumo	Exemplo
Salgados e Doces	Porções individuais e congeladas, com aproximadamente 80g, distribuídas entre Salgados e Doces.	Café da manhã, lanche da manhã e/ou lanche da tarde.	Quibe assado com castanha do Pará 
Kits de refeições	Conjunto de pratos sugeridos, sopas, salgados, doces e <i>snacks</i> . São elaborados por nutricionistas, a fim de ter uma composição equilibrada e saudável, para um determinado período.	Todos	Kit Vegetariano – 7 dias completos
<i>Snacks</i> <td>Porções individuais, com aproximadamente 30g, de <i>snacks</i> doces e salgados.</td> <td>Café da manhã, lanche da manhã e/ou lanche da tarde.</td> <td>Chips de mandioquinha </td>	Porções individuais, com aproximadamente 30g, de <i>snacks</i> doces e salgados.	Café da manhã, lanche da manhã e/ou lanche da tarde.	Chips de mandioquinha 
<i>Snacks</i> <td>Porções com 200g de diferentes tipos castanhas.</td> <td>Café da manhã, lanche da manhã e/ou lanche da tarde.</td> <td>Castanha de caju </td>	Porções com 200g de diferentes tipos castanhas.	Café da manhã, lanche da manhã e/ou lanche da tarde.	Castanha de caju 

Fonte: elaborado pelo próprio autor, com base no site da empresa.

Uma família de produtos representa um grupo de produtos que, seja em função do consumidor, dos produtos em si ou de sua fabricação, são agrupados em busca do aumento da eficiência de sua concepção, planejamento ou de sua produção, conforme consta na seção 2.5.5.

É possível identificar uma distinção bastante clara que pode agrupar as diferentes linhas de produtos da SaudáveisCo em duas famílias: o fato do produto ser congelado ou não. Tanto as porções individuais, as refeições sugeridas, as sopas, os salgados e os doces têm em comum a etapa de congelamento em seus processos produtivos, e consequentemente contam com uma logística de armazenamento e distribuição própria de produtos congelados. Eles configuram a família de produtos de refeições congeladas. Já os *snacks* individuais e os *snacks* grandes não apresentam essa etapa, apresentando um estoque e distribuição próprios de produtos secos,

configurando a família de *snacks*. Os kits de refeições podem englobar produtos tanto de uma família quanto de outra.

É importante ressaltar que essa distinção tem efeitos não só na produção e distribuição dos produtos, mas também em sua divulgação e comercialização. As percepções de um cliente em relação a um produto congelado e a um produto seco são diferentes e, por isso, as estratégias de comunicação e marketing da empresa devem considerar essas diferenças.

Esse trabalho se propõe a analisar o portfólio de produtos enquanto composto por essas duas famílias. O autor optou ainda por se aprofundar na análise da família de *snacks*, por se tratar da primeira tentativa da empresa de desenvolver uma família de produtos diferente das linhas com as quais ela já trabalhava. A SaudáveisCo emprega os termos “família de produtos” e “categoria de produtos” como sinônimos, com predominância do segundo termo. Assim, a partir desse ponto, o autor usará majoritariamente o termo “categoria”. A SaudáveisCo pretende desenvolver futuramente outras linhas que poderiam compor novas categorias, conforme será detalhado na próxima seção. Assim, ao detalhar o processo de desenvolvimento e performance da categoria de *snacks*, o autor espera contribuir para a estruturação de um processo de otimização do portfólio sob a ótica das diferentes categorias de produto. Esse trabalho não se propõe a analisar, portanto, o portfólio específico de cada categoria de produtos, como por exemplo analisar quais porções individuais, sopas ou salgados e doces devem ser mantidos ou descontinuados, mas analisar as categorias de *snacks* e de refeições congeladas como um todo, com enfoque maior no processo de desenvolvimento da segunda.

4.2 Compreensão da situação atual do mercado e dos objetivos estratégicos da empresa

Essa seção se propõe a levantar os objetivos estratégicos da empresa, bem como analisar a situação atual do mercado e de seus concorrentes. Para tal, se faz necessário tanto uma análise dos fatores externos a ela, como a do macroambiente e da indústria na qual ela está inserida, quanto de seus fatores internos, como a de suas competências essenciais. Em seguida, os objetivos estratégicos da SaudáveisCo são levantados e, por fim, os principais KPIs de performance de seu portfólio de produtos são identificados.

4.2.1 Análise do macroambiente da SaudáveisCo

Em uma análise do macroambiente de uma empresa, é importante identificar as dimensões mais relevantes que podem influenciar o sucesso ou fracasso da estratégia, para que

a análise não se torne demasiadamente longa, conforme apresentado na seção 2.4.2. As influências podem ser políticas, econômicas, tecnológicas, socioculturais, ambientais ou legais.

A SaudáveisCo é uma empresa de bens de consumo não-duráveis ou, mais especificamente, do ramo de alimentação. Os fatores socioculturais, como os costumes da população e mudanças em seus estilos de vida, influenciam diretamente o comportamento de seus clientes, uma vez que altera seus padrões de consumo e, consequentemente, impacta nas vendas e no alcance da empresa.

Segundo o relatório *Healthy Eating Trends – Brazil* (MINTEL, 2015), 83% dos brasileiros adultos concordam que vale a pena gastar mais por opções mais saudáveis e 30% dos brasileiros adultos que comeram algo saudável nos últimos três meses gostariam de ver uma variedade maior de produtos saudáveis disponíveis no supermercado. Além disso, 20% dos consumidores de comida saudável no Brasil gostariam de ter mais opções saudáveis de preparo rápido. Independente do estilo de vida, produtos e ingredientes naturais são frequentemente a primeira prioridade. Flexibilidade é também importante no que se refere a hábitos alimentares saudáveis. Os consumidores estão definindo o que saudável significa para si, criando suas próprias dietas e exercícios. Ser saudável não necessariamente significa cortar totalmente itens indulgentes, mas sim reduzi-los (MINTEL, 2015).

O relatório Brasil *Food Trends* 2020 apresenta que os aspectos considerados mais importantes na hora de experimentar um novo produto são, para 54% dos entrevistados, “ser da marca que eu confio ou conheço” e, para 52% deles, “ser gostoso ou saboroso” (ITAL; FIESP, 2010).

Esses dados indicam um cenário positivo para a SaudáveisCo, à medida que muitos brasileiros estão buscando por opções de alimentos mais saudáveis, se dispõem a pagar mais por isso, e procuram por opções mais práticas e saborosas. É necessário ressaltar, no entanto, a necessidade de se criar uma marca na qual as pessoas confiam, para que o lançamento de novos produtos possa ter uma ampla capacidade de penetração no mercado.

Em relação a *snacks*, *millenials* têm promovido a tendência dos *snacks* saudáveis. Segundo estudo realizado pela *Amplify Snack Brands*, 89% deles comem *snacks* saudáveis ao menos uma vez por semana nos Estados Unidos, 64% preferem opções com menos ingredientes e 79% dizem que entender tudo da lista de ingredientes melhora sua confiança no snack (AMPLIFY SNACK BRANDS, 2017).

A influência políticas e econômicas compõem as dimensões mais relevantes depois da socioculturais. Elementos importantes são o crescimento econômico e consequente crescimento do poder aquisitivo da população, bem como a política de impostos, uma vez que a tributação

sobre os produtos impacta a rentabilidade da empresa. No entanto, essas dimensões não exercem influência tamanha a ponto de justificar seu aprofundamento no escopo desse trabalho.

4.2.2 Análise estrutural da indústria

A análise industrial da indústria, conforme apresentado na seção 2.4.2, pode ser feita através da análise das cinco forças competitivas de Porter. São elas: concorrentes existentes; ingressantes potenciais; produtos ou serviços substitutos; fornecedores; e consumidores. Essas forças agem à nível competitivo, se referindo a cada unidade de negócios da empresa. Seguindo a separação do portfólio entre as refeições congeladas e os *snacks* secos, a análise estrutural da indústria também será feita para os dois respectivos mercados: o de refeições saudáveis congeladas e o de *snacks*.

Refeições saudáveis congeladas

Para a indústria de refeições saudáveis congeladas, a ameaça de novos ingressantes é uma das forças competitivas mais significativas, porque não há grandes barreiras de entrada neste mercado. O investimento inicial para oferecer refeições congeladas saudáveis é relativamente pequeno, dado que uma cozinha artesanal já é suficiente para uma produção em pequena escala. Não existem tampouco grandes barreiras tecnológicas ou operacionais para ingressar nesse tipo de negócio.

No entanto, o investimento necessário para operar em uma escala maior, como o da SaudáveisCo, é consideravelmente alto. Se considerarmos que existem players internacionais que oferecem serviço semelhante, estes poderiam ser considerados ingressantes potenciais já estabelecidos, com conhecimento relevante e com capital necessário para montar uma operação em escala maior.

Os produtos ou serviços substitutos mais próximos das refeições congeladas saudáveis são aqueles que procuram ser práticos, saudáveis, saborosos e/ou acessíveis. Os principais produtos substitutos seriam, dessa forma, as refeições congeladas tradicionais – que pecam pela saudabilidade, devido a quantidade de sódio, químicos e conservantes que têm e pela praticidade, uma vez que não oferecem serviço de delivery –, entregas de restaurantes delivery – que pecam pela acessibilidade, devido a seus altos preços –, e a compra de ingredientes para se cozinhar – que peca pela praticidade.

É importante ressaltar que o crescimento no serviço delivery de comida com a introdução de novos aplicativos representa, por um lado, uma ameaça de substituição das

refeições da SaudáveisCo, mas, por outro lado, pode representar uma oportunidade de disseminar o conceito de delivery para as pessoas e, assim, facilitar a penetração de seus produtos na rotina de novos clientes.

Dessa forma, a ameaça de produtos e serviços substitutos é até certo ponto baixa, pois não cumprem com a função de substituir a experiência completa que uma refeição congelada saudável oferece. No entanto, ela deve ser considerada, à medida que compete como substituto no mesmo momento de consumo do cliente.

A SaudáveisCo foi uma das primeiras empresas a entrar no ramo de alimentação saudável e congelada, no início de 2016, de modo a se ter poucos concorrentes no mercado, mas também poucos clientes que já conheciam esse tipo de produto. Dessa forma, ao longo do primeiro ano, a empresa foi responsável por disseminar o conceito que unia uma alimentação saudável e saborosa à praticidade e à acessibilidade.

Segundo o monitoramento de concorrentes feito pela própria empresa, nesses dois últimos anos pode-se observar um crescimento do número de negócios que oferecem refeições congeladas saudáveis e entregam no mesmo esquema de delivery. Sua maioria são iniciativas artesanais de pequeno porte, que não apresentam o mesmo tamanho, volume de vendas e profissionalismo da SaudáveisCo, de modo a apresentar riscos de segurança alimentar (EUROMONITOR, 2018). Existem ainda concorrentes que oferecem em lojas e supermercados refeições congeladas saudáveis, cuja qualidade é inferior por apresentarem químicos e conservantes em sua formulação e cujos preços são mais altos, em função da margem colocada pelos revendedores. Os sócios estimam que seu principal concorrente tenha uma receita líquida em média três vezes menor do que a deles, de modo a posicioná-los como líder nesse mercado.

O poder de barganha dos fornecedores nesse setor não é muito forte, se observarmos que existem diversos fornecedores diferentes para cada ingrediente, principalmente na cidade de São Paulo, local onde se encontra a cozinha central da SaudáveisCo. Em geral, os preços seguem o mercado, com pouca diferenciação entre fornecedores, de modo a variar mais com a sazonalidade do produto do que com os fornecedores em si.

Por outro lado, esse poder aumenta se observarmos produtos mais específicos, como por exemplo o fornecimento de ingredientes orgânicos, importantes em uma alimentação saudável. Essa parcela do mercado ainda está em desenvolvimento, sem que haja grandes distribuidores, mesmo em São Paulo. Devido a oferta reduzida, os poucos fornecedores de orgânicos conseguem trabalhar com preços mais altos, tendo um poder de barganha significativo.

Outro exemplo semelhante é a de fornecimento de frangos dito como “naturais”, ou seja, que não recebem nenhum tipo de antibiótico – seja ele terapêutico ou como melhoradores de

desempenho – e que são criados em condições mínimas de bem estar animal e com uso de produtos naturais, como extratos vegetais, óleos essenciais e ácidos orgânicos para favorecer sua saúde. Por se tratar de um produto diferenciado, há poucos fornecedores que atendam a todos requisitos, o que faz com que seu poder de barganha seja mais alto em relação aos fornecedores de frangos tradicionais. Isso permite com que trabalhem com preços mais altos, e que haja uma dependência maior das empresas com eles, caso se queira manter o consumo desse tipo de produto.

O poder de barganha dos clientes é relativamente pequeno, em função do baixo número de *players* no mercado de refeições congeladas saudáveis que tenham um porte significativo. Além deles, as opções são reduzidas a produtos caros e industrializados em lojas e supermercados, e a produtos artesanais de microempresas, que oferecem pouca segurança alimentar aos consumidores. Os deliveries de restaurantes também apresentam preços comparativamente mais altos. Assim, os clientes não conseguem exercer pressão para reduzir os preços praticados nessa indústria. Ademais, eles vêm valor no produto oferecido, então estão dispostos a pagar por uma opção de alimentação mais saudável e prática.

Snacks

Para o setor de *snacks*, a ameaça de novos integrantes no mercado é relativamente baixa, pois as barreiras de entrada são significativas. Os *snacks* vendidos em lojas e supermercados precisam ter uma escala de produção e cadeia de distribuição significativamente altas, o que demanda um investimento inicial considerável. Os *snacks* vendidos *online*, por outro lado, demandam um canal de vendas bem estruturado e disseminado, ou então altos gastos em marketing para construir-lo, de modo a dificultar também a entrada de ingressantes potenciais.

Conforme indicado na seção 2.2.2, o desenvolvimento de empresas de marcas “brancas”, que fornecem produtos para terceiros criarem marcas próprias, tem criado uma concorrência maior no setor alimentício. Elas possibilitam a criação de uma nova marca e um novo produto sem a necessidade de investir em maquinário ou em uma linha de produção, aumentando a ameaça de novos integrantes no mercado de *snacks*, ainda que os custos logísticos e de vendas permaneçam consideráveis.

Produtos substitutos, ao que tange o mercado de *snacks*, incluem todo e qualquer alimento que pode ser consumido entre refeições, como frutas, pães, bolachas, salgados e doces. Dessa forma, sua ameaça é consideravelmente grande, em função de dois motivos principais: a ampla gama de substitutos, oferecendo diversas opções ao cliente, e ao fato de pertencer ao mesmo momento de consumo dos *snacks*, competindo diretamente pela escolha do consumidor.

A SaudáveisCo oferece um produto que une praticidade, sabor, saudabilidade e acessibilidade. Diferentemente do mercado de refeições congeladas, existem hoje concorrentes consideráveis que oferecem uma proposta de valor semelhante para *snacks*. Como *snacks* é um termo bastante abrangente, diferentes marcas competem com diferentes produtos, mas dentro do mesmo mercado. Concorrentes grandes e tradicionais, que estão presentes há anos na rotina dos brasileiros, incluem fabricantes de batata chips e salgadinhos, *snacks* pouco saudáveis. Outros concorrentes, em geral mais novos e inovadores, apostam em propostas mais saudáveis e naturais, de modo a competir mais diretamente com a SaudáveisCo.

É importante ressaltar o movimento que grandes corporações têm tido em direção a produtos mais saudáveis, como por exemplo a compra pela Unilever, multinacional do ramo de alimentação, da Mãe Terra em 2017. O então presidente da corporação Fernando Fernandez disse em comunicado que a Mãe Terra tem excelentes produtos e uma base crescente de consumidores leais no Brasil, de modo que ela “fortalecerá nosso portfólio de alimentos permitindo que aceleremos nossa expansão nos segmentos naturais e orgânicos, que crescem de forma importante”. (O GLOBO, 2017)

O poder de barganha dos fornecedores do mercado de *snacks* é consideravelmente baixo, pois os insumos são, em geral, pouco diferenciados, de modo a se ter uma variedade de fornecedores com preços semelhantes. Muitas castanhas e nozes são importadas, sofrendo pressão ainda maior do mercado internacional, sem que haja espaço para os fornecedores negociarem preços mais altos com as empresas.

No caso das empresas de marca “branca”, que fornecem os produtos já prontos e embalados, seu poder de barganha é superior, pois eles oferecem uma solução diferenciada e que poucos fornecedores conseguem entregar. Além disso, a crescente demanda por esse tipo de produto faz com que o fornecedor possa praticar preços superiores, entregando àqueles que estejam dispostos a pagar.

O poder de barganha dos consumidores é considerável, pois a ampla oferta de concorrentes e de produtos substitutos permite com que eles possam escolher seus produtos preferidos e exerçam pressão sobre as empresas para que tenham preços mais competitivos e assim sejam priorizadas no momento de compra.

4.2.3 Levantamento das competências essenciais e objetivos estratégicos da SaudáveisCo

Para se fazer o levantamento das competências essenciais de uma empresa, é necessário antes constatar se a empresa é organizada em função de suas competências essenciais, ou se

prioriza suas unidades de negócio. A distinção do portfólio entre refeições congeladas e *snacks* secos também poderia ser aplicada para definir duas unidades de negócio da SaudáveisCo. Cada uma dessas categorias tem processos de produção distintos, bem como locais de produção separados. Os *snacks* não contam com as etapas de vácuo e congelamento, presentes no processo de produção das porções individuais congeladas, esquematizado na Figura 1, da seção 1.1. No entanto, essas unidades de negócio não apresentam autonomia de recursos, tampouco recebem uma alocação de capitais específica com vistas à otimização do retorno. Pelo contrário, a SaudáveisCo tem como foco a arquitetura estratégica tal que identifica oportunidades de mercado, aloca capital e talentos para realizá-las e maximiza o aprendizado desse processo para futuros projetos. Assim, é pertinente a análise das competências essenciais da empresa.

Conforme apresentado na seção 2.5.2, essa abordagem requer que a empresa trace um plano estratégico que defina quais competências a empresa tem ou pretende construir, bem como as tecnologias demandadas, de modo a coordenar as unidades de negócio para atingir esses objetivos. O levantamento de dados para isso foi feito em duas etapas. Primeiro, foram analisados materiais internos que SaudáveisCo disponibiliza às equipes para comunicar seus objetivos estratégicos, cujos principais pontos serão descritos a seguir. Em seguida, uma entrevista informal foi feita com o gestor direto do autor, que é um dos três sócios fundadores da empresa, para validar as informações e competências essenciais levantadas.

A SaudáveisCo busca solucionar o seguinte problema: as pessoas quererem comer melhor e de forma prática, mas a indústria alimentícia tradicional não é capaz de atender a essas demandas, devido à falta de inovação e de confiança do consumidor. Assim, a alimentação saudável no Brasil demanda muito tempo – ao comprar, armazenar e cozinhar os ingredientes –, ou é cara – ao comprar ou pedir comida de restaurantes especializados.

Para isso, a empresa busca entregar aos clientes uma solução saudável, saborosa, e ao mesmo tempo prática e acessível, através de três focos: (i) desenvolvimento de comida de verdade, (ii) verticalização de suas operações de forma inovadora e escalável, e (iii) contato direto e personalizado com os clientes.

Por comida de verdade, entende-se o uso exclusivo de ingredientes 100% naturais, ou seja, que não contêm nenhum tipo de conservantes ou compostos artificiais, e de excelente padrão de qualidade. Destaca-se ainda a priorização por parcerias diretas com agricultores familiares e por produtos orgânicos, que permitem um fornecimento de produtos com maior qualidade, menor preço, de forma mais estruturada e com rastreabilidade.

A verticalização de suas operações é feita através de uma cozinha central com sistemas e processos desenvolvidos internamente, que permitem aumento da produtividade, gestão de

fluxos de produção e escalabilidade, aliada a uma distribuição local de pedidos com gestão de estoques, expedição e roteirização internos. A SaudáveisCo possui uma equipe com mais de dez programadores, responsáveis por desenvolver e aperfeiçoar esses sistemas a partir das necessidades de cada área.

O contato direto com o cliente é estruturado por um departamento dedicado à experiência do cliente: o *Customer Experience Management* (CXM). Esse contato acontece não só por meio do *ecommerce*, onde o cliente pode comprar os produtos e esclarecer dúvidas através de um chat *online*, mas também por meio do WhatsApp, de mídias sociais, como Facebook e Instagram, e de constantes pesquisas enviadas para colher *feedback* sobre diferentes assuntos, como novos lançamentos e experiência de compra no aplicativo. Além disso, o CXM possui ainda o registro de todas as compras e interações de cada cliente, uma vez que o canal de vendas também é próprio. Isso possibilita a análise de dados e personalização da experiência do cliente, de modo a antecipar suas preferências e fazer sugestões mais assertivas, como por exemplo recomendar apenas proteínas vegetarianas para quem nunca comprou proteínas animais.

Para identificar as competências essenciais das demais, conforme descrito na seção 2.4.1.1, três testes devem ser feitos: verificar se essas competências fornecem acesso a uma ampla variedade de mercados, se elas trazem uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelos consumidores, e se elas são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

O foco em desenvolver apenas comida de verdade possibilita o acesso a diversos segmentos de alimentação saudável, à medida que possibilita a combinação de diferentes ingredientes naturais para desenvolver alimentos nutritivos, sem se restringir a um nicho específico, como os produtos *light* ou sem açúcar. Além disso, eles trazem benefícios importantes percebidos pelos consumidores, à medida que trazem alternativas sem conservantes ou aditivos químicos às opções tradicionais do mercado. Conforme a análise macroambiental da seção 4.2.1 indicou, produtos mais saudáveis vêm sido mais procurados pelos brasileiros. Além disso, a rastreabilidade e padrão de qualidade configuram diferenciais importantes que dão confiança ao cliente. Por fim, esse tipo de desenvolvimento é de fato difícil de ser imitado, porque, por um lado, demanda processos e tecnologias diferentes daquelas já estabelecidas no mercado pelas grandes indústrias alimentícias e, por outro lado, demanda um investimento alto para que negócios caseiros adquiriram escala, padrões de qualidade e de segurança alimentar. As parcerias com agricultores familiares, por exemplo, são complexas e levam tempo e recursos para serem desenvolvidas. No entanto, é preciso atenção por parte da empresa, pois é possível que concorrentes venham a adquirir conhecimento e possam tentar imitar essa competência.

A verticalização de suas operações de forma inovadora e escalável também dá a SaudáveisCo acesso a uma ampla variedade de mercados, pois o *know-how* adquirido na cozinha e na distribuição possibilitam o desenvolvimento de novos produtos em novos mercados. Os benefícios aos consumidores são percebidos por meio do padrão de qualidade e de serviço que essa verticalização proporciona: ao se ter o controle de toda a cadeia produtiva, é possível identificar os processos que necessitam de atenção e corrigi-los, de modo a entregar um produto excelente de forma rápida aos clientes. Ademais, essa competência é, certamente, muito difícil de ser imitada, pois todos os processos e *softwares* foram desenvolvidos dentro da própria SaudáveisCo, a partir de uma equipe de desenvolvedores, e configuraram um segredo tecnológico único a empresa.

O contato direto e personalizado com os clientes, por sua vez, possibilita uma melhor experiência por parte dos consumidores, fortalecendo a relação que eles têm com a marca. Isso não só representa uma contribuição significativa aos benefícios percebidos por eles, mas também serve como forma de fortalecer e disseminar a marca de uma forma orgânica, possibilitando uma penetração maior a diferentes mercados. Se os clientes estão satisfeitos com os produtos e confiam na marca da SaudáveisCo em um determinado mercado, eles podem esperar que o mesmo acontecerá em outros, desde que o produto esteja alinhado com a identidade da marca. Além disso, o contato direto possibilita a realização de diversas pesquisas que permitem entender melhor as necessidades dos clientes, possibilitando às equipes, como a de desenvolvimento de novos produtos, executar seus projetos com foco no consumidor, entregando um produto final alinhado com as vontades dos consumidores independentemente de qual seja o mercado. Se, por um lado, outras empresas também podem desenvolver seu foco no consumidor, por outro lado, o controle do canal de vendas através do *e-commerce* e conhecimento dos hábitos de cada cliente é algo difícil de ser imitado. Ao incorporar esse conhecimento a seus processos internos, a SaudáveisCo consegue proporcionar uma experiência ao cliente única.

Assim, identificam-se três competências essenciais da SaudáveisCo., que viabilizam seu plano estratégico de fornecer uma alimentação saudável, prática, saborosa e acessível aos seus clientes. Conforme descritas nos parágrafos anteriores, são elas: (i) desenvolvimento de comida de verdade, (ii) verticalização de suas operações de forma inovadora e escalável, e (iii) contato direto e personalizado com os clientes. Após entrevista informal com um dos sócios da empresa, ele confirmou essas três competências, com a ressalva de que a verticalização das operações não precisa necessariamente ocorrer de forma imediata. É possível que a empresa opte por terceirizar determinado processo ou serviço por um período, em função da priorização de

recursos ou investimento inicial demandado, mas que a verticalização deva acontecer em um segundo momento.

Os objetivos estratégicos da SaudáveisCo também são voltados para permitir que a empresa se desenvolva e continue a trazer soluções para o problema que ela se propõe a resolver. Entre os objetivos descritos no material analisado, destacam-se:

- a. O crescimento da empresa, por meio do crescimento de sua receita, da margem operacional e da entrega em novas cidades;
- b. O fortalecimento da marca, de modo a estar cada vez mais presente na vida de seus clientes por meio do lançamento de novas categorias de produtos e uma comunicação consistente;
- c. A retenção de clientes, aumentando a satisfação do cliente como um todo, por meio do aumentando a conversão de seu *ecommerce*, do lançamento de novos itens e serviços de forma mais rápida, e atendendo às principais necessidades dos clientes;
- d. A automação da operação, para que a produtividade por funcionário cresça, a logística se torne mais eficiente, e a receita líquida por funcionário também cresça.

Cada objetivo estratégico se desdobra em mais de um objetivo, uma vez que para se atingir um propósito mais de uma medida deve ser adotada. Cada equipe da SaudáveisCo é responsável por estabelecer, a partir destes objetivos, seus próprios indicadores de desempenho, e esse será o foco da próxima seção.

4.2.4 Levantamento dos principais KPIs para análise de performance de seu portfólio.

A SaudáveisCo conta com um departamento dedicado de *Business Intelligence* (BI), responsável por reunir dados e apresentá-los da melhor forma possível para as diferentes equipes fazerem suas análises e monitorarem o desempenho de suas áreas. Os principais indicadores de performance que orientam o processo de decisão são aqueles que conseguem traduzir os objetivos estratégicos da empresa, de forma a indicar se estes estão sendo atingidos ou não. Uma nova categoria de produtos pode proporcionar um aumento da receita total, promovendo o crescimento da empresa. Se muitos clientes passam a comprar esses produtos, a marca está mais presente na vida deles, fortalecendo-a. Ao gastar mais com a empresa em função dos novos produtos, o cliente indica que novas necessidades passaram a ser atendidas, melhorando o nível de serviço da SaudáveisCo. Dessa forma, os principais objetivos que podem ser impactados pela equipe de desenvolvimento de produtos são o crescimento da empresa, o fortalecimento da marca e a retenção de clientes.

Os seguintes KPIs foram identificados pelo autor e confirmados em entrevista informal com seu gestor:

- a. Volume de vendas da categoria de produtos (R\$/semana ou R\$/mês)
- b. Representatividade da categoria no volume total de vendas (%)
- c. Inserção da categoria em pedidos (%)
- d. Ticket médio do cliente por tipo de pedido (R\$/pedido)
- e. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de *snacks*

Os quatro primeiros KPIs se relacionam à performance da nova categoria em relação ao portfólio da SaudáveisCo, enquanto o último KPI está ligado ao desempenho das subcategorias de produto dentro da nova categoria. A percepção dos clientes em relação à categoria seria medido, ainda, por meio de um grupo focal realizado dois meses após seu lançamento.

4.3 Análise da linha de *snacks* saudáveis

Essa seção se propõe a analisar a fundo como foi o processo de desenvolvimento da linha de *snacks* saudáveis, bem como avaliar sua performance perante os demais produtos da SaudáveisCo. Em seguida, apresenta-se o grupo focal feito para identificar a percepção dos clientes em relação a essa categoria de produtos.

4.3.1 Processo de desenvolvimento da linha de *snacks* saudáveis

O processo de desenvolvimento da linha de *snacks* saudáveis aconteceu a partir de janeiro de 2018. Conforme descrito no capítulo introdutório, o foco da empresa em 2017 foi expandir suas operações. Em setembro de 2017, a empresa recebeu um aporte de aproximadamente 5 milhões de reais de um fundo de investimentos. Com esses recursos, foi possível realizar a mudança de imóvel e compra de equipamentos para montar uma cozinha maior, a expansão de sua infraestrutura logística, e a contratação de mais funcionários para compor a equipe. A finalidade era a de reter os clientes normais, ao mesmo tempo que atendia a crescente demanda de novos clientes. No início de 2018, a SaudáveisCo estabeleceu como objetivo estratégico também a expansão de seu portfólio para atingir novos mercados, fortalecer a sua marca – até então conhecida como uma marca de produtos congelados –, e complementar o consumo e experiência de seus clientes com mais produtos.

Assim, em janeiro de 2018, deu-se início ao PDP da nova linha de produtos. É importante ressaltar que esse processo não seguiu o rigor teórico proposto pela literatura, e por

isso os métodos apresentados nessa seção podem divergir daqueles apresentados na revisão bibliográfica. Os pontos de melhoria serão identificados ao longo do texto, e então reunidos na seção 5.1.

A primeira etapa do processo foi identificar quais oportunidades de categorias de produtos a SaudáveisCo poderia explorar. Para isso, levantou-se uma lista de diferentes possibilidades, como saladas, *snacks*, *smoothies*, sucos e vegetais *in natura*. Então, as categorias que demandam uma cadeia logística refrigerada foram descartadas, uma vez que a SaudáveisCo ainda não possui a infraestrutura necessária para isso, nem os recursos para implementá-la em paralelo com a cadeira de congelados. Então, as opções se limitaram às cadeias de produtos congelados e de produtos secos, o que correspondem a *smoothies* e *snacks*. Uma breve análise de cada possibilidade foi feita, a fim de compará-las e se fazer uma decisão.

O mercado de *snacks* secos apresenta um tamanho e uma variedade de produtos grandes, com diferentes canais de venda, mas com produtos semelhantes entre concorrentes. Já o mercado de *smoothies* é menor e tem uma variedade de produtos reduzida a sucos e *smoothies* prontos, frutas ou polpa de frutas. Os produtos são diferentes entre concorrentes, e apresentam o mesmo canal de vendas: distribuidores físicos, como supermercados ou quitandas. Assim, *snacks* apresentam um mercado mais amadurecido, com opções de vendas *online* e oportunidade de diferenciação dos demais concorrentes.

Em seguida, uma pesquisa qualitativa com nutricionistas foi feita para entender suas percepções acerca das duas categorias de produto. O método usado foi o de entrevistas abertas por telefone, onde se perguntou o perfil de pessoa que consome o produto, a frequência de prescrição e os hábitos de consumo em relação a cada um deles. Constatou-se que *snacks* é um produto consumido pelas mais diversas pessoas, e que opções saudáveis são sempre prescritas pelas nutricionistas, apesar de ser difícil de introduzi-los na rotina. As pessoas não têm o hábito de se programar para comprar e compor seus próprios *snacks*, então alternativas práticas são interessantes. Já *smoothies* são mais restritos às pessoas que se preocupam em ter uma alimentação saudável, e não são tão prescritos pelas nutricionistas, uma vez que é mais barato comprar as frutas *in natura*. No entanto, elas viram esse produto como o potencial de facilitar e incentivar o consumo de frutas e verduras para aqueles que tem preguiça de preparar sua comida, além de ser um produto que está começando a entrar na moda dos alimentos saudáveis.

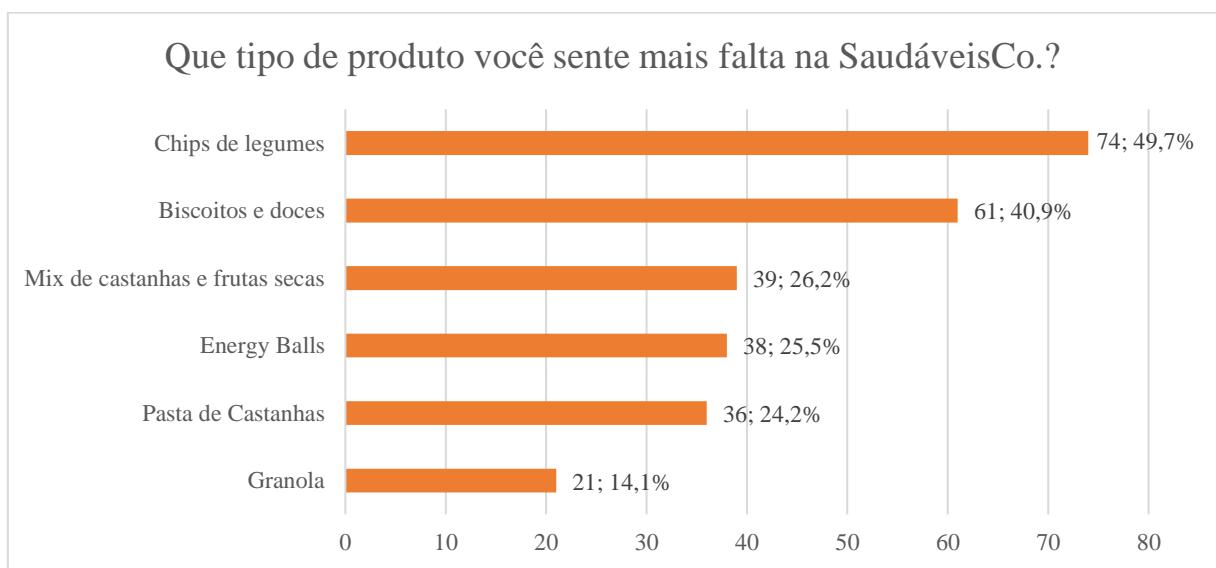
Os desafios da operação para cada possibilidade foram brevemente levantados. Para *snacks*, seria necessário implementar uma nova linha produtiva e desenvolver um novo tipo de embalagem. Em contrapartida, o estoque de matéria prima e de produtos acabados seriam secos, o que representa um grau de complexidade baixo. Já os *smoothies* entrariam no mesmo fluxo

de operações das demais porções congeladas, o que facilita sua implementação, mas compete por capacidade produtiva da cozinha e por capacidade de armazenamento de congelados. Além disso, a sazonalidade das frutas torna a cadeia de fornecimento mais complexa.

Outro fator importante considerado foi o momento da empresa. Conforme mencionado no início da seção, a SaudáveisCo era conhecida como uma marca de produtos congelados, e lançar uma nova categoria de produtos congelados reforçaria essa ideia, por mais que ela atinja novos mercados e novos momentos de consumos. As vendas de refeições estavam em ritmo acelerado de crescimento, então a competição pela capacidade produtiva se mostrava um risco maior que o desafio de montar uma nova operação. Ademais, dado que o PDP levaria alguns meses, o lançamento da nova categoria de produtos aconteceria em meados de junho, no fim do outono e início do inverno. O interesse por *smoothies* seria então significativamente menor, uma vez que o produto é mais consumido durante as estações quentes do ano, enquanto *snacks* não sofre com essa sazonalidade.

Dessa forma, a categoria de *snacks* se mostrou mais interessante para a SaudáveisCo, e optou-se pelo desenvolvimento dessa categoria de produtos. O próximo passo foi realizar uma pesquisa com os clientes sobre seus hábitos alimentares em relação a *snacks*. A pesquisa foi no formato de um questionário fechado, no qual se perguntou qual tipo de produto o cliente mais sentia falta na SaudáveisCo, qual a chance do cliente comprar determinados tipos de produto – em uma escala de Likert, de 1 a 5 –, e se o cliente prefere porção individual ou porção grande para determinados tipos de produto.

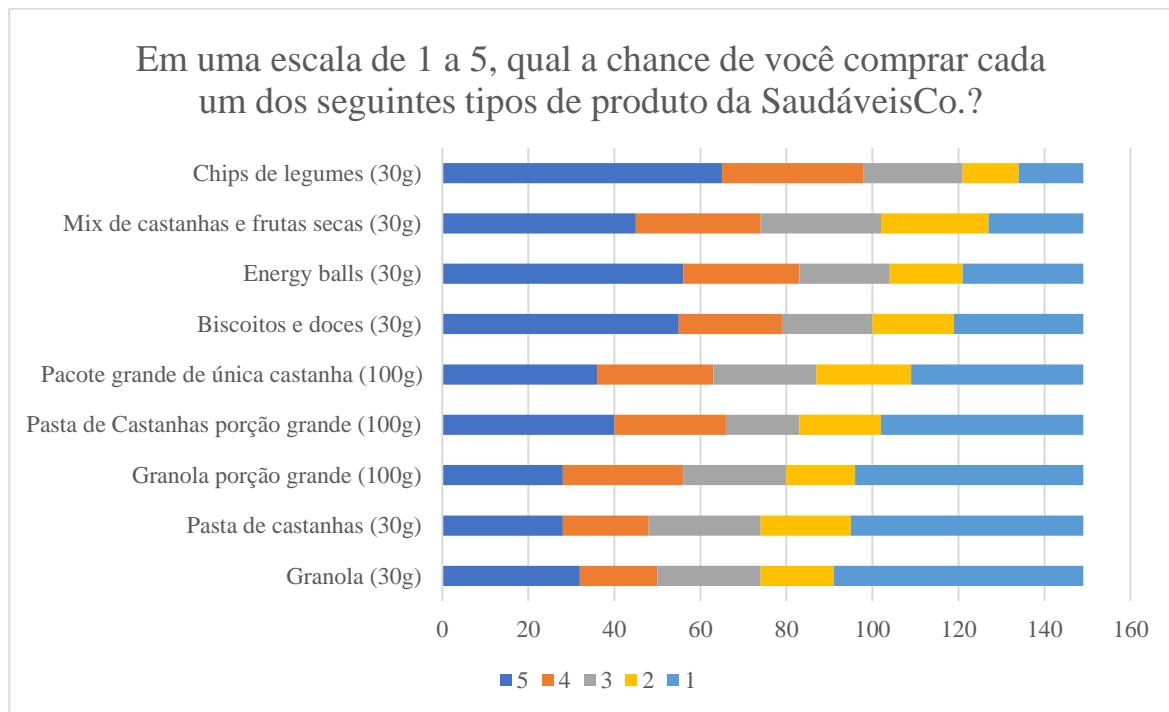
Figura 15. Respostas à pergunta "Que tipo de produto você sente mais falta na SaudáveisCo.?"



Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados da primeira pergunta, dispostos na Figura 15, mostraram um grande interesse por parte dos clientes pelos chips de legumes e pelos biscoitos e doces, visto que, respectivamente, 50% e 41% dos clientes sentem falta desses itens. Em seguida, mix de castanhas e frutas secas, *energy balls* (que são bolas de frutas secas e castanhas trituradas) e pastas de castanhas aparecem juntas com cerca de 25% dos clientes sentindo falta. Em último lugar, aparecem as granolas, com 14% dos votos.

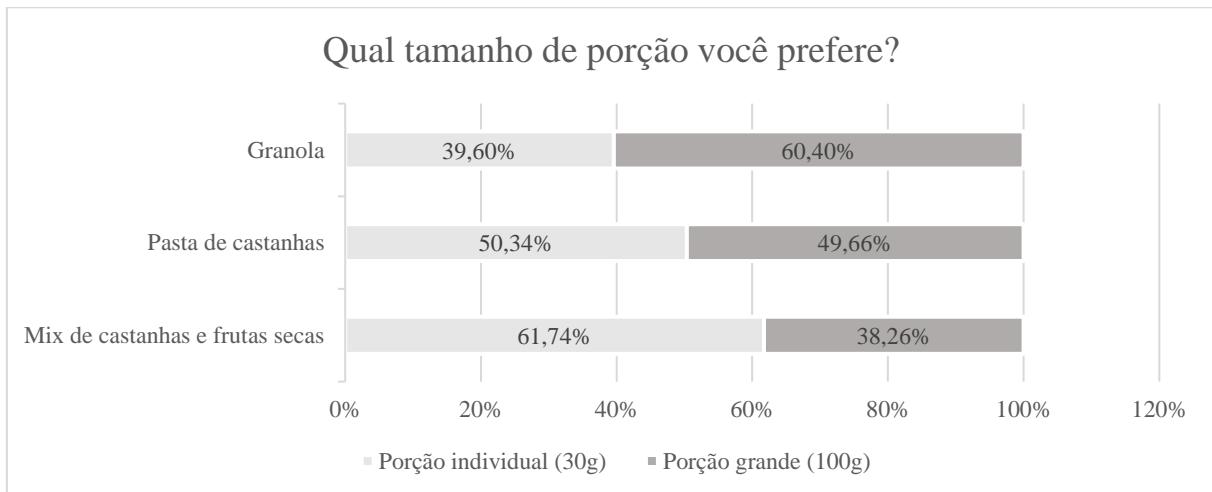
Figura 16. Probabilidade do cliente comprar determinados tipos de produtos da SaudáveisCo.



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao se perguntar a chance dos cliente comprar cada item, os resultados foram ligeiramente diferentes, e se encontram na Figura 16. Chips de legumes foi o item que os clientes manifestaram maior chance de comprar: 66% deles responderam “4” ou “5” na escala de Likert. Apesar de biscoitos e doces ter sido o segundo colocado na pergunta anterior, ele ficou em terceiro lugar, com 53% das respostas “4” ou “5”, enquanto *energy balls* (bolas de frutas secas e castanhas) aparecem em segundo, com 56%. Isso pode indicar que apesar de mais pessoas sentirem falta de biscoitos e doces, mais pessoas estão propensas a comprar *energy balls*. Em seguida, vieram os mix de castanhas e frutas secas, pastas de castanhas porção grande e pacote grande de castanha, com 50%, 44% e 42% das respostas “4” e “5”, respectivamente.

Figura 17. Preferência em relação ao tamanho da porção



Fonte: elaborado pelo autor.

Já a última pergunta serviu para indicar a preferência dos clientes por porções individuais, em detrimento de porções grandes, para mix de castanhas e frutas secas, enquanto não houve preferência entre pastas de castanhas e, para as granolas, as porções grandes foram preferência. Em relação as pastas de castanhas, a pergunta anterior indica a preferência por uma porção grande (100g), já que essa opção obteve mais respostas positivas.

Após esse questionário, as opções da granola, seja ela em porção individual ou grande, e a pasta de castanhas em porção individual foram descartadas. Restaram assim seis opções de subcategoria de *snacks*, que foram analisadas mais a fundo. São elas:

- Chips de legumes em porção única e individual (30g);
- Energy balls* em porção única e individual (30g);
- Biscoitos e doces em porção única e individual (30g);
- Mix de castanhas e frutas secas em porção única e individual (30g);
- Pasta de castanhas em porção grande (100g);
- Pacote grande de um único tipo de castanha (100g)..

Para o aprofundamento da análise, iniciou-se uma pesquisa com os principais concorrentes no mercado e sobre as principais opções de *snacks* em outros países. Para isso, a equipe visitou diferentes lojas e supermercados em São Paulo e usou sites de busca e de vendas para as pesquisas no exterior.

Foi constatado que grande parte das marcas de *snacks* não possuía fabricação própria, mas terceirizava sua produção para empresas de marca “branca”, o que vai ao encontro do que foi apresentado como os desafios para o PDP para o setor alimentício, na seção 2.2.2, e da ameaça de novos entrantes e de concorrentes, apresentadas na seção 4.2.2.

Além disso, entre janeiro e março de 2018, a cozinha central aumentou sua produção de porções individuais congeladas em mais de 20%. Esse aumento era necessário para atender à crescente demanda de clientes e acelerado ritmo de vendas. Assim, levantou-se a hipótese de também recorrer a empresas de marca “branca”, para que a produção da nova linha não competisse em capacidade produtiva com a linha de refeições, de modo a canibalizar o negócio principal da empresa. Outra possibilidade considerada seria alugar um outro imóvel dedicado a nova categoria de produtos, embora isso geraria uma complexidade maior, à medida que seria necessário o deslocamento de parte da equipe, compra de equipamentos, instalação da infraestrutura demandada, entre outros.

Dessa forma, iniciou-se o contato com os principais *players* de *snacks* referentes aos itens definidos como de interesse. Ao receber os orçamentos iniciais, a equipe montou uma análise para estudar a viabilidade dos dois cenários: produção interna ou por meio de terceiros. Contatou-se que a produção por meio de terceiros demandava uma baixa flexibilidade de produção. Cada fornecedor fazia um tipo de produto, tinha um pedido mínimo específico, e demandava um alto investimento inicial em embalagens, em torno de 60 mil reais no total, pois cada um demandava um tipo específico de material e tamanho que se adequassem a máquinas de envase. As embalagens deveriam ainda ser específicas para cada produto. Além disso, só foram identificadas empresas que poderiam fornecer chips de legumes, *energy balls* e alguns mix de castanhas e frutas secas.

Por outro lado, o imóvel próprio demandaria um alto investimento inicial em equipamentos e infraestrutura, em torno de 90 mil reais, além de despesas fixas com um segundo imóvel, estimados em 12 mil reais por mês. No entanto, ele possibilitaria a flexibilização da produção, à medida que poderia ajustar sua produção conforme o necessário. Ao internalizar o processo de embalagem dos produtos, a empresa poderia trabalhar com embalagens semelhantes para diferentes tipos de produto. A informação específica e detalhes de cada produto seria disposta por meio da colagem de etiquetas. A Tabela 6 ilustra essa flexibilização. Esse aspecto é bastante importante em função do caráter dinâmico em que a SaudáveisCo está inserida. Se comprometer com lotes grandes de embalagens dedicadas a produtos específicos implica em não se adaptar rapidamente a diferentes níveis de aceitação de cada produto, volumes de vendas díspares e uma possível descontinuação precoce de alguns produtos. Além disso, a internalização dos processos permite um maior controle de qualidade, minimiza os riscos de entregar produtos fora do padrão e prejudicar a experiência do cliente.

Tabela 6. Flexibilização da produção em função das embalagens

	Tipo de embalagem 1	Tipo de embalagem 2	Tipo de embalagem 3
Tamanho da embalagem	pequena	grande	média
Subcategorias abrangidas	Mix de castanhas e frutas secas; <i>energy balls</i> ; biscoitos e doces	Chips de legumes; pacote grande de castanhas	Pasta de castanhas em porção grande
Volume da porção	pequena (30g)	grande (35g para chips ou 200g de castanhas)	grande (200g)
Necessidade de design diferente por subcategoria?	sim	sim	não

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Tendo em vista que a SaudáveisCo havia recebido o aporte financeiro justamente para executar seu objetivo estratégico de lançar uma nova categoria, a gestão optou por prosseguir pela internalização dos processos, ainda que demandasse um investimento inicial mais alto.

O próximo passo era de avaliar a viabilidade de cada subcategoria. Para isso, primeiro foi analisado se a produção e desenvolvimento das receitas e processos seriam feitos internamente ou se o produto seria comprado já em seu estado final. Essa avaliação foi feita a partir de cada subcategoria, em função dos cenários disponíveis, e será exibida a seguir.

a. Chips de legumes em porção única e individual (30g)

Foram identificados fornecedores potenciais com custos atrativos e que atendam às necessidades de oferecer produtos 100% naturais, sem químicos ou conservantes. Após visitas técnicas, constatou-se que o maquinário necessário para sua fabricação inviabilizaria o desenvolvimento interno, e então optou-se pelo fornecimento do produto pronto para ser envasado internamente.

b. *Energy balls* em porção única e individual (30g)

Poucos *players* foram identificados nesse mercado e, após algumas reuniões, contatou-se que seria necessário um volume de compras muito alto para atingir preços competitivos. Como a previsão de vendas era incerta, o desenvolvimento interno se mostrou a única alternativa para lançar essa subcategoria de produto.

c. Biscoitos e doces em porção única e individual (30g)

Apesar de haver alguns fornecedores desses tipos de produto, apenas alguns ofereciam produtos naturais e livre de conservantes. Estes, no entanto, trabalhavam com preços muito altos em função de sua diferenciação, o que não viabilizava o projeto financeiramente. O desenvolvimento interno tampouco se mostrou possível, por se tratar de um tipo de produto

sensível quando não utilizado conservantes, e cujo processo de fabricação a SaudáveisCo não tinha experiência, de modo a tornar *time to market* muito grande.

d. *Mix* de castanhas e frutas secas em porção única e individual (30g):

A única opção identificada de fornecimento de terceiros para esse item era a de produtos convencionais, como um *mix* simples de três castanhas ou duas castanhas e uma fruta seca. Optou-se então pelo desenvolvimento interno, à medida que ele possibilitaria o desenvolvimento de opções diferenciadas. A produção de refeições já trabalhava com castanhas e frutas secas, de modo a ter certa experiência com esse tipo de produto.

e. Pasta de castanhas em porção grande (100g):

Não foi possível identificar fornecedores de embalagem no Brasil que atendessem às exigências da SaudáveisCo. Se buscava uma embalagem flexível com bico, pois potes plásticos ocupariam um volume físico grande dos pedidos e não oferecem a praticidade típica dos demais produtos da empresa. Assim, decidiu-se prorrogar o lançamento dessa subcategoria até que se encontrasse esse tipo de embalagem.

f. Pacote grande de um único tipo de castanha (100g):

Essa subcategoria apresenta baixa complexidade, à medida que é necessário apenas envasar os produtos. Optou-se pelo desenvolvimento interno, ainda que ele compreenda poucas etapas, como a seleção dos tipos de castanha e definição do processo de envase.

A compra de produtos já prontos vai de encontro à competência essencial de verticalização das operações, que prioriza o desenvolvimento interno. No entanto, a gestão considerou essa decisão como estratégica, uma vez que se faz necessário o conhecimento integral da operação antes de interiorizá-la. Para tal, é preciso investir tempo e recursos da equipe, o que só faz sentido caso a operação tenha poucas incertezas. Verticalizar operações que podem vir a ser descontinuadas em um futuro próximo representam um desperdício de recursos e um alto custo de oportunidade.

Em seguida, montou-se uma modelagem financeira inicial para estudar as margens e custos de cada opção. Para isso, foi preciso realizar outros orçamentos, como os de embalagem primária e secundária, bem como estimativas de custo de mão de obra, de infraestrutura de equipamento e projeção de vendas. Por motivos de confidencialidade, a modelagem e seus resultados quantitativos não podem ser apresentados nesse trabalho.

Por meio dela, constatou-se que todos os produtos apresentavam margens condizentes com os demais produtos da empresa, desde que adquirissem um volume de produção considerável. Caso contrário, os custos fixos se tornariam altos demais para tornar os produtos lucrativos. A Tabela 7 apresenta quais custos e despesas foram considerados. Vale ressaltar

que, embora a subcategoria “pacote grande de um único tipo de castanha” tenha tido uma performance inferior na pesquisa com clientes, ela apresentou as maiores margens relativas e absolutas, além de um processo simples de fabricação, e por isso optou-se por mantê-la no lançamento.

Tabela 7. Custos e despesas considerados na modelagem financeira

Custos e despesas considerados na modelagem financeira	
Matéria prima	Custo de entrega de pedidos
Embalagem primária	Taxa de desperdício e perdas
Etiqueta	Taxas, impostos e descontos
Custo de mão de obra de fabricação	Maquinário
Custo de mão de obra de envase	Depreciação do maquinário
Embalagem secundária para transporte interno	Despesas com equipamentos de cozinha
Embalagem secundária para envio de pedidos	Despesas com infraestrutura

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, prosseguiu-se com o desenvolvimento de receitas e processos dos três itens acima definidos: *energy balls*, mix de castanhas e frutas secas, e pacote grande de castanhas.

Para o PDP dos *energy balls*, as principais receitas disponíveis *online* foram levantadas, e alguns testes usando as matérias primas já disponíveis na empresa foram feitos. A equipe verificou que o processo de fabricação envolveria muitos processos manuais, à medida que é preciso moldar cada bola individualmente. Ademais, o produto ainda era muito pouco comercializado no Brasil, de modo a apresentar incertezas quanto à aceitação pelos clientes. Assim, por uma questão de priorização de recursos, foi decidido não prosseguir com esse desenvolvimento.

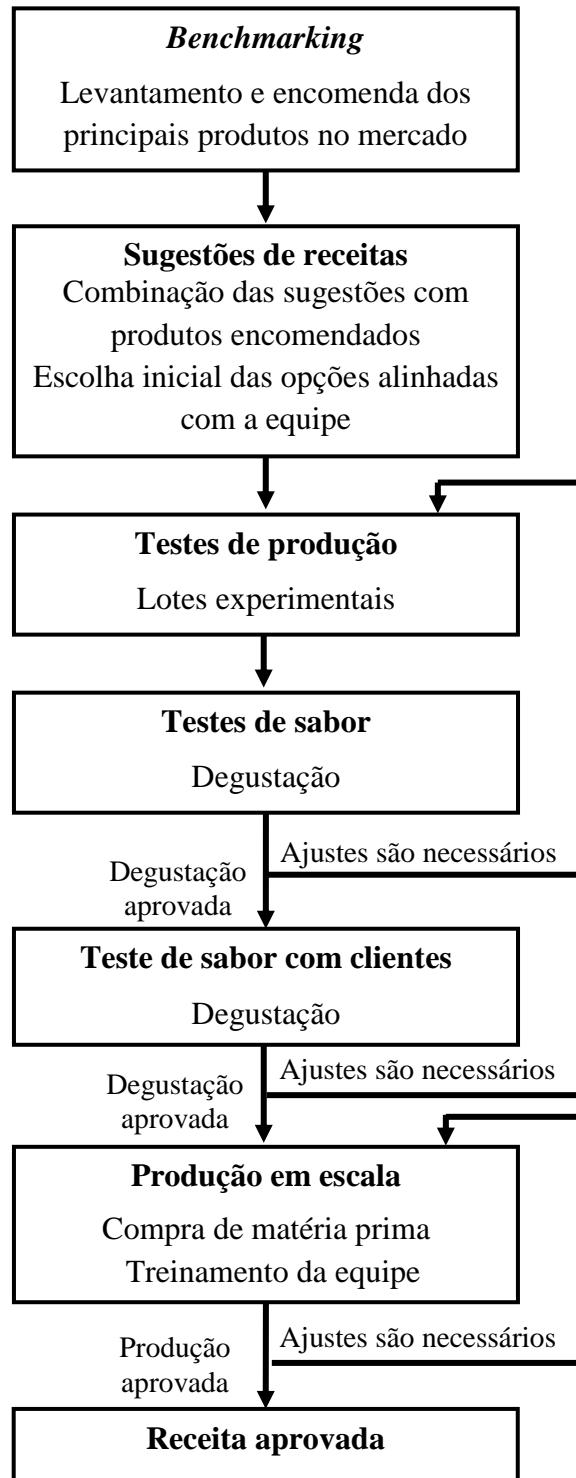
Para os testes de mix de castanhas e frutas secas, primeiro foi realizado uma pesquisa sobre as principais empresas no exterior que oferecem produtos diferenciados em sabor e composição, o que incluiu ainda uma encomenda dos Estados Unidos com os produtos mais promissores. Além disso, decidiu-se contratar uma consultora externa especializada em doces e com expertise em castanhas para assessorar o desenvolvimento das receitas e o treinamento com o maquinário necessário. Essa foi uma medida crucial para otimizar o tempo de desenvolvimento das receitas, pois muitos erros foram evitados e o aprendizado foi acelerado, bem como para criar receitas mais elaboradas e sofisticadas, oferecendo um diferencial do produto em relação ao mercado. A dinâmica de desenvolvimento ocorreu da seguinte maneira: a consultora externa trouxe sugestões de sabores e provou junto com a equipe interna os

produtos trazidos de fora. Então, essas duas partes foram consolidadas em novas sugestões, das quais a equipe selecionou aquelas que mais estavam de acordo com a proposta da SaudáveisCo. Foram escolhidas opções tanto salgadas quanto doces, para atender não só a vontade dos clientes por mix de castanhas, mas também pela de doces. Então, se iniciou testes de produção e testes de sabor, para que novos testes de produção com alguns ajustes fossem feitos até chegar em um resultado satisfatório. Em seguida, testou-se com clientes, ajustando novamente caso necessário, para então realizar o teste em escala. Após os ajustes de produção em escala, a receita era aprovada. A Figura 18 ilustra esse processo.

Além das receitas desenvolvidas dessa forma, outros mix de castanhas e frutas secas foram desenvolvidos internamente, mas sem a consultoria externa. Estes não levavam temperos nem processos de cocção, eram feitos a partir da mistura simples de diferentes castanhas e frutas secas. Para tal, foi levantado também as principais opções do mercado, realizou-se alguns testes de sabor e de informação nutricional, e então foram testados juntamente com as outras receitas com os clientes. Para o pacote grande de castanhas, bastou somente levantar quais opções de castanhas se mostravam mais populares no mercado, e definir um número adequado de opções para o lançamento.

Os testes de sabor com os clientes foram elaborados de duas formas. Primeiro, selecionou-se pessoas que trabalham na SaudáveisCo e que também são consumidores dos produtos da empresa. Isso foi feito para facilitar e agilizar os testes, uma vez que colegas de trabalho teriam uma propensão maior a fazer a degustação forma crítica, identificando possíveis falhas antes de se passar aos testes com clientes. A equipe realizou entrevistas qualitativas com eles, no formato de perguntas abertas, explorando os aspectos de sabor, crocância, momento de consumo, percepção de saudabilidade e preferências entre os sabores degustados. As receitas foram em geral bem elogiadas, com algumas observações quanto ao momento de consumo específico de cada uma. Em seguida, realizaram-se os testes com clientes, no mesmo formato. Para isso, usou-se do ponto de retirada de pedidos no centro de distribuição de pedidos da SaudáveisCo da cidade de São Paulo. Diariamente, clientes que optam por não receber os produtos à domicílio vão até o local para retirá-los, então essa oportunidade foi usada para perguntar se as pessoas estariam dispostas a participar de uma degustação para analisar os novos produtos que a SaudáveisCo estava desenvolvendo. Os resultados também foram satisfatórios, e em geral estavam alinhados com os resultados da outra parte da pesquisa.

Figura 18. PDP do mix de castanhas e frutas secas



Fonte: elaborado pelo autor

Os testes de sabor com os clientes foram elaborados de duas formas. Primeiro, selecionou-se pessoas que trabalham na SaudáveisCo e que também são consumidores dos produtos da empresa. Isso foi feito para facilitar e agilizar os testes, uma vez que colegas de trabalho teriam uma propensão maior a fazer a degustação forma crítica, identificando possíveis

falhas antes de se passar aos testes com clientes. A equipe realizou entrevistas qualitativas, no formato de perguntas abertas, explorando os aspectos de sabor, textura, momento de consumo, percepção de saudabilidade e preferências entre os sabores degustados. As receitas foram em geral bem elogiadas, com algumas observações quanto ao momento de consumo específico de cada uma. Em seguida, realizaram-se os testes com clientes, no mesmo formato. Para isso, usou-se do ponto de retirada de pedidos no centro de distribuição de pedidos da SaudáveisCo da cidade de São Paulo. Diariamente, clientes que optam por não receber os produtos à domicílio vão até o local para retirá-los, então essa oportunidade foi usada para perguntar se as pessoas estariam dispostas a participar de uma degustação para analisar os novos produtos que a SaudáveisCo estava desenvolvendo. Os resultados também foram satisfatórios, e em geral estavam alinhados com os resultados da outra parte da pesquisa. Assim, as receitas aprovadas puderam ser testadas em escala maior de produção.

A projeção de vendas foi elaborada a partir de algumas premissas. Elas foram feitas pela equipe de desenvolvimento em conjunto com dois sócios fundadores da empresa, em função de suas experiências com mercado, para que fosse possível validar as premissas e ajustar a projeção. As premissas foram:

- (i) Receita líquida de *snacks* no primeiro mês seria em torno de 2% a 2,5% da receita total da SaudáveisCo.
- (ii) Crescimento do número de pedidos seguiria a tendência de crescimento dos últimos 3 meses e o planejamento estratégico da empresa
- (iii) A inserção de *snacks* nos pedidos totais seria em torno de 20% na semana de lançamento, e depois cresceria a uma taxa de 5% ao mês pelos próximos 6 meses. Esse número foi estimado em função da receita líquida e do ticket médio de *snacks*.
- (iv) Ticket médio de *snacks* foi calculado com base em uma estimativa da quantidade de cada subcategoria de produto que seria comprada pelos clientes. Essa composição está apresentada na Tabela 8.

Tabela 8. Estimativa da composição de um pedido padrão de *snacks*

Composição de um pedido padrão:	Pedido	Preço unitário médio
Mix de castanhas e frutas secas "temperado"	2,0	R\$5,90
Mix de castanhas e frutas secas "tradicional"	2,0	R\$5,50
Pacote grande de um único tipo de castanha	1,0	R\$20,00
Chips de Legumes	1,5	R\$7,50
Ticket médio		R\$54,05

Fonte: elaborado pelo autor.

Os números para a estimativa de composição de um pedido padrão de *snacks* foram definidos a partir da experiência dos sócios com outros lançamentos, como a introdução de salgados e doces congelados ou de sopas. É importante ressaltar que os dados da pesquisa com clientes sobre a chance de se comprar cada produto não foram utilizados nesse processo.

A partir desses números, foi possível projetar qual seria a necessidade de produção nas primeiras semanas de operação, para que se produzisse não só o estimado na projeção de vendas, mas também para criar os estoques de segurança. Os parâmetros para isso foram os mesmos dos demais produtos da empresa. Então, deu-se prosseguimento com a compra de toda matéria-prima necessária e com o planejamento e programação da capacidade de produção.

A data prevista de lançamento da categoria era dia 11 de junho de 2018. A partir do dia 21 de maio, porém, houve a greve dos caminhoneiros no Brasil, que prejudicou a distribuição das matérias primas necessárias para a produção. A data foi então adiada para dia 18 de junho. Em função da greve, as instalações do imóvel só ficaram prontas na quarta feira anterior ao lançamento, então a produção teve que ser feita em três dias. A equipe planejada para essa operação era composta por duas pessoas, mas durante o pré-lançamento foi necessário o auxílio de mais dez pessoas que trabalhavam na operação de refeições. Ao final do dia 15 de junho, os níveis de estoque atingidos eram suficientes para o lançamento na semana seguinte, embora fossem menores do que o anteriormente planejado. A produção durante a semana de lançamento continuaria acelerada, para atingir os estoques necessários conforme o planejamento.

Em paralelo a operação, uma campanha de divulgação foi planejada pelo departamento de marketing, em conjunto com a equipe de desenvolvimento. Diversos materiais foram preparados, como fotos e vídeos, além de um e-mail que seria enviado para toda a base ativa de clientes da empresa. Outra ação importante foi o envio de kits de *snacks* com uma unidade de cada subcategoria para três tipos de pessoas: clientes selecionados, influenciadores de opinião e nutricionistas. O objetivo foi de propagar a diferentes grupos o lançamento da SaudáveisCo, impulsionando a penetração da categoria. Foi estimado que as vendas na semana de lançamento seriam 15% maiores do que a das demais semanas.

Os clientes foram escolhidos de acordo com seus históricos de compra: eles deveriam ter feito ao menos três compras em 2018 e ter um ticket médio por compra superior à média de todos os clientes ativos. Dentre essas opções, 100 clientes foram escolhidos aleatoriamente. Influenciadores de opinião são pessoas que possuem uma conta de alguma rede social – em geral no Instagram – com muitos seguidores e que conseguem os influenciar a terem determinados hábitos de consumo, como por exemplo consumir produtos da SaudáveisCo. A forma de relacionamento dessas pessoas com a empresa varia conforme a pessoa, seu nível de

influência – o alcance pode ir de 10 mil a 2 milhões de pessoas –, e sua identificação com a marca. Foram selecionados 100 influenciadores com enfoque em alimentação saudável. Alguns já tinham relacionamento com a empresa, com os quais ações de divulgação foram programadas, e outros receberam itens pela primeira vez. Em relação às nutricionistas, a SaudáveisCo já estabelece um relacionamento com aproximadamente 70 delas na cidade de São Paulo e 20 no Rio de Janeiro, de modo a apresentar seus produtos como forma de facilitar a composição de cardápio dos pacientes dessas profissionais, uma vez que muitos não têm tempo para cozinhar suas refeições. Cerca de 90 kits foram enviados para essas profissionais, para que elas conhecessem e divulgassesem a nova categoria de produtos da empresa.

No dia 18 de junho de 2018, então, a categoria de *snacks* saudáveis foi lançada no *e-commerce* da SaudáveisCo. A distribuição de itens em suas subcategorias pode ser encontrada na Tabela 9. O núcleo central do time de desenvolvimento passou então a gerir essa operação, de modo a implementar e padronizar processos na nova unidade produtiva, bem como pensar no desenvolvimento de novos produtos e subcategorias dentro de *snacks*. Dois produtos não foram lançados nessa data, para que fossem lançados posteriormente e assim divulgassem a categoria em um segundo momento. Um deles se trata de um mix de castanhas feito pela empresa que pertence à consultora externa, pelo qual a SaudáveisCo é responsável apenas pelo envase e comercialização, enquanto o outro se trata de uma receita de mix de castanhas e frutas secas. Eles foram lançados nas semanas do dia 02 e 23 de julho, respectivamente.

Tabela 9. Distribuição dos itens lançados em subcategorias de *snacks*

Subcategoria	Observação	Número de produtos	Tamanho da porção (g)
Mix de castanhas e frutas secas	com consultoria externa	6	30
Mix de castanhas e frutas secas	sem consultoria externa	5	30
Pacote grande de um único tipo de castanha		4	200
Chips de legumes		3	35

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2 Análise da performance da linha de *snacks* saudáveis perante o portfólio da empresa

A análise da performance da linha de *snacks* saudáveis será feita fundamentalmente de duas formas: por meio do levantamento dos resultados dos principais KPIs identificados na

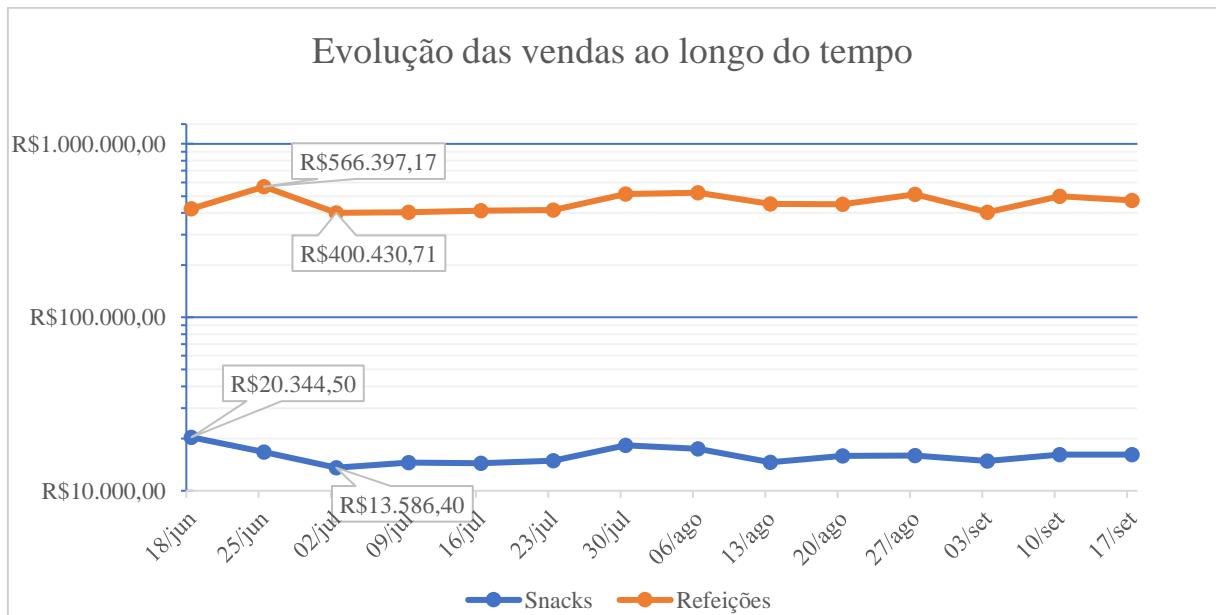
seção 4.2.4 e por meio das ferramentas de gestão de portfólio identificadas na revisão bibliográfica. A primeira permitirá entender a performance da categoria específica de *snacks*, segundo critérios quantitativos definidos pela empresa, enquanto a segunda fornecerá uma análise macro das diferentes categorias de produto. A seguir, o resultado de cada KPI será apresentado, com dados desde a semana do dia 17 de junho de 2018 até a semana do dia 16 de setembro de 2018. Conforme indicado no início do Capítulo 4, os números foram multiplicados por um coeficiente desconhecido, a fim de preservar a confidencialidade dos dados.

Performance da categoria específica de *snacks* segundo KPIs definidos pela empresa

- Volume de vendas da categoria de produtos (R\$/semana)

O volume de vendas por categoria de produtos se encontra na Figura 19. Em função da grande diferença entre os valores de cada categoria, optou-se por dispor esses dados através de uma escala logarítmica de base 10, a fim de facilitar a visualização da evolução de cada um ao longo do tempo. As semanas com pior e melhor desempenho tiveram seus dados destacados. É possível perceber que não houve uma tendência de crescimento para nenhuma das categorias, e que ambas seguem, em geral, ritmos semelhantes de aumento ou diminuição de vendas.

Figura 19. Evolução das vendas de cada categoria de produtos ao longo do tempo



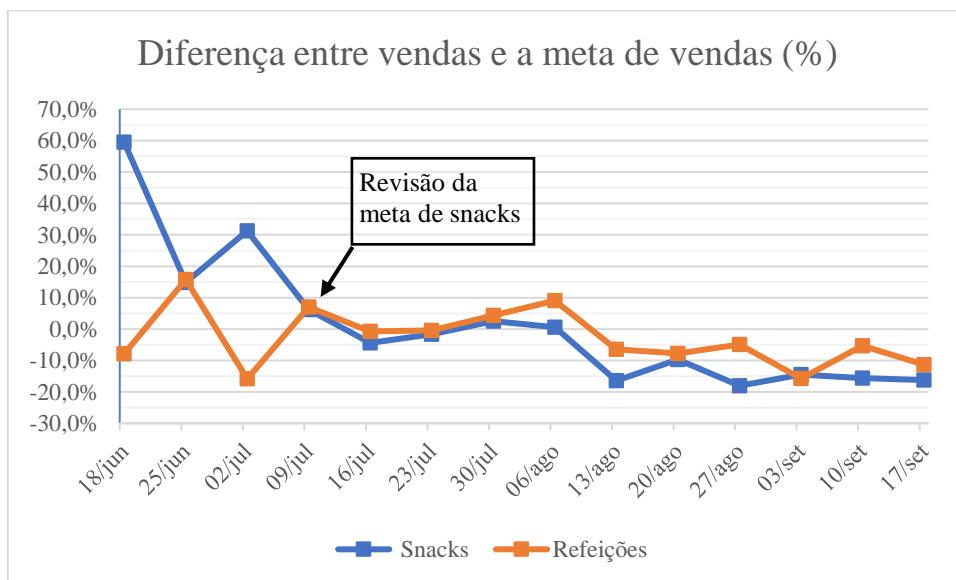
Fonte: elaborado pelo autor.

O desempenho desse KPI é medido através das metas estabelecidas pela gestão da empresa. A Figura 20 apresenta o desempenho de cada uma em relação a suas respectivas metas. Em função do lançamento, era previsto uma receita 15% acima da meta estabelecida para *snacks*, que era de R\$23.500 reais ou 2,5% do volume de vendas total. Porém, é possível

identificar que a categoria teve um volume de vendas bem maior que o esperado, excedendo a meta em 59,5%. Isso pode ser um reflexo tanto do PDP em si, ao desenvolver produtos que atendam às necessidades dos clientes, quanto da campanha de lançamento, ao impactar diferentes segmentos e impulsionar as vendas.

Após três semanas, as metas de vendas de *snacks* foram revistas, para retratar melhor a realidade apresentada pela categoria. É possível notar que, depois dessa alteração, a diferença entre as vendas e a meta se manteve estável e próxima de zero até a semana do dia 5 de agosto. Após esse período, tanto a categoria de refeições quanto a de *snacks* mostraram um desempenho abaixo do esperado, sendo que *snacks* teve um desempenho relativamente inferior às refeições.

Figura 20. Diferença entre vendas e a meta de vendas para as duas categorias de produto

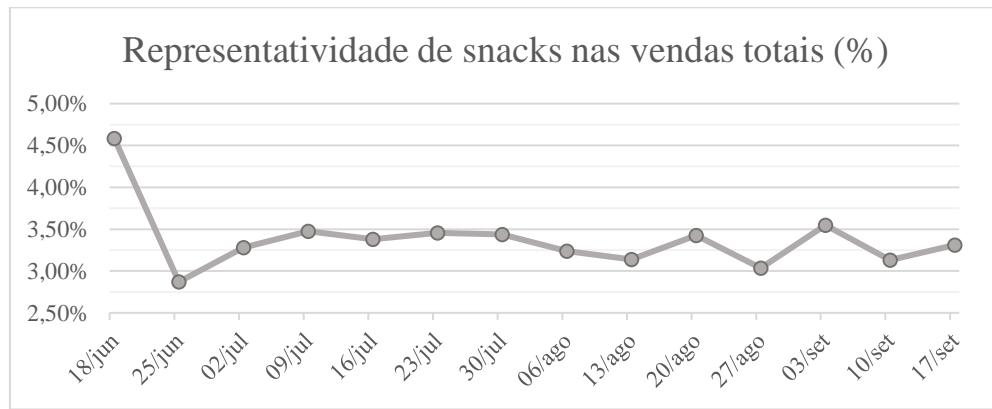


Fonte: elaborado pelo autor.

b. Representatividade da categoria no volume total de vendas (%)

Uma forma alternativa de visualização é analisar a evolução da representatividade da categoria no volume total de vendas, conforme mostra a Figura 21. Na semana de lançamento, conforme já identificado nos gráficos anteriores, a performance da categoria de *snacks* foi acima do esperado. Enquanto se esperava uma representatividade entre 2,5% e 2,9%, esse número foi de 4,59%. Na semana seguinte, se observou a menor taxa do período, de 2,87% - que ainda excedeu às expectativas iniciais -, seguida de um crescimento contínuo por duas semanas, e então estabilização na faixa de 3,4%. A partir de agosto, percebe-se uma oscilação maior para baixo e para cima, que pode ser explicada em função da oscilação das vendas de refeições apresentada na Figura 20.

Figura 21. Representatividade de *snacks* nas vendas totais

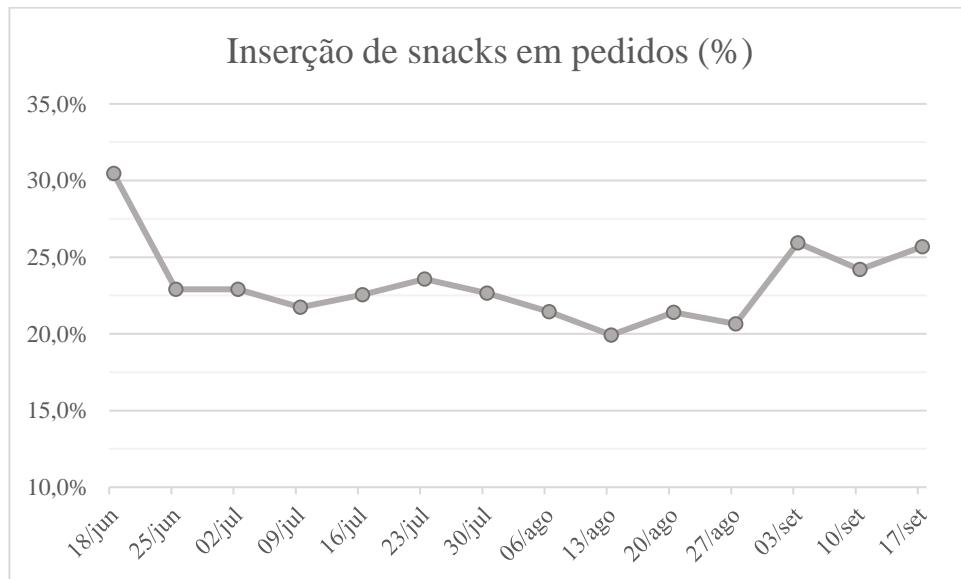


Fonte: elaborado pelo autor.

c. Inserção da categoria em pedidos (%)

Outro KPI importante é a inserção de *snacks* no número total de pedidos. Ele indica a porcentagem de clientes que incluíram algum item dessa categoria de produtos em suas compras, independentemente do valor gasto, e está indicado na Figura 22.

Figura 22. Inserção de *snacks* em pedidos



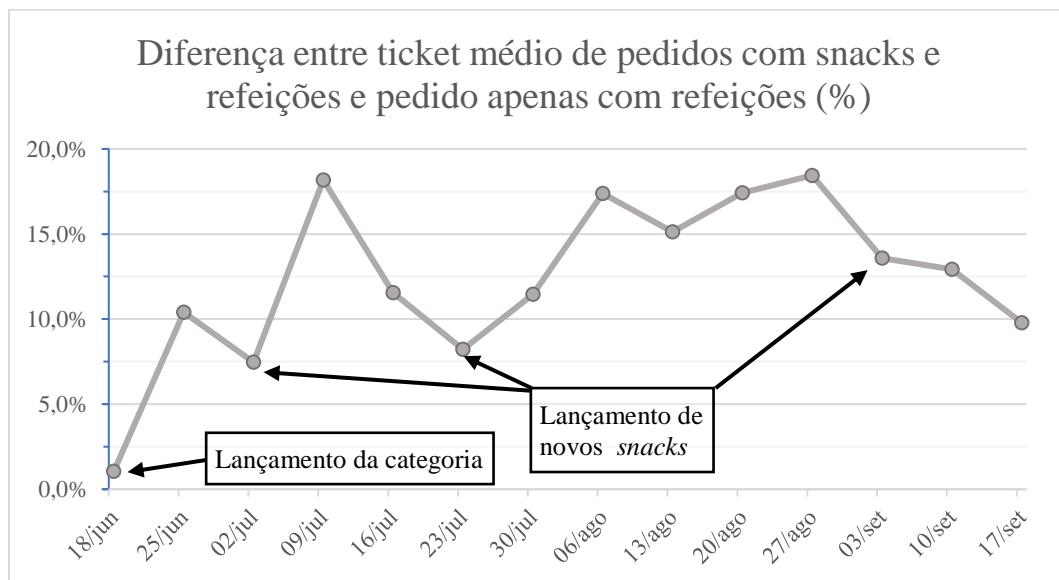
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme já identificado nos outros KPIs, a semana de lançamento obteve uma performance muito superior às demais, com uma taxa de inserção de 30%. Durante julho, ela se manteve entre 21,5% e 23,5%, com maior índice na semana do dia 23 de julho, quando um novo snack foi lançado. A partir de agosto, nota-se uma tendência de queda. Na semana do dia 2 de setembro, dois novos *snacks* foram lançados, período no qual a inserção atingiu o patamar de 25%. Esses dados indicam que novos lançamentos têm importante função de divulgar a categoria e aumentar o consumo de *snacks* para os clientes da SaudáveisCo.

d. Ticket médio do cliente por tipo de pedido (R\$/pedido)

O ticket médio por tipo de pedido indica se o cliente está gastando mais ao introduzir uma nova categoria de produtos em seu carrinho, ou se ele está deixando de consumir outros produtos para consumir *snacks*. A Figura 23 exibe a diferença entre o ticket médio de pedidos com refeições e *snacks* e de pedidos apenas com refeições. A primeira semana de vendas foi a que apresentou o menor valor. Ao longo das demais semanas é possível perceber que o cliente está de fato gastando ao menos 7,5% a mais com a SaudáveisCo ao introduzir *snacks* em seus pedidos, com esse número chegando a até 18,2% em determinadas semanas. O autor chama a atenção ao fato das semanas que tiveram lançamentos de novos *snacks* apresentarem uma queda na diferença entre tickets médios. Uma possível explicação seria que, ao se lançar um novo produto, clientes que pediriam apenas refeições incluem o lançamento em seu pedido, cujo valor médio é menor que o pedido padrão de *snacks*, de modo que a diferença média diminua.

Figura 23. Diferença entre ticket médio de pedidos com *snacks* e refeições e pedido apenas com refeições



Fonte: elaborado pelo autor.

Para poder afirmar que o cliente gasta mais ao apresentar um ticket médio maior, é preciso também analisar se o período entre compras não se alterou. Se o cliente estivesse comprando mais e demorando mais para realizar uma nova compra, esse acréscimo financeiro se diluiria ao longo do acréscimo de tempo. No entanto, constatou-se que o período de compras não apresentou diferenças significativas, confirmando a hipótese de que o cliente está gastando mais ao introduzir *snacks* em seu carrinho. Por motivos de confidencialidade e estratégicos, a SaudáveisCo optou por não divulgar neste trabalho o histograma acumulado do período entre

compras. Mesmo com um coeficiente multiplicador desconhecido, essas informações poderiam ser usadas por concorrentes.

Os pedidos que contém apenas *snacks* não foram incluídos nessa análise, pois representam uma parcela muito pequena da receita dessa categoria de produtos e, consequentemente, do volume total de vendas da empresa.

e. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de *snacks*

As premissas em relação às vendas de cada subcategoria foram feitas por meio da estimativa da composição de um pedido padrão de *snacks*, apresentada na Tabela 8 da seção 4.3.1 e usada para calcular a projeção de estoque de cada produto. No entanto, essa estimativa não considerou os dados da pesquisa feita com clientes e apresentada na Figura 16 da mesma seção. Segundo ela, cerca de 65% dos entrevistados deram uma nota 4 ou 5 para a chance deles comprarem chips de legumes, enquanto para mix de castanhas e frutas secas o índice foi de 50%, e para pacote grande de castanhas foi de 42%. É possível chegar a uma estimativa da representatividade de cada subcategoria no volume de vendas a partir da normalização desses valores de acordo com os seus preços médios. A Tabela 10 exibe os valores a partir dessas duas fontes de dados distintas.

Tabela 10. Estimativa da representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de *snacks*

Subcategoria	Segundo estimativa do pedido padrão de <i>snacks</i>	Segundo pesquisa com clientes sobre chance de comprar o produto
Mix de castanhas e frutas secas	42,2%	44,2%
Pacote grande de um único tipo de castanha	37,0%	10,8%
Chips de Legumes	20,8%	44,9%

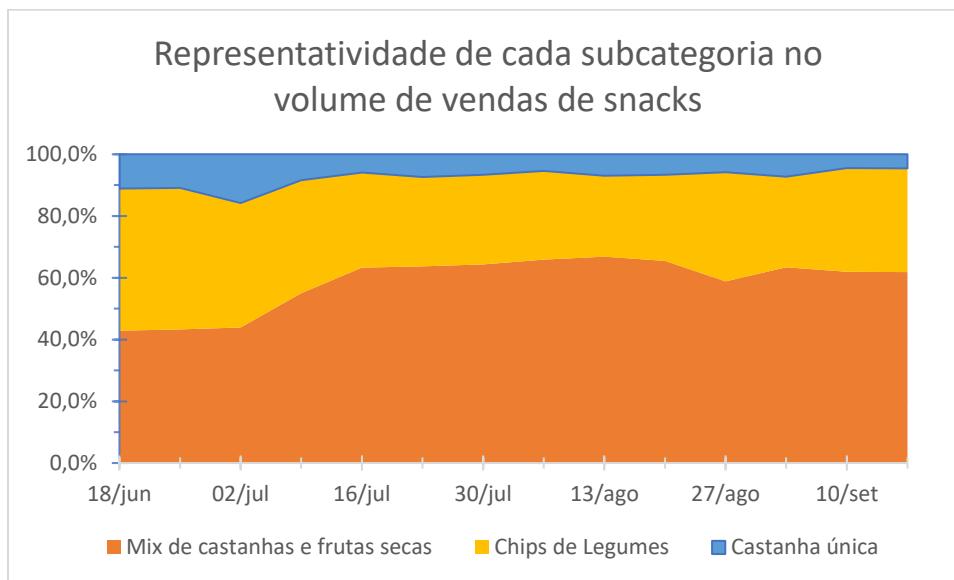
Fonte: elaborado pelo autor.

É possível perceber que a proporção segundo a estimativa do pedido padrão de *snacks* difere bastante daquela calculada com base na pesquisa feita com clientes. A Figura 24 mostra qual foi de fato a representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de *snacks* ao longo do tempo.

Nas primeiras semanas, mix de castanhas e frutas secas representou 43% das vendas, enquanto chips de legumes foram responsáveis por 46% delas e pacotes grandes de um único tipo de castanha por 11%. Ainda que a pesquisa feita com clientes não tenha descrito os produtos em detalhe, ela se mostrou bastante assertiva em relação à representatividade real de cada subcategoria no volume de vendas da categoria. Já a estimativa feita pela SaudáveisCo a partir da experiência dos sócios com outros lançamentos só chegou próxima às vendas reais

para o caso do mix de castanhas e frutas secas e apresentou uma diferença significativa para as demais subcategorias.

Figura 24. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de snacks



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No caso do pacote grande de castanhas, sua representatividade foi tão baixa que três dos quatro produtos saíram de linha dois meses após o lançamento. Essa decisão não foi tomada antes pois os estoques destes produtos permaneceram muito altos, uma vez que a projeção de vendas indicava um volume de vendas maior para essa subcategoria. Ainda assim, a descontinuação desses itens acarretou em um prejuízo de cerca de 5 mil reais em itens estocados, o que não teria acontecido caso a projeção de vendas tivesse sido feita a partir das pesquisas com clientes.

Em relação aos chips de legumes, observa-se uma diminuição em sua proporção no volume de vendas total a partir da terceira e quarta semana do período. A equipe atribui essa diferença em função de uma possível preferência aos mix de castanhas e frutas secas após os clientes experimentarem os produtos.

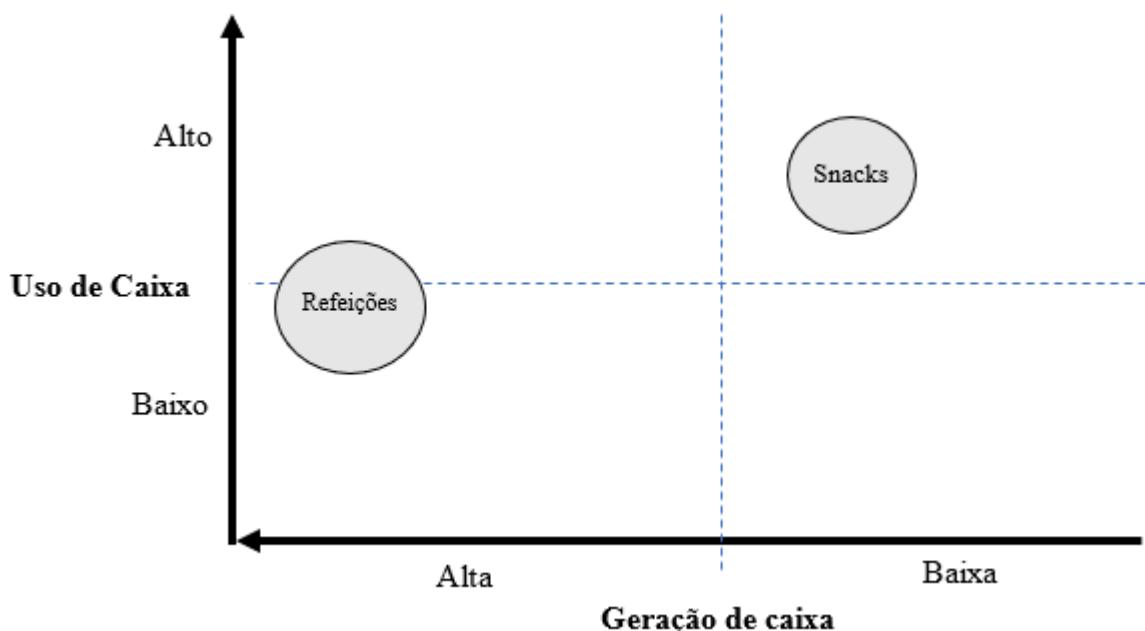
Performance do portfólio da SaudáveisCo por meio das ferramentas de gestão de portfólio

Para prosseguir com a análise, serão utilizadas as ferramentas de gestão de portfólio identificadas na revisão bibliográfica: matriz de crescimento e tela de atratividade/posição da companhia.

Conforme apresentado na seção 2.5.3, a matriz de crescimento é construída a partir do eixo horizontal, que representa a posição competitiva da empresa, e do eixo vertical, que representa o crescimento da indústria ou o uso de caixa para manter cada unidade de negócio.

Para o eixo horizontal, optou-se por usar o critério da geração de caixa, por ser uma variável cujos valores podem ser determinados com maior facilidade em comparação a parcela de mercado. Há muitas poucas informações disponíveis tanto sobre os competidores de refeições congeladas saudáveis quanto sobre os de *snacks* no Brasil, à medida que a maioria deles são pequenas empresas de capital fechado, que não divulgam dados sobre faturamento ou saída mensal de produtos. Pelo mesmo motivo, optou-se por usar o uso de caixa para determinar o eixo vertical, dado que há poucos estudos sobre o crescimento da indústria de refeições saudáveis congeladas no Brasil. A matriz de crescimento está apresentada na Figura 25.

Figura 25. Matriz de crescimento da SaudáveisCo



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Conforme apresentado nessa seção, a geração de caixa das refeições congeladas está em torno de 1 milhão de reais por semana, enquanto a de *snacks* é de apenas 34 mil reais, aproximadamente. Conforme apresentado na seção 4.3.1, “*snacks*” exigiu um elevado uso de caixa, à medida que demandou a implementação de uma linha produtiva completamente nova, com a compra de novos equipamentos, instalação de infraestrutura e aluguel de novo imóvel. Além disso, ela possui dois funcionários administrativos para gerir a operação composta por três funcionários, enquanto a categoria de refeições possui doze pessoas para gerir uma operação de 60 pessoas. Isso torna a unidade de negócios de *snacks* mais custosa do que a de refeições, ainda que ambas apresentem margens de contribuição semelhantes, pois as despesas administrativas são significativamente mais altas. “Refeições” não se enquadra totalmente como uma unidade de negócio com baixo uso de caixa, pois ela depende ainda de recursos

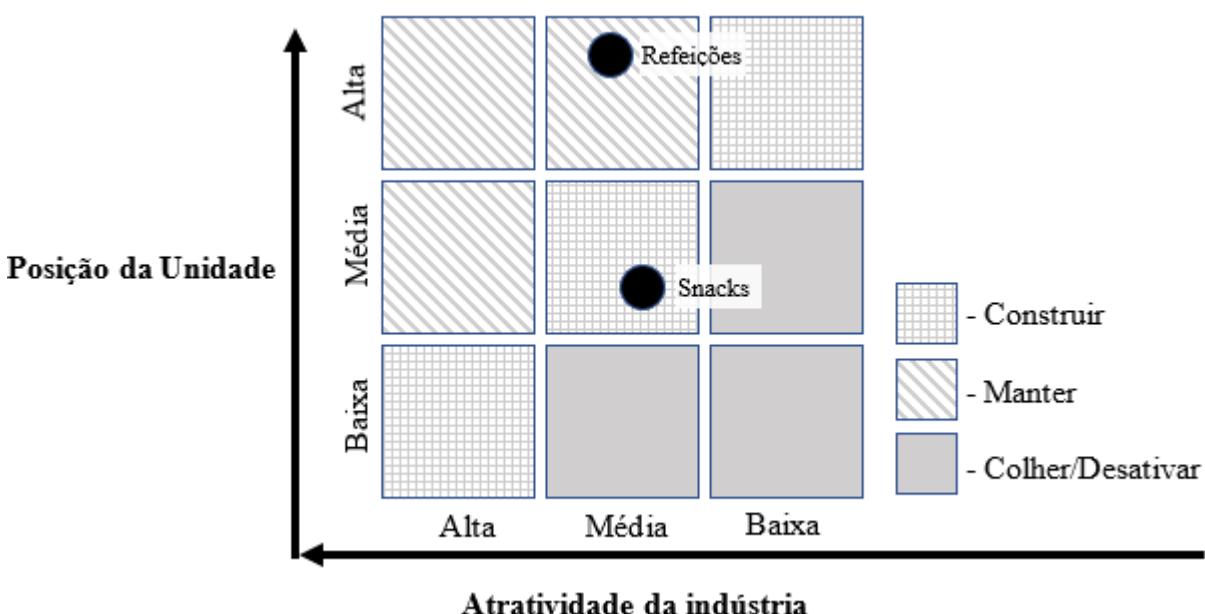
externos para expandir sua operação, que vêm da captação de investimento realizada pela empresa com fundos de investimento e de *venture capital*.

Dessa forma, “snacks” está situado no quadrante de baixa geração de caixa e alto uso de caixa, se enquadrando como um “ponto de interrogação”, enquanto refeições apresenta alta geração de caixa e uso de caixa mediano, o colocando como uma “vaca leiteira” com características de “estrela”. Uma boa estratégia de gestão de portfólio é aquela na qual as “vacas leiteiras” financiam o uso de caixa dos “pontos de interrogação” que se mostrarem favoráveis a se tornarem “estrela”, ou seja, que aumentem sua geração de caixa com o passar do tempo. Se por um lado a SaudáveisCo. está usando parte do caixa gerado pelas refeições para financiar o desenvolvimento da categoria de snacks, por outro lado, esta unidade de negócios não mostrou um crescimento considerável de receita ao longo dos três primeiros meses de funcionamento. Seria recomendável, portanto, acompanhar e fomentar o amadurecimento dessa categoria de produtos, para que sua geração de caixa aumente e ela se torne uma “estrela”.

A segunda ferramenta a ser utilizada é a tela de atratividade. Nela, a posição competitiva e a atratividade da indústria são dispostas nos eixos vertical e horizontal, respectivamente, e podem ser medidas por diferentes critérios.

Para o eixo horizontal, optou-se por medir a atratividade da indústria através de seu tamanho e estrutura competitiva, enquanto para o eixo vertical, optou-se por medir a posição competitiva da unidade de negócio por meio do tamanho do negócio, sua parcela de mercado e sua rentabilidade. A Figura 26 exibe a tela de atratividade para a SaudáveisCo.

Figura 26. Tela de atratividade do portfólio de produtos da SaudáveisCo



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme colocado na análise estrutural da indústria, na secção 4.2.2, o mercado de refeições congeladas saudáveis ainda é relativamente pequeno e está em desenvolvimento no Brasil, diferentemente do mercado de congelados ou do mercado de alimentação saudável como um todo. Em contrapartida, a estrutura competitiva da indústria é favorável, à medida que os principais players são micro ou pequenas empresas, que não contam com recursos e investimentos elevados, de modo a criar espaço para empresas estruturadas se destacarem no setor. Assim, a atratividade da indústria de “refeições” foi classificada como “média”.

Em relação a posição competitiva da unidade de negócios, as refeições saudáveis se apresentam como o maior negócio da empresa, com uma parcela de mercado considerável e boa rentabilidade. A SaudáveisCo está posicionada, segundo avaliações internas da empresa, como líder no setor, com uma receita líquida em média três vezes menor do que a dos principais concorrentes. Sua receita representa cerca de 90% das receitas totais da empresa, e os produtos oferecem boas margens em função de sua diferenciação em relação às demais opções do mercado. Assim, a posição competitiva de “refeições” foi classificada como “alta”.

Para *snacks*, no entanto, a situação se difere. Ela apresenta um mercado consideravelmente grande em valor e com mais *players*, à medida que possui empresas de diferentes portes e objetivos estratégicos, desde opções naturais até produtos ultra processados. Desse modo, a atratividade da indústria se apresenta como “média”, porém comparativamente mais baixa do que “refeições”, pois seu maior tamanho de mercado acompanha uma estrutura competitiva mais acirrada.

Em relação a posição competitiva, por sua vez, essa unidade de negócios se mostra com um tamanho pequeno em relação a SaudáveisCo, e em relação à parcela de mercado que possui. Sua rentabilidade ainda é comprometida em função dos investimentos iniciais que foram demandados e ao time administrativo inflado, importante para a concretização do negócio. Caso o negócio adquira um tamanho maior, a gestão prevê consideráveis ganhos de escala e otimizações de processo, de modo a automatizar parte da produção e aumentar sua rentabilidade. Em função disso, a posição competitiva de *snacks* foi classificada como “média”.

Dessa forma, observa-se que a posição de “refeições” é favorável à empresa, e que deve ser mantida, mas que “*snacks*” está em uma situação na qual se faz necessário construir o negócio, de modo a aumentar sua posição competitiva e buscar mercados mais atrativos. Para isso, deve-se buscar entender melhor as necessidades do cliente, para que os produtos entregues sejam alinhados com suas vontades e momentos de consumo adequados. A gestão deve compreender que essa unidade de negócios precisa ser construída e apresentar posições melhores para que se justifique mantê-la.

4.3.3 Grupo focal para levantamento qualitativo sobre a percepção dos clientes em relação a categoria de *snacks*

Em busca de entender melhor a percepção dos clientes em relação a linha de *snacks* saudáveis, foi realizado um grupo focal sobre esse assunto com um grupo pré-selecionado de consumidores. A moderadora escolhida foi uma integrante do departamento de CXM, responsável pela gestão da experiência do cliente, em função de sua experiência não só com clientes da SaudáveisCo mas também com grupos focais. Ela já conduziu outras atividades como essa, e por isso é capaz de tornar a dinâmica mais fluida. Já o observador foi o autor deste trabalho, pois seu conhecimento prévio no desenvolvimento da linha de *snacks* favorece a leitura e registro de informações relevantes para a pesquisa, conforme apresentado na seção 3.3.

A moderadora e o observador definiram previamente quais seriam os objetivos, os critérios para selecionar os clientes, a estrutura e a sequência de perguntas para que esse levantamento qualitativo tivesse êxito. Os objetivos eram obter *insights* sobre a categoria que a análise quantitativa de vendas não permitia, entender os critérios de decisão de compra de *snacks*, e por fim medir suas reações e preferências em uma degustação de *snacks* em desenvolvimento. A seleção de clientes se deu por meio de dois critérios: seu ticket médio deveria ser maior que a média, e eles deveriam ter feito ao menos três compras em 2018. Desses clientes, foram selecionados doze deles, dos quais oito já haviam comprado *snacks* e quatro nunca consumiram nenhum deles. Isso foi pensado para que a interação entre pessoas que já compraram e que nunca compraram fornecesse informações relevantes para entender a lógica por trás de seus processos de decisão. Todos os participantes receberiam um voucher de cem reais em produtos da empresa, para encorajar e recompensar a participação na pesquisa. Dos doze clientes confirmados, dez clientes compareceram, dos quais sete já haviam comprado *snacks*. A dinâmica aconteceu no escritório da empresa, em função de sua localização favorável na cidade, em uma sala isolada de ruídos e influências externas.

A estrutura do grupo focal foi dividida em seis partes: abertura, preparação, discussão, degustação, encerramento e ação posterior. Durante a abertura, a moderadora explicou os objetivos do trabalho e explicitou que todas as opiniões eram importantes. Já na preparação, cada cliente se apresentou e contou sobre como eles haviam conhecido a SaudáveisCo, de modo a iniciar as interações de grupo. No decorrer dessas duas fases, foram oferecidos alguns produtos da empresa, para que os participantes ficassem mais à vontade e se alimentassem antes da discussão. Não foram oferecidos *snacks*, para que não enviesasse suas opiniões e não gerasse discussões fora do momento adequado para isso.

Em seguida, deu-se início às perguntas, separadas em duas etapas: uma primeira parte com perguntas mais gerais sobre a marca, afunilando o grau de aprofundamento para a segunda parte, com perguntas mais específicas sobre seus hábitos alimentares e sobre os produtos. Elas podem ser encontradas no Anexo 1. A discussão foi gravada e transmitida a uma outra sala, onde membros da equipe de desenvolvimento e de marketing acompanharam a pesquisa. Logo após o encerramento, a equipe se reuniu e registrou as principais conclusões feitas pelo grupo, recorrendo às gravações no caso de alguma dúvida. Por uma questão de recursos e prioridades, a gravação não foi transcrita, pois a equipe entende que o processo realizado foi suficiente para reunir e documentar as informações levantadas pela pesquisa.

Ao perguntar sobre a primeira coisa que vêm à tona ao se pensar na SaudáveisCo, os termos mais falados foram “saúde” e “praticidade”, seguidos de outros atributos relacionados à uma alimentação saudável, como a facilidade para seguir uma determinada dieta. Sobre a frequência de consumo dos produtos da empresa, 8 das 10 pessoas consumiam as refeições congeladas mais de cinco vezes por semana, enquanto apenas 3 pessoas consumiam os *snacks* com a mesma frequência. Em relação às coisas que as pessoas comem entre refeições, as respostas não apresentaram uniformidade. Em geral, elas se alimentam do que tiverem disponível para levar de casa ou para comprar no trabalho, como frutas, castanhas, chips, salgados. Poucas pessoas se programam com antecedência para esse momento de consumo. Em função disso, elas disseram ainda que não iriam ao site da SaudáveisCo só para comprar *snacks*, salvo no caso de promoções. Assim, elas compram *snacks* quando já vão comprar refeições, o que indica uma relação de complementariedade entre as categorias.

Quando questionados sobre o motivo que os levariam a comprar o produto, as respostas foram, em ordem de relevância: serem saudáveis, qualidade, sabor, preço e restrições alimentares. Sobre os locais e a periodicidade que consumiam, as respostas foram, na grande maioria, em suas residências e trabalho, de três a quatro vezes por semana.

Para quem nunca havia comprado *snacks*, perguntou-se ainda o motivo para tal, e as três pessoas disseram que não sabiam da existência dessa nova linha, seja por não terem visto no site, seja por estarem acostumadas a comprar sempre os mesmos produtos. Quando foram colocados todos os *snacks* sobre a mesa e se perguntou se os clientes conheciam todas as opções de *snacks* disponíveis, outros 3 clientes desconheciam que a variedade era tão grande, e acreditavam que haviam menos sabores no site. Isso evidencia que, por mais que uma campanha de lançamento e divulgação tenha sido planejada, nem todos os clientes ativos foram alcançados e impactados. Eles demonstraram interesse por alguns tipos de *snacks*, indicando uma possibilidade de demanda reprimida dentro da própria base ativa de clientes da SaudáveisCo.

Para entender se a variedade de opções era importante, procurou-se explorar a opinião e comportamento dos participantes em relação ao cardápio de *snacks* e a novos lançamentos. Uma unidade de cada snack foi colocada sobre a mesa, perguntou-se se os produtos eram conhecidos pelos clientes e qual era a opinião sobre cada subcategoria de produto. Os chips de legumes foram muito elogiados, por ser opções mais saudáveis e mais diferenciados que os chips tradicionais. Em relação aos mix de castanhas, as pessoas também tinham preferência pelos sabores mais sofisticados, que não eram encontrados em outros lugares, em detrimento das opções mais comuns. Alguns clientes salientaram que isso não significaria que o produto precisa envolver um processo produtivo complexo, mas uma combinação de sabores distinta das opções do mercado. Com base no mesmo raciocínio, os pacotes de um único tipo de castanha foram os preferidos, pois são produtos facilmente encontrados em supermercados, e cujos preços seriam mais atrativos se comprados em grandes quantidades em locais especializados. Além disso, muitos participantes sequer sabiam que a SaudáveisCo vendia esse tipo de produto, o que indica um problema de divulgação e disposição no site.

Ao longo da discussão, duas frases chamaram a atenção, por sintetizarem alguns desses pontos: “A cara da SaudáveisCo são coisas diferentes! Pegar coisas normais e transformar em coisas gostosas e saudáveis!” e “Eu não vou entrar no site e me programar para fazer a compra de algo que eu encontro no supermercado”. Isso evidencia de forma bastante clara que os clientes veem a SaudáveisCo como uma empresa que fornece produtos saudáveis e saborosos que não podem ser encontrados em outros lugares. Assim, suas preferências são para esse tipo de produtos, menosprezando os que se assemelham a opções consolidadas no mercado. Quando perguntados se eles arriscam comprar novos sabores, que nunca haviam visto ou experimentado, a resposta foi coerente e bastante positiva, à medida que a maioria respondeu que provaria por confiarem na marca e assumirem antecipadamente que os produtos são bons.

Após essas discussões, o grupo focal prosseguiu com a degustação de *snacks* em fase de desenvolvimento na empresa. Foi interessante o fato de que, ao longo da etapa anterior, alguns clientes relacionaram um dos tipos de *snacks* a serem degustados à marca da SaudáveisCo, sem saberem que esse item já estava em desenvolvimento pela empresa. Isso indica que o PDP da empresa está na direção correta para atender às expectativas dos clientes. Ademais, os produtos em desenvolvimento eram mais sofisticados que as demais opções, e isso foi percebido pelos clientes, ao dizerem que os produtos da degustação estavam mais alinhados à marca do que os outros. Um cliente disse: “Esse produto parece mais com a SaudáveisCo, eu não acho nada parecido em outro lugar!”. Em relação aos sabores e composição, os itens foram aprovados, salvas pequenas observações referentes ao gosto pessoal de cada participante.

5. PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O capítulo anterior se propôs a analisar a SaudáveisCo, o ambiente no qual ela está inserida, seu processo de desenvolvimento da categoria de *snacks* e sua performance. Neste capítulo, é apresentado um plano de ação para a empresa com base nos dados apresentados. Para tal, levantou-se os principais pontos de melhoria no processo e então uma proposta para otimizar o desenvolvimento de novos produtos e o portfólio de produtos da empresa foi feita. Em seguida, descreve-se a implementação parcial dessa proposta para uma nova subcategoria de *snacks*, bem como seus resultados.

5.1 Levantamento dos principais pontos de melhoria

Ao longo da seção 4.3.1, foi identificado que os clientes não foram considerados ao longo de todo o processo. Testes foram feitos apenas no detalhamento inicial de suas preferências e hábitos alimentares em relação a *snacks* e após a validação dos testes de produção e de degustação por parte da equipe de desenvolvimento. O processo de seleção de receitas poderia ter incluído a opinião dos clientes em seus estágios iniciais, ao invés de considerá-los apenas na última etapa desse processo.

Ademais, as informações das pesquisas não foram consideradas no decorrer do PDP. A decisão de prosseguir com o desenvolvimento dos pacotes grandes de uma única castanha foi baseada mais no potencial econômico e na facilidade operacional de implementação, do que na necessidade de se atender à uma necessidade do cliente. Além disso, a composição do pedido padrão foi feita com base na experiência dos sócios, ao invés de se basear na pesquisa de probabilidade de compra dos clientes. Como consequência, a projeção de vendas não foi assertiva, o que resultou em um alto nível de estoque desses produtos e em prejuízos financeiros em função de sua descontinuação. A falta de registros das principais informações obtidas fez com que elas se perdessem ao longo do processo, gerando inconsistências.

A implementação da operação foi feita em poucos dias, para que se respeitasse o prazo de lançamento. Em contrapartida, não se atingiu o estoque mínimo previamente planejado para alguns itens, e se decidiu por seguir o lançamento, produzindo o restante na primeira semana de vendas. Tal decisão acarreta em maiores incertezas no projeto. Caso a projeção de vendas tivesse subestimado a demanda dos clientes, o risco de quebra de estoque seria significativo, por exemplo.

As ferramentas de análise de portfólio identificaram que a categoria de *snacks* precisa ser desenvolvida, gerando mais caixa, aumentando seu porte e sua rentabilidade. Com isso, ela terá uma posição competitiva melhor e poderia até penetrar mercados mais atrativos ao desenvolver novas opções de *snacks*.

O grupo focal também possibilitou identificar pontos importantes em relação a essa categoria. Contatou-se que nem todos clientes foram impactados pela campanha de lançamento, desconhecendo os produtos, enquanto outros não sabiam de todas opções disponíveis de *snacks*. Isso indica uma possível demanda não atendida dentro da base de clientes ativos da empresa. Além disso, os clientes procuram por produtos na SaudáveisCo que são diferenciados do mercado, os quais eles não conseguem encontrar em outros lugares. Mais do que isso, eles estão dispostos ainda a experimentar sabores novos, pois confiam que a empresa desenvolverá produtos interessantes. Por um lado, isso possibilita à equipe de desenvolvimento explorar opções novas e que estão ganhando destaque em outros países, mas, por outro lado, restringe as possibilidades à produtos diferenciados. Os pacotes grandes de um único tipo de castanha, por exemplo, não estão alinhados com esses requisitos e expectativas dos clientes. Outro aspecto importante identificado foi que os clientes não têm o costume de entrar no site para comprar apenas *snacks*, salvo quando há promoções. Isso indica que essa categoria é complementar às refeições congeladas, mas que é possível impulsioná-la realizando promoções pontuais.

5.2 Proposta de processo adequado para otimização do PDP de novas categorias da SaudáveisCo

Conforme descrito na seção 2.2, o aprimoramento do portfólio de produtos da empresa é feito ao aplicar diferentes conhecimentos, tecnologias e processos que gerem novos produtos ou soluções. Se faz necessário ter boas práticas de estruturação e gerenciamento do PDP, para que seja possível obter uma linguagem comum e visão mínima entre a equipe ao longo do andamento do projeto (ROZENFELD et al., 2006).

Rozenfeld et al. (2006) apresenta o modelo unificado de PDP, dividido em três macrofases: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento, que são divididas em fases e atividades. O processo de transição entre fases, chamado de *gate*, é importante para estabelecer critérios e registrar os resultados obtidos na fase em questão, de modo a tornar o processo mais organizado e pautado nas informações obtidas nas fases anteriores.

Conforme analisado na seção anterior, o PDP da SaudáveisCo não considerou ao longo do desenvolvimento dados importantes na tomada de decisão e no planejamento de suas atividades. Se os resultados da pesquisa sobre *snacks* com os clientes tivessem sido priorizados tanto na escolha de quais subcategorias lançar, quanto na composição do pedido médio esperado de *snacks*, os prejuízos referentes aos custos de desenvolvimento, de produção e de descontinuação dos pacotes grandes de castanhas poderiam ser minimizados. Além disso, estabelecer critérios para avançar para a fase seguinte diminuiriam as incertezas e riscos do projeto. Caso a empresa tivesse adotado essa metodologia no PDP de *snacks*, o lançamento não teria acontecido sem que os estoques tivessem atingidos os níveis planejados, minimizando os riscos de quebra de estoque e eventuais consequências negativas na experiência do cliente em função disso.

Assim, identifica-se que um processo de transição entre fases através de *gates* torna o PDP da SaudáveisCo mais estruturado e robusto, de modo a facilitar a transferência de informações e resultados entre cada fase e auxiliar o processo de decisão da equipe de desenvolvimento.

Outro aspecto importante identificado na seção anterior é a ausência do contato com o cliente em diferentes fases de desenvolvimento. Uma das competências essenciais da SaudáveisCo é o contato direto e próximo aos clientes, de modo a melhorar suas experiências com a empresa. No entanto, pesquisas só foram realizadas com eles no momento de concepção da categoria e validação final das receitas. Isso indica que a equipe de desenvolvimento não está utilizando todo o potencial de aproveitamento das competências da empresa, tampouco desenvolvendo produtos com o foco central no cliente e em suas necessidades.

Conforme apresentado na seção 2.2.3, empresas com foco no mercado se comprometem a gerar e a disseminar internamente inteligência de mercado relevante para as necessidades de seus clientes, sejam elas atuais ou futuras. Assim, busca-se atingir uma melhoria contínua da capacidade de resposta e adaptação a essas necessidades (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

O PDP liderado pelo consumidor coloca as necessidades do cliente como ponto de partida, objetivo central e indicador de sucesso do desenvolvimento de novos produtos. Costa e Jongen (2006) propõe esse conceito como forma de aprimorar o PDP e fomentar estratégias inovadoras no setor de alimentação. Os autores defendem a interação entre P&D, os estudos sobre o consumidor e a comunicação de mercado.

A primeira fase do PDP liderado pelo consumidor é a de identificação de oportunidades, que no caso da SaudáveisCo foi executada com base em pesquisas com clientes. Já a segunda fase é o design do produto, na qual se defende o teste das melhores ideias levantadas na fase

anterior com clientes-alvo, para que se as avalie antes de comprometer recursos com o PDP. Tais testes proporcionariam à empresa informações fundamentais para prosseguir ou não com cada subcategoria de produtos levantadas na identificação de oportunidades, como por exemplo o *feedback* de que os pacotes grandes de castanha não apresentam as características de exclusividade e diferenciação típicas da SaudáveisCo. Da forma como foi implementado, assumiu-se que a pesquisa feita com os clientes para identificar as oportunidades indicaria que as subcategorias pesquisadas atenderiam às necessidades do cliente, sem que houvesse uma segunda pesquisa dedicada a se aprofundar nessa questão e confirmar tais hipóteses.

O design do produto compreende ainda a previsão de vendas. Conforme identificado na seção 4.3.2, a equipe projetou as vendas com base em um pedido padrão de snack estimado a partir da experiência dos sócios com outros lançamentos, ao invés de usar os dados das pesquisas com clientes. Com isso, o planejamento e programação da produção não foi condizente com as vendas apresentadas por subcategoria, gerando prejuízos financeiros de cerca de 5 mil reais, em função do alto nível de estoque para os pacotes grandes de castanhas. Caso as informações coletadas com os clientes tivessem sido consideradas ao longo do PDP, a projeção de vendas teria sido mais assertiva e os prejuízos teriam sido minimizados.

Além disso, após optar pelo desenvolvimento dos mix de castanhas e frutas secas, o levantamento das opções de sabores foi realizado por meio de pesquisas de produtos com destaque no exterior e sugestões da consultora especializada, sem que houvesse nenhuma avaliação dos clientes. Essa etapa só aconteceu depois que as receitas já haviam sido desenvolvidas e testadas internamente. Ao introduzir validações iniciais com clientes, o PDP se torna mais alinhado com as preferências de consumo das pessoas, diminuindo a probabilidade do produto ter uma baixa aceitação no mercado.

Dessa forma, identifica-se que um processo adequado para otimização do PDP da SaudáveisCo é o PDP liderado pelo consumidor com o processo de transição entre fases feito por meio de *gates*. Assim, é possível que o desenvolvimento de novas categorias de produto seja feito considerando as necessidades e preferências dos clientes ao longo de todas etapas, sem que as informações coletadas em fases anteriores se percam ou deixem de ser consideradas.

Destaca-se ainda a importância da interação entre os times de P&D e de marketing, defendida não só por Costa e Jongen (2006), mas também por Jacobsen (2014). Este autor apresenta que a disseminação do conhecimento dentro da empresa é fundamental para o sucesso do PDP, principalmente entre as áreas de maior influência no processo. A boa comunicação interna permite que a empresa se adapte mais rapidamente às mudanças, o que é importante em ambientes com elevadas incertezas (JACOBSEN et al., 2014). O grupo focal forneceu indícios

que muitos clientes não foram impactados pela campanha de lançamento, de modo a existir uma possível demanda reprimida por produtos da categoria em função dos clientes não saberem sobre a categoria. Os clientes se mostraram ainda propensos a comprar *snacks* caso haja promoções nessa categoria. Esforços conjuntos entre P&D e marketing podem trabalhar melhor o potencial de cada lançamento e ações de divulgação, gerando melhores resultados na performance do PDP.

5.3 Proposta para otimização do portfólio de produtos da SaudáveisCo

A otimização do PDP de novas categorias é por si só uma forma de otimizar o portfólio de produtos da empresa, à medida que os futuros produtos estarão mais alinhados com as necessidades dos clientes, e assim seus resultados proporcionarão uma melhor performance do portfólio como um todo.

Paralelamente, foi possível identificar ainda oportunidades de otimização do portfólio de produtos por meio do desenvolvimento das unidades de negócio atuais. A matriz de crescimento apresenta a categoria de *snacks* como um “ponto de interrogação”, se fazendo necessário colocar recursos para que ela consiga gerar mais caixa, e assim ser classificada como “estrela”, de modo a justificar seu investimento. Caso ela não consiga aumentar sua receita, deve-se rever sua continuidade. A tela de atratividade forneceu resultados semelhantes, à medida que tanto atratividade da indústria quanto a posição da unidade foram classificadas como média para a categoria de *snacks*, indicando que é preciso construir esse negócio. Assim, sua posição competitiva pode ser aprimorada e seus produtos podem penetrar setores do mercado mais atrativos. As duas ferramentas indicaram que a categoria de refeições está bem desenvolvida, e que deve ser mantida.

Os resultados da análise de performance indicam que a categoria de *snacks* não demonstrou uma tendência de crescimento expressivo de vendas ao longo dos primeiros três meses. A revisão bibliográfica apresentada na seção 2.2.2 aponta que diferentes desafios permeiam o desenvolvimento de novos produtos. Para a realidade da SaudáveisCo, destacam-se: as necessidades dos clientes estão mais elaboradas e a concorrência em função de empresas de “marca branca” está mais acirrada. O sucesso de novos produtos demanda excelência na redução do ciclo de desenvolvimento de produto, no aumento da inovação em desenvolvimento de produto e na reutilização dos ativos de conhecimento da empresa (PERRY, COCHET, 2009).

Assim, em busca do crescimento da categoria de *snacks*, uma alternativa é a formação de alianças com essas empresas de “marca branca” para novos *snacks*, à medida que elas

permitem o desenvolvimento e lançamento de produtos de forma mais rápida e flexível. Essa possibilidade foi explorada tanto para os chips de legumes quanto para um dos mix de castanhas e se mostrou eficiente. O contato próximo e venda direta para o cliente permitem que a SaudáveisCo colha *feedbacks* sobre sua percepção e aceitação, de modo a descontinuar o item caso seja necessário. Nesse modelo, a equipe de P&D pode investir menos recursos e menos tempo no desenvolvimento, já que essa tarefa é dividida com a empresa parceira. Dessa forma, as consequências de um produto sair de linha são minimizadas, já que a SaudáveisCo não comprometeu tantos recursos quanto comprometeria num processo de PDP interno. Em geral, implementar a produção de diferentes itens demanda ainda a compra de novos equipamentos e treinamento da mão de obra. No caso da terceirização, esses investimentos não são necessários, o que possibilita um potencial de inovação maior. Outra vantagem é que as duas empresas podem compartilhar seus aprendizados em relação a seus produtos e desenvolvimentos, e assim alavancar a probabilidade de sucesso de um novo lançamento.

A partir do momento que o produto se consolida no portfólio da SaudáveisCo e seu volume de vendas cresce, ela pode alinhar com a empresa parceira quais são os ganhos de escala à medida que os pedidos crescem, e optar por internalizar a produção ou não. Isso permite com que a unidade produtiva da SaudáveisCo. só seja ampliada caso o produto já esteja consolidado e caso se verifique que os ganhos de produção recompensam o investimento demandado.

Essa abordagem não se restringe somente a produtos da categoria de *snacks*, mas abrange todo e qualquer produto cujo processo produtivo não seja semelhante aos da SaudáveisCo, com a condição de existir empresas que trabalham com “marca branca” e que passem pelos seus critérios de qualidade, profissionalismo e alinhamento estratégico, como por exemplo trabalhar apenas com produtos 100% naturais. O PDP em casos como esse ainda assim deve ser liderado pelo consumidor e ter o processo de transição entre fases feito por meio de *gates*.

Outro aspecto importante é o alinhamento dos objetivos estratégicos em relação a cada categoria de produtos com a equipe de *marketing*. Se é preciso aumentar as vendas de *snacks* para otimizar o portfólio da empresa, isso deve ser comunicado, de modo a estabelecer metas e objetivos de vendas específicos para cada categoria. Com isso, a gestão consegue ter clareza se o crescimento da categoria encontra dificuldades em função de seus produtos ou em função de sua estratégia de comercialização. Cada categoria está inserida em um mercado diferente, com estruturas competitivas diferentes, o que demanda abordagens diferentes.

5.4 Implementação da proposta para uma nova subcategoria

O autor teve a oportunidade de implementar – ainda que parcialmente – a proposta de melhoria para a otimização do PDP e de portfólio de produtos da SaudáveisCo apresentada na seção anterior. Foi possível aplicar o PDP liderado pelo consumidor para dois novos produtos que compõem uma nova subcategoria dentro da categoria de *snacks* e então comparar seus resultados com os demais lançamentos. O tempo e o escopo do trabalho não permitiram elaborar um processo de transição entre fases através de *gates* ou implementar uma nova categoria de produtos.

Como se tratava de um lançamento dentro da categoria de *snacks*, o primeiro passo foi identificar oportunidades nesse mercado. Conforme a pesquisa inicial com clientes sobre *snacks* mostrou, as subcategorias não contempladas no lançamento que eles mais sentem falta são “Biscoitos e doces” e “*Energy balls*”. Apesar da primeira ter tido um percentual de respostas maior que a segunda – 41% contra 25,5%, conforme consta na Figura 16 na seção 4.3.1 –, a Figura 17 mostrou que a probabilidade dos clientes comprarem *energy balls* é ligeiramente maior que a de biscoitos e doces. Ademais, algumas opções de mix de castanhas doces atenderiam a parte da demanda por “Biscoitos e doces”. Decidiu-se então por desenvolver a subcategoria de *energy balls*.

Energy balls são bolas feitas a partir do processamento de frutas secas e castanhas. Durante o processo de desenvolvimento da nova categoria de *snacks*, a equipe havia entrado em contato com possíveis fornecedores, mas os volumes mínimos de pedido para atingir preços competitivos eram muito altos, e a SaudáveisCo não podia afirmar se seu volume de vendas viabilizaria o lançamento. No entanto, com os dados de venda dos três primeiros meses de funcionamento, se tornou possível fazer estimativas para esse tipo de produto com base nas vendas de mix de castanhas e frutas secas, que possuem composição similares.

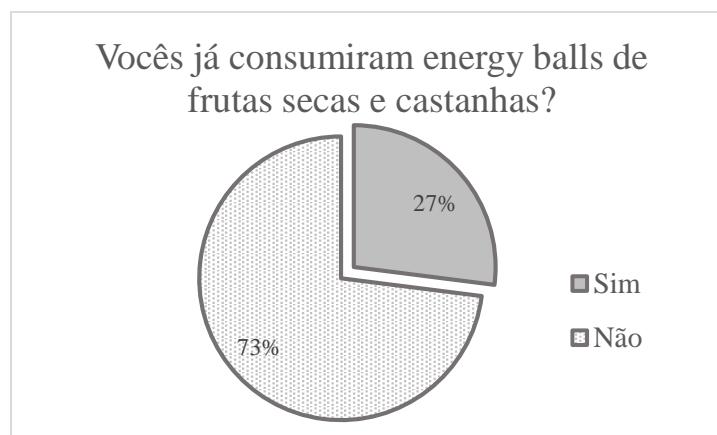
Após algumas reuniões, verificou-se a possibilidade de aliança entre um determinado fornecedor e a empresa, à medida que eles apresentaram pontos importantes em comum. Ambos têm propostas de valor semelhantes: oferecer produtos saudáveis e gostosos, usando apenas produtos 100% naturais, sem químicos ou conservantes. O fornecedor já trabalhava com “marcas brancas”, tinha capacidade produtiva ociosa para introduzir novos produtos e interesse em trabalhar com a empresa. Seus principais clientes eram outras empresas que vendiam seus produtos para o varejo, sem que fosse possível adquirir dados e *feedbacks* dos consumidores finais, enquanto a SaudáveisCo tem o contato e venda direta com eles, de modo a colher informações importantes sobre suas preferências e hábitos de consumo. Dessa forma, os

produtos poderiam ser desenvolvidos e aprimorados com foco no consumidor final, gerando não só um produto final mais alinhado com as necessidades do cliente da SaudáveisCo, mas também serviria como aprendizado para outros desenvolvimentos desse fornecedor.

A SaudaveisCo também se beneficiaria, porque não precisaria investir em equipamentos, maquinário e treinamento de mão de obra para introduzir uma nova subcategoria de produtos em sua linha de *snacks*. Além disso, o PDP teria um ciclo mais curto, pois o fornecedor já tinha experiência com o produto. Isso permitiria agilizar tanto o processo de criação, ao identificar possíveis melhorias de receita, quanto sua implementação, ao ter domínio e prática do processo produtivo. A produção e envase seriam feitos no fornecedor, de modo que o crescimento no volume de vendas em função desse produto não impactaria a operação atual de *snacks* da empresa, se mostrando ser uma opção interessante de crescimento dessa categoria de produtos. Após negociar os preços de acordo com o volume pedido e com o custo de matéria prima de cada receita, definiu-se outros detalhes, como condições comerciais, prazo para pedidos e sugestões de sabores.

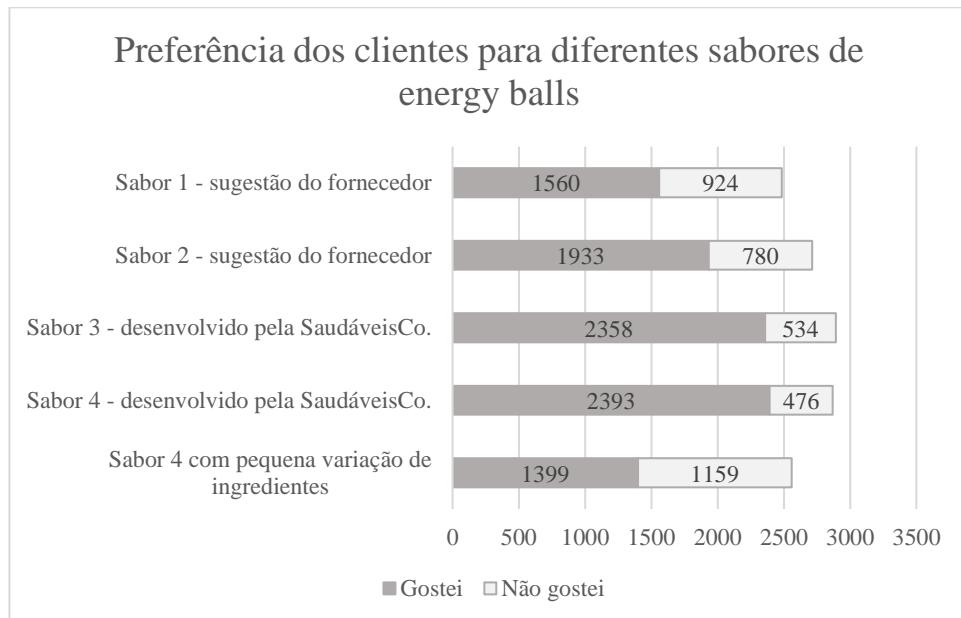
O fornecedor passou à equipe de desenvolvimento da SaudáveisCo algumas opções de receita junto com algumas amostras, e também abriu a possibilidade para eles criarem novos sabores. A equipe interna decidiu então pesquisar pelas tendências desse mercado e realizar alguns testes internos de receita. Após chegar em resultados iniciais satisfatórios, foi realizada uma pesquisa nas redes sociais da empresa, onde clientes que acompanham a marca poderiam responder se já consumiram esse tipo de produto, e se gostam ou não de determinados sabores. Os resultados estão exibidos nas Figura 27 e Figura 28.

Figura 27. Hábitos de consumo dos clientes em relação a *energy balls*



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 28. Preferência dos clientes para diferentes sabores de energy balls



Fonte: elaborado pelo autor

Foi possível constatar que a maioria dos clientes – 73% das 2070 respostas – nunca provaram esse tipo de produto. Ainda assim, os sabores 3 e 4 tiveram uma aceitação superior à 80%, com mais de 2350 pessoas respondendo que gostaram dessas opções. É importante ressaltar que, nesse modelo de pesquisa, os clientes podem optar por responder ou não cada pergunta, gerando uma diferença no valor total de respostas para cada pergunta. Surpreendentemente, as perguntas referentes aos sabores 3 e 4 tiveram o maior nível de respostas totais e menor número de respostas negativas, o que indica ainda um maior interesse por parte dos clientes em responder especificamente sobre esses sabores. Ambos foram criados internamente pela SaudáveisCo, então uma possível explicação seria o alinhamento entre as necessidades do cliente e o conhecimento da equipe de desenvolvimento da empresa.

Além dessa pesquisa quantitativa, decidiu-se realizar também uma pesquisa qualitativa, por meio da degustação dos sabores 2, 3 e 4 na etapa final do grupo focal realizado com dez clientes para entender suas percepções em relação a categoria de *snacks*. Conforme apresentado na seção 4.3.3, os clientes não só aprovaram os dois sabores, mas também disseram que esse produto estava mais alinhado com a marca SaudáveisCo do que outros *snacks*, porque eram diferenciados em relação às demais opções do mercado, eram exclusivos à empresa. Isso reflete o fato do mercado de *energy balls* ainda ser pequeno e em desenvolvimento, mas que está em concordância com a proposta da empresa. Os critérios usados na degustação foram em relação ao sabor, à textura e à aparência do produto. O sabor preferido pela maioria dos clientes foi o número 4, mas não houve consenso em relação aos sabores 2 e 3.

Com base nas respostas dos clientes, pequenas alterações de receita foram realizadas e um novo lote de teste foi produzido. Então, a equipe de desenvolvimento fez um novo teste de degustação com dez funcionários da empresa que consomem *snacks* e nove clientes que foram à SaudáveisCo retirarem seus pedidos. Os mesmos critérios foram utilizados, e os sabores preferidos pela maioria dos entrevistados foram os 3 e 4. Oito das dezenove pessoas disseram não sentir um determinado ingrediente do sabor 2, e por isso preteriram o item. Assim, a equipe de desenvolvimento decidiu lançar os sabores 3 e 4, e realizar novos testes para lançar o sabor 2 em um segundo momento.

Em paralelo ao desenvolvimento da receita e à produção, uma campanha de lançamento e divulgação foi pensada pelas equipes de P&D e de marketing não só para comunicar os novos produtos, mas também para promover a categoria de *snacks* como um todo. Conforme identificado na seção 4.4.1, é possível que muitos clientes da empresa não tenham sido impactados pelo lançamento de *snacks* e que desconheçam a existência da categoria. Assim, buscou-se fazer um plano integrado de comunicação em todas as mídias e canais da empresa, bem como ações específicas para incentivar os clientes a experimentarem os novos produtos. Os anúncios padrões em sites e redes sociais seriam trocados, e as influenciadoras de opinião receberam os itens de antemão, para poder divulgá-los na data do lançamento.

Em geral, quando um novo item entra em linha na SaudáveisCo, um cupom de desconto é oferecido aos clientes, de modo que a pessoa ganhe o item ao fazer uma compra acima de 150 reais. Para esse caso, no entanto, decidiu-se dar os dois itens a todos os clientes que incluíssem algum snack em sua compra, independentemente do valor total do pedido, durante os três primeiros dias de vendas. Com isso, diferentes clientes se sentiriam atraídos a comprar produtos da categoria de *snacks* para participar da promoção. Como o mercado de *energy balls* ainda está em desenvolvimento e a maioria dos clientes da empresa nunca haviam consumido o produto, esta também foi uma forma de promover o consumo do item sem que a pessoa precise comprar pela primeira vez. Outras medidas para informar ao consumidor sobre o produto foram tomadas, como a elaboração de uma carta explicativa sobre o produto e seus diferentes sabores, enviada para todos pedidos com *snacks* durante a semana de lançamento.

5.5 Resultados da implementação da nova subcategoria de *energy balls*

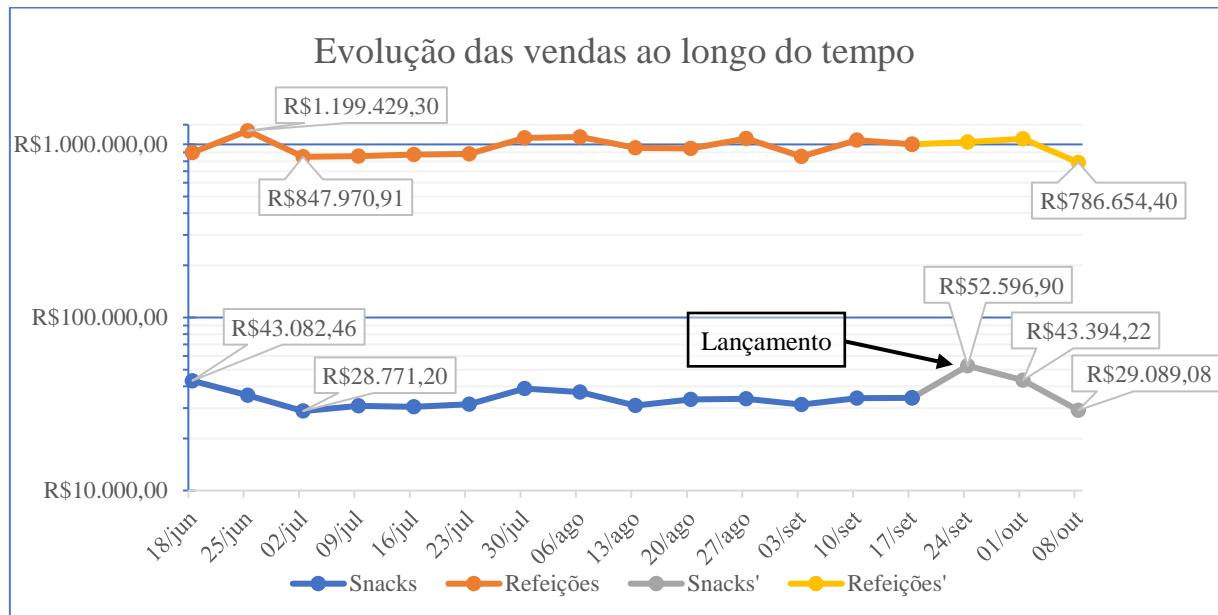
A expectativa do resultado dessa campanha era que a inserção da categoria de *snacks* em pedidos aumentaria do patamar de 25% para 30%, e que a representatividade no volume total de vendas subisse de 3,15% para 3,7%. Era esperado ainda que os dois novos produtos

tivessem uma saída correspondente ao segundo e terceiro itens mais vendidos da categoria, sem considerar os itens distribuídos em função da promoção. No dia 24 de setembro os produtos foram lançados, e seus resultados para as três semanas seguintes se encontram abaixo.

a. Volume de vendas da categoria de produtos (R\$/semana)

O volume de vendas por categoria se encontra na Figura 29, onde as séries “Snacks” e “Refeições” representam o volume de vendas após 24 de setembro. É possível notar que o lançamento dos dois novos *energy balls* gerou uma receita de *snacks* 22% maior do que a receita mais alta até então, que foi durante a própria inauguração da categoria, quando 18 novos itens foram lançados. Na semana seguinte, do 1º de outubro, as vendas permaneceram altas e superiores a quaisquer outras semanas. Porém, na terceira semana, o volume de vendas sofreu uma queda significativa, em função da queda do volume de refeições, que registrou o número mais baixo do período analisado. Uma possível explicação para esse fraco desempenho pode ser atribuída ao fato desta semana ser a semana anterior às eleições de 2018 para presidente, governador, senadores e deputados estaduais e federais, quando o interesse dos clientes por uma alimentação saudável estaria mais baixo que o normal. A mesma escala logarítmica da Figura 19 foi usada na Figura 29.

Figura 29. Evolução das vendas de cada categoria de produtos ao longo do tempo após o lançamento de *energy balls*

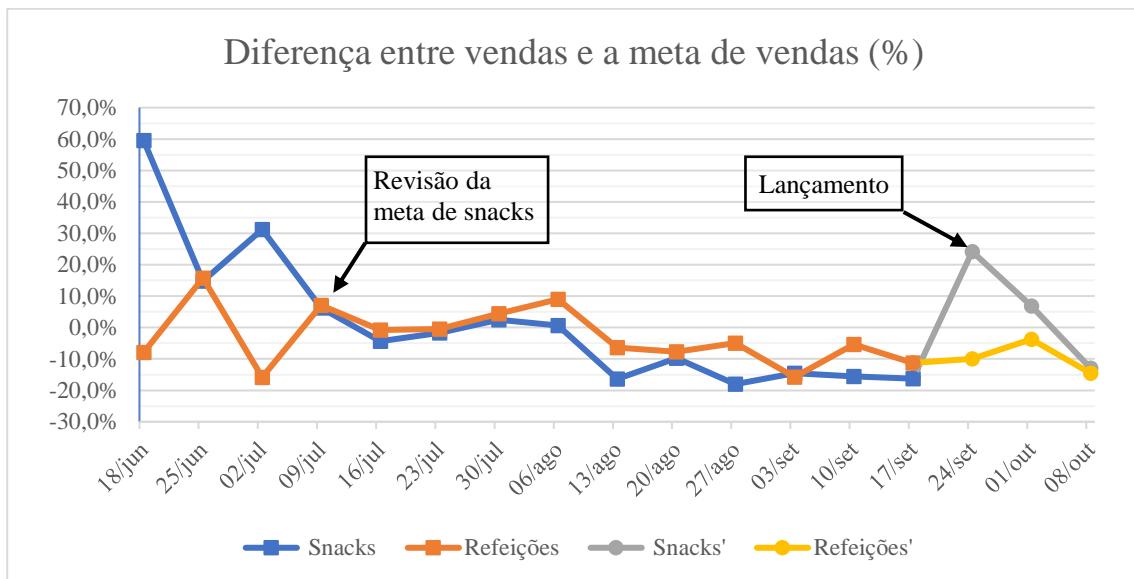


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O desempenho desse KPI é dado em função das metas estabelecidas para cada categoria, e as diferenças percentuais entre a receita e a meta são apresentadas na Figura 30. A melhoria na performance em função desse lançamento é significativa, à medida que ele representou a

maior diferença em relação à meta desde a revisão da meta de *snacks*. É possível perceber também que a queda no volume de vendas na semana do dia 1º de outubro foi menos representativa para *snacks* do que para refeições.

Figura 30. Diferença entre vendas e a meta de vendas para as duas categorias de produto após o lançamento de *energy balls*

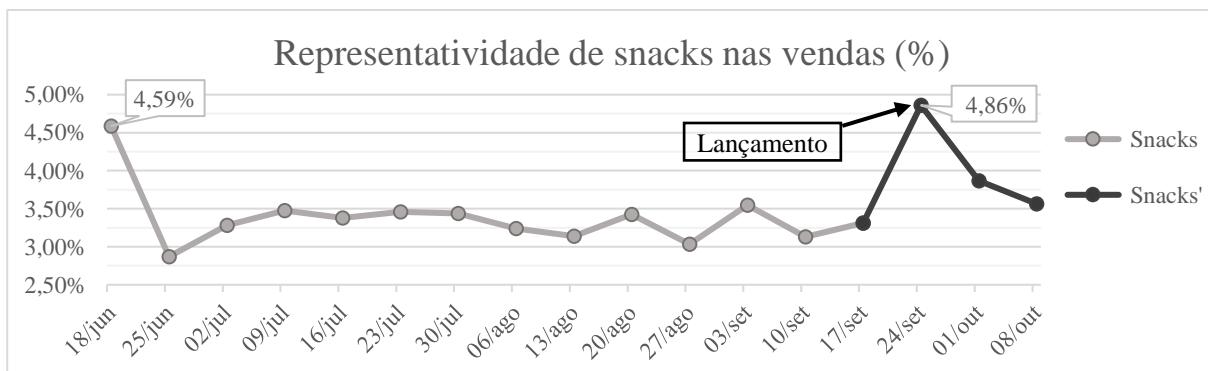


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

b. Representatividade da categoria no volume total de vendas (%)

Uma forma alternativa de visualização é analisar a evolução da representatividade da categoria no volume total de vendas, conforme mostra a Figura 31. Conforme já identificado nos gráficos anteriores, a semana do lançamento de *energy balls* obteve os melhores resultados observados na categoria de *snacks*, com uma representatividade nas vendas totais de 4,86%, um aumento de 47% em relação à semana anterior. A expectativa era que esse número fosse de 3,80%. Nas semanas seguintes, houve uma queda no percentual, mas ainda assim se manteve superior aos outros períodos, com 3,87% e 3,57% do volume de vendas da SaudáveisCo.

Figura 31. Representatividade de *snacks* nas vendas totais após o lançamento de *energy balls*

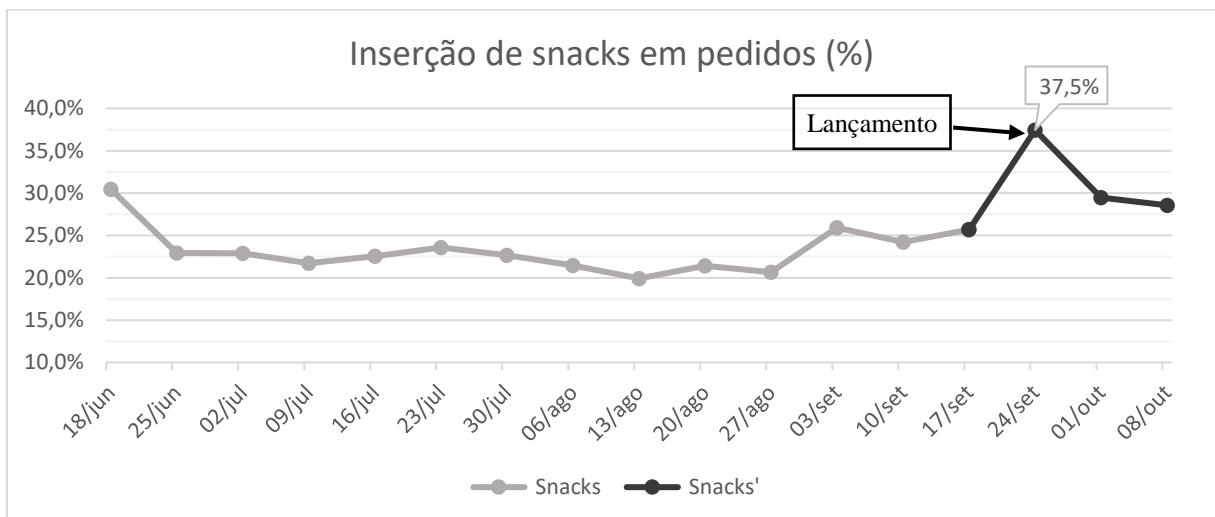


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

c. Inserção da categoria em pedidos (%)

A inserção de *snacks* no número de pedidos totais indica a penetração da categoria na cesta dos clientes, independentemente do valor gasto por eles. Era esperado que esse número atingisse 30%, o maior valor registrado até então. Como mostra a Figura 32, a inserção de *snacks* foi de 37,5%, e se manteve próxima dos 30% nas duas semanas seguintes. Esses dados são reflexo da campanha de lançamento, que procurou promover a categoria de *snacks* aos clientes ao oferecer os dois novos itens como brinde para quem comprasse algum snack. A premissa de que haveriam clientes da SaudáveisCo que desconheciam as opções de *snacks*, mas que teriam interesse em comprá-los se mostra verdadeira, à medida que a inserção da categoria aumentou sem que fosse acompanhada por um aumento do volume de vendas total da empresa.

Figura 32. Inserção de *snacks* em pedidos após o lançamento de *energy balls*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

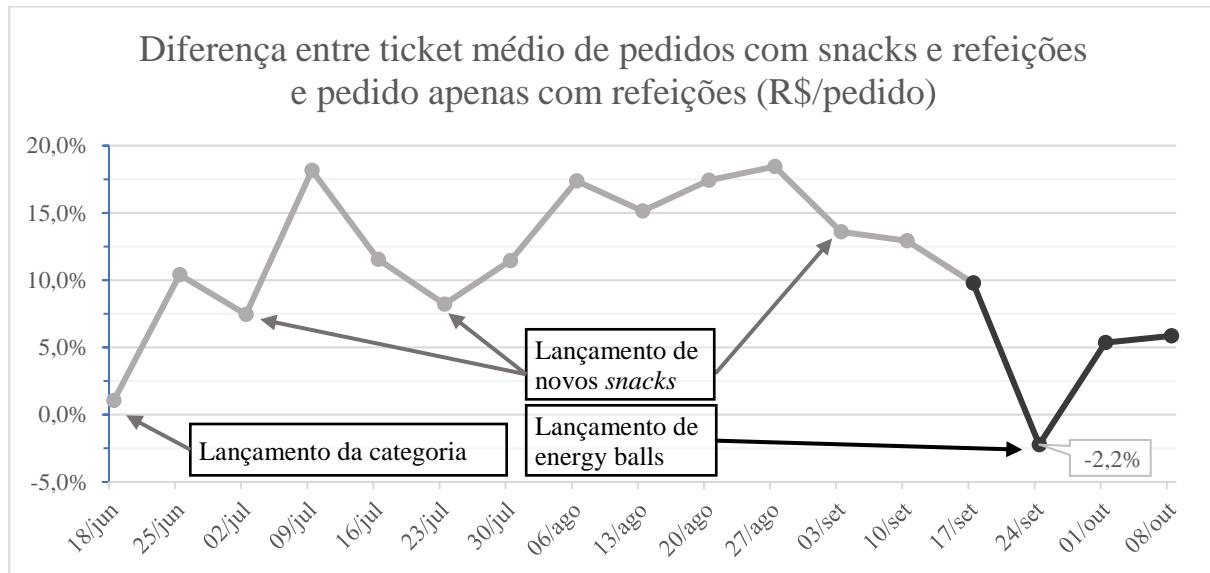
d. Ticket médio do cliente por tipo de pedido (R\$/pedido)

Se todos os indicadores anteriores demonstraram uma melhora expressiva de desempenho após o lançamento de *energy balls*, o mesmo resultado não foi observado para o ticket médio do cliente por tipo de pedido. Conforme mostra a Figura 33, a diferença entre o ticket médio de pedidos com *snacks* e refeições e pedido apenas com refeições foi pela primeira vez negativo, ou seja, as pessoas que incluíram *snacks* em seus pedidos gastaram menos do que pessoas que compraram apenas refeições.

Uma possível explicação para isso está na campanha de divulgação usada no lançamento dos *energy balls*. Todos os clientes que incluísem algum snack em seu pedido receberiam os dois novos produtos gratuitamente, sem que fosse necessário gastar uma quantia mínima para participar da promoção. Com isso, clientes podem ter optado por realizar uma compra apenas

para que ganhasse os dois produtos, de modo a fazerem um pedido de refeições e *snacks* menor do que o habitual. O ticket médio dos clientes que pediram apenas refeições não se alterou e, assim, a diferença entre os dois foi expressiva.

Figura 33. Diferença entre ticket médio de pedidos com *snacks* e refeições e pedido apenas com refeições após o lançamento de *energy balls*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Por outro lado, esse fato não se mostra preocupante, à medida que a receita total, a inserção de *snacks* em pedidos e a representatividade da categoria no volume total de vendas após o lançamento cresceram. Nas semanas seguintes à promoção, essa diferença voltou aos valores observados anteriormente, evidenciando ter sido uma questão pontual.

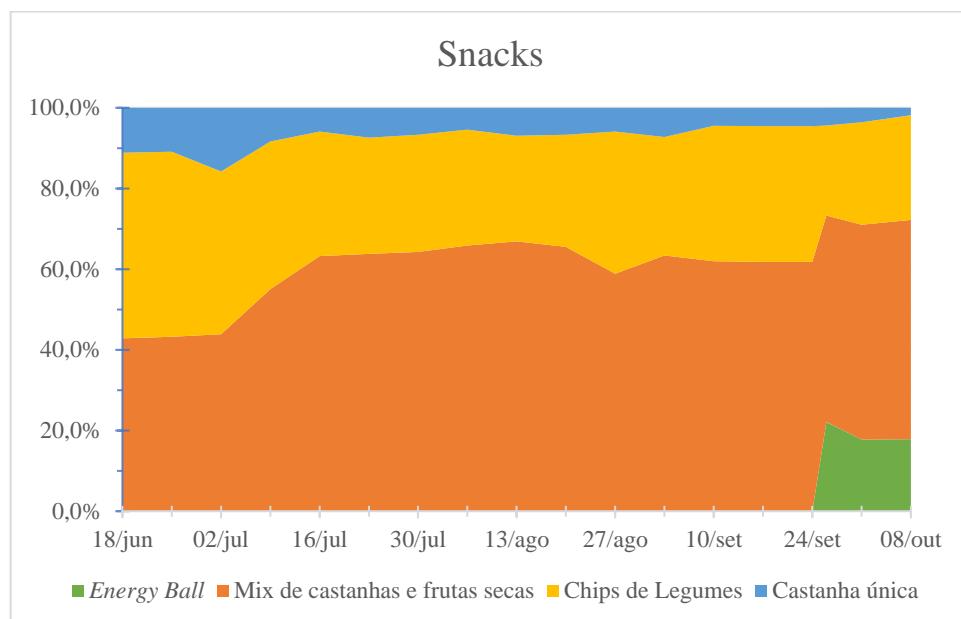
e. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de *snacks*

Um dos motivos para a distribuição dos novos produtos foi que *energy balls* apresenta um mercado ainda pouco conhecido no Brasil, de modo a encorajar o consumo deste item para que os clientes o comprem em suas próximas compras. No entanto, conforme a Figura 34 mostra, os dois lançamentos demonstraram um ótimo resultado, representando 22,1% das vendas totais da categoria de *snacks* na primeira semana e cerca de 17,8% nas duas semanas seguintes de vendas.

Durante o grupo focal, descrito na seção 4.3.3, os clientes já haviam demonstrado interesse pelo produto e dispostos a experimentarem coisas novas, ainda que nunca tivessem provado *energy balls*. Ao se analisar a proporção entre número de SKUs e representatividade no volume de vendas, apresentada na Tabela 11, é possível perceber que essa subcategoria apresenta o melhor resultado, com 9,6%. Isso indica que, apesar da subcategoria ter apenas dois SKUs, estes conseguem atingir um volume de vendas expressivo e comparativamente maior

aos SKUs de outras subcategorias. Uma análise detalhada por SKU não se faz possível por questões de confidencialidade.

Figura 34. Representatividade de cada subcategoria no volume de vendas de snacks após o lançamento de *energy balls*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Tabela 11. Proporção entre número de SKUs e representatividade no volume de vendas

Subcategoria	Número de SKUs	Média da representatividade no volume de vendas das três últimas semanas estudadas	Proporção entre representatividade e número de SKUs
<i>Energy balls</i>	2	19,2%	9,6%
Mix de castanhas e frutas secas	11	53,0%	4,8%
Chips de Legumes	3	24,5%	8,2%
Pacote grande de um único tipo de castanha	1	3,3%	3,3%

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a analisar o desenvolvimento de produtos e a gestão de portfólio de produtos da SaudáveisCo, identificando e propondo melhorias. Ao longo do estágio, o autor trabalhou no desenvolvimento da primeira nova categoria de produtos da empresa, e foi identificado que o processo não seguiu as melhores práticas propostas pela literatura. O resultado do lançamento excedeu às expectativas da gestão, com um volume de vendas e taxa de inserção em pedidos superiores às metas estabelecidas. Por outro lado, alguns aspectos negativos também foram percebidos, como a falta de pesquisas com clientes em estágios intermediários do PDP e a desconsideração de informações importantes sobre as necessidades dos clientes no decorrer do processo.

As ferramentas de análise de portfólio evidenciaram que, por um lado, a categoria de refeições congeladas se mostra bem posicionada e deve ser mantida, mas, por outro lado, a categoria de *snacks* ainda deve ser construída e desenvolvida para que o portfólio da empresa seja otimizado. A pesquisa feita por meio de um grupo focal revelou informações importantes sobre o que os clientes esperam da empresa e mostrou que existem pessoas que ainda não conhecem a nova categoria de *snacks*. O contato próximo entre as equipes de P&D e marketing são importantes para garantir o alinhamento de todas informações e aproveitar o potencial que o lançamento de novos produtos oferece. O PDP liderado pelo consumidor é uma abordagem que possibilita considerar a opinião e as necessidades dos clientes ao longo do processo, de modo a estruturar o desenvolvimento de produtos da SaudáveisCo.

É notável a contribuição deste trabalho à empresa, à medida que ele permitiu identificar e testar uma abordagem teórica que está em sintonia com a estratégia da SaudáveisCo de manter um contato próximo e direto com seus clientes. Ao implementar os conceitos do PDP liderado pelo consumidor no lançamento de uma nova subcategoria e planejar uma campanha de divulgação junto à equipe de marketing, foram percebidos resultados bastante positivos. Na semana do lançamento, a receita da categoria de *snacks* foi 22% maior que a receita mais alta até então, a representatividade nas vendas totais da empresa teve um aumento de 47% em relação à semana anterior, excedendo a meta estabelecida de 3,7% ao atingir 4,86%, e a inserção de *snacks* em pedidos foi 25% maior do que o melhor resultado até então, chegando a 37,5%. Por outro lado, o ticket médio de pedidos com refeições em *snacks* diminuiu e foi 2,2% menor que o ticket médio de pedidos só com refeições, devido à distribuição dos novos produtos aos pedidos que incluíam *snacks*. A subcategoria lançada com apenas dois produtos representou 19,2% de toda receita da categoria de *snacks* durante as três primeiras semanas de vendas.

Outros estudos podem aprofundar questões retratadas nesse trabalho, para que se confirme ou não os resultados indicados pela implementação de uma nova subcategoria, bem como para validar ou invalidar as demais propostas de melhoria apresentadas. O autor destaca as seguintes possibilidades de aprofundamento:

- a. Detalhamento e aplicação de cada etapa do PDP liderado pelo consumidor para uma nova categoria de produtos;
- b. Formalização de critérios para implementação de *gates* na transição entre fases do PDP liderado pelo consumidor;
- c. Aplicação de *gates* na transição entre fases do PDP liderado pelo consumidor;
- d. Investigação dos efeitos de diferentes campanhas de marketing no lançamento de novos produtos; e
- e. Investigação da estrutura e gestão de informações da empresa, a fim de melhorar a disseminação do conhecimento e fluxo de dados entre equipes relacionadas ao PDP.

Espera-se que, com implementação das melhorias propostas, o PDP para novas categorias da empresa se torne mais estruturado e que o portfólio de produtos seja otimizado. Ainda, o aprofundamento das questões citadas possibilitaria à SaudáveisCo uma melhor compreensão de seus processos, estabelecendo previamente uma abordagem recomendada pela literatura para seu caso. Assim, evidencia-se a relevância da aplicação prática da teoria para solucionar problemas concretos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMPLIFY SNACK BRANDS. STUDY: MILLENNIALS ARE RESHAPING THE SNACK MARKET. Disponível em: <<https://amplifysnackbrands.com/research>>. Acesso em: 20 set. 2018.

ANDREW, J. P. et al. Innovation 2010: A Return to Prominence - And the Emergence of a New World Order. **The Boston Consulting Group**, p. 1–29, 2010.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company.** 1^a. ed. K&S Ranch, 2012.

BROWN, A. et al. Mastering Complexity. **The Boston Consulting Group**, 2010.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: Dos conceitos à Implementação.** 2a. ed. Editora Atlas (GrupoGen), 2007.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product portfolio management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 333–351, 1999.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. **Research-Technology Management**, v. 43, n. 2, p. 18–33, 1 mar. 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671338>>.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 3, p. 52–66, 1 maio 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657441>>.

COSTA, A. I. A.; JONGEN, W. M. F. New insights into consumer-led food product development. **Trends in Food Science & Technology**, v. 17, n. 8, p. 457–465, 1 ago. 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924224406000549>>. Acesso em: 30 set. 2018.

CROOM, S. Topic issues and methodological concerns for operations management research. In: EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels, Belgium. **Anais...** Brussels, Belgium: 2005.

ELMARAGHY, H. et al. Product variety management. **CIRP Annals**, v. 62, n. 2, p. 629–652, 1 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007850613001972>>. Acesso em: 2 out. 2018.

ENDEAVOR. Como é o planejamento estratégico de uma empresa que cresce 30% ao mês. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-e-o-planejamento-estrategico-de-uma-empresa-que-cresce-30-ao-mes/>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

EUROMONITOR. Tendências de consumo em 2018: desafios e oportunidades na segurança de alimentos. Disponível em: <<https://blog.euromonitor.com/2018/04/tendencias-consumo-desafios-oportunidades-seguranca-de-alimentos.html>>. Acesso em: 7 out. 2018.

FORBES. Food Leaders Take Notice: How Millennials Are Changing The Way We Eat. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/08/26/food-leaders-take-notice-how-millennials-are-changing-the-way-we-eat/#4be76f887175>>. Acesso em: 29 set. 2018.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.

GALEGO, C.; GOMES, A. A. Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação. **Revista Lusófona de Educação**, n. 5, p. 173–184, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing. **Harvard business review**, v. 69, n. 4, p. 81–92, 1991.

ITAL; FIESP. Brasil food trends 2020. Instituto de Tecnologia de Alimentos. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/publicacoes-agronegocio/brasil-food-trends-2020/>>.

JACOBSEN, L. F. et al. Improving internal communication between marketing and technology functions for successful new food product development. **Trends in Food Science & Technology**, v. 37, n. 2, p. 106–114, 1 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924224414000636>>. Acesso em: 27 set. 2018.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. Explorating Corporate Strategy: text and cases. **US: Pearson Education**, n. 7 ed., 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. 1a. ed. Bookman Editora, 2009.

JUGEND, D. et al. Product portfolio management and performance: Evidence from a survey of innovative Brazilian companies. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5095–5100, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.086>>.

KIND, L. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais/Notes for the work with

focus group technique. **Psicologia em revista**, v. 10, n. 15, p. 124–138, 2008.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251866>>.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9–18, 2008.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MINTEL. **Healthy Eating Trends – Brazil**. 1^a. ed. Disponível em: <www.mintel.com>.

O GLOBO. Unilever compra Mãe Terra, de produtos naturais e orgânicos - Jornal O Globo. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/negocios/unilever-compra-mae-terra-de-produtos-naturais-organicos-21899663>>. Acesso em: 7 out. 2018.

PERRY, C.; COCHET, M. Consumer packaged goods product development processes in the 21st century: Product lifecycle management emerges as a key innovation driver. **An integrated approach to new food product development**. Moskowitz HR, Saguy SI, Straus T.(eds.). Boca Raton: CRS press, Taylor and Francis group, p. 113–131, 2009.

PINNA, C. et al. Effect of product lifecycle management on new product development performances: Evidence from the food industry. **Computers in Industry**, v. 100, n. May, p. 184–195, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.03.036>>.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. In: **Readings in strategic management**. Londres: Springer, 1987. p. 234–255.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. the Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão do desenvolvimento de produtos: uma abordagem por processos**. 1. ed. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUMPETER, J. A. Creative destruction. **Capitalism, socialism and democracy**, v. 825, p. 82–85, 1942.

SOUZA, R. Case research in operations management. In: EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels, Belgium. **Anais...** Brussels, Belgium: 2005.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and marketing of new products**. 1a. ed. ed.

Prentice hall, 1980.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. Ed. ed. Bookman editora, 2015.

ANEXOS

ANEXO 1: Roteiro de perguntas para o grupo focal

Primeira parte: perguntas genéricas ou relacionadas à marca (15 min.)

1. Quais são os seus hábitos alimentares? (3 min.)
2. O que vem a cabeça quando pensa em Liv Up? (3 min.)
3. Vocês conciliam a marca Liv Up às quais marcas? (3 min.)
4. A quantos anos vocês acham que existe a Liv Up? (1 min.)
5. O que vocês comem entre as refeições? (4 min.)

Segunda parte: perguntas específicas sobre *snacks* (34 min. + 11 min. de reserva para desenvolver eventuais discussões interessantes)

6. O que te levou/levaria você a comprar *snacks*? (10 min.)
 - a. Por que você não se interessou no produto? (3 min. - para clientes que não tenham comprado *snacks*)
7. Em qual parte do dia e onde vocês os consomem? (5 min.)
8. Com que frequência você consome os *snacks*? Você compra planejando a semana? (4 min.)
9. Dos *snacks* da mesa, tinha algum que você não conhecia ou não estava habituado a consumir? (3 min.)
10. Você compra apenas sabores que sabe que vai gostar, ou arrisca sabores novos? (3 min.)
11. Você compra *snacks* de alguma marca específica? Tem alguma marca que não compra? Se sim, por que? (Você deixou de comprar de alguma marca para comprar da Liv Up?) (3 min.)
12. O que acham do preço/tamanho? (3 min.)

Terceira parte: degustação de duas subcategorias de produtos (22 min.)

13. O que acharam do produto? (2 x 2 min.)
14. Você o compraria? O que mudaria nele? (2 x 3 min.)
15. Em qual parte do seu dia você consumiria? (2 x 2 min.)
16. Você comeria o saquinho todo? O que acha da quantidade? (2 x 2 min.)
17. Colocar os quatro produtos em ordem de preferência (4 min.)