

ESCASSEZ DE EMBALAGENS DE VIDRO: PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA QUEDA DAS VENDAS DE LEITE DE COCO NO MERCADO NACIONAL

Fabio Levalessi - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Aborda-se no trabalho os passos seguidos e as diretrizes para solucionar o problema da queda de vendas do Leite de Coco, motivada pela escassez de embalagens de vidro no mercado nacional. Considerando a magnitude do problema na empresa, avaliou-se as percepções dos consumidores sobre os atributos da embalagem de vidro a fim de ponderar os benefícios e os riscos em migrar para as embalagens de plástico (PET) ou cartonada (Tetra Pack), assim como, os investimentos necessários para desenvolver outros fornecedores de embalagens de vidro. O trabalho amparou-se no método de resolução de problemas proposto por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) e solução adotada foi a migração da embalagem de vidro para a Tetra Pack. A projeção, é que no primeiro ano da implantação da solução, 30% das vendas das embalagens de vidro sejam convertidas para a embalagem Tetra Pack, evoluindo-se para 70% no segundo ano e 85% no terceiro ano, impactando significativamente a produção e os esforços para a mobilização dos consumidores do produto. Com a implantação da proposta espera-se elevar a sua produção em 10% a partir do terceiro ano, resultando no aumento de market share e do faturamento em mais de 1,5 milhões mensais.

Palavras-chave:Inovação de Embalagem; Pesquisa de Mercado; Planejamento Estratégico; Plano de Marketing

Abstract

The work addresses the steps followed and the guidelines to solve the problem of falling sales of Coconut Milk, caused by the shortage of glass packaging on the national market. Considering the magnitude of the problem in the company, consumers' perceptions of the attributes of glass packaging were evaluated in order to weigh the benefits and risks of migrating to plastic (PET) or cardboard (Tetra Pack) packaging, as well as , the investments needed to develop other suppliers of glass packaging. The work was based on the problem-solving method proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017) and the solution adopted was the migration of glass packaging to Tetra Pack. The projection is that in the first year of implementing the solution, 30% of glass packaging sales will be converted to Tetra Pack packaging, evolving to 70% in the second year and 85% in the third year, significantly impacting production and efforts to mobilize consumers of the product. With the implementation of the proposal, it is expected to increase production by 10% from the third year onwards, resulting in an increase in market share and revenue of more than 1.5 million monthly.

Keywords: Packaging Innovation; Market Research; Strategic Planning; Marketing Plan

ESCASSEZ DE EMBALAGENS DE VIDRO: proposta de solução para queda das vendas de leite de coco no mercado nacional

1 Introdução

O fornecimento da embalagem de vidro para o segmento da categoria Leite de Coco no Brasil é realizado por apenas uma empresa e desde o período da pandemia por COVID, em 2020 e 2021, a indústria de vidro tem se deparado com um aumento da demanda. Entretanto, para ampliar suas linhas depende da decisão de realizar investimentos para instalação de novos fornos a fim de compensar esse aumento. Considerando que no segmento de mercado a categoria de cerveja é a maior consumidora da embalagem de vidro e em crescente demanda, os moldes de vidro para a embalagem da categoria leite de coco tornaram-se escassos, limitando o volume de produção e o aproveitamento das demandas de mercado nesta categoria.

A empresa foco deste trabalho, doravante rotulada por Super Coco, possui em seu portfólio diversas categorias de alimentos e bebidas, mas o Leite de Coco é uma das suas principais. Com duas marcas no mercado, a empresa atua nesta categoria comercializando seus produtos em embalagens de vidro e Tetra Pak, sendo a primeira, responsável por 85% do faturamento.

O fato de a categoria de Leite de Coco representar 33% do volume e rentabilidade, a empresa necessita encontrar soluções para continuar crescendo e não correr riscos por razão do não fornecimento da embalagem de vidro. Nesse sentido, três alternativas para a solução do problema foram consideradas pela empresa. A primeira consistiu na migração, a princípio parcial, do volume de produção e vendas da embalagem de vidro para a embalagem de Polietileno Tereftalato (PET).

A segunda alternativa avaliada consistiu em desenvolver novos fornecedores para a embalagem de vidro, seja no mercado nacional ou no mercado externo. A terceira, consistiu em desenvolver um plano de ação para estimular a migração da embalagem de vidro para a embalagem cartonada, esta, sem qualquer risco de restrição, já fornecida à Super Coco pelas empresas Tetra Pak e SIG, cujas capacidades de produção são muito superiores aos volumes atuais da embalagem de vidro e com aceitação parcial pelos consumidores.

Entre as três opções consideradas, a solução em potencial para resolver o problema foi a migração da embalagem de vidro para a cartonada, especificamente da fornecedora Tetra Pak, levando-se em consideração o ilimitado potencial fornecimento, que a embalagem já é utilizada pela empresa, mesmo que em baixas proporções, assim como, os resultados obtidos em outras categorias de consumo que passaram pelo mesmo movimento.

A Super Coco espera superar este problema e ainda obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes ao adotar uma solução rentável e inovadora. Para tal, o trabalho seguiu a metodologia proposta por Marcondes et al. (2017) cujas etapas de desenvolvimento serão apresentadas no início de cada seção ao longo do trabalho.

2 Entendimento do Problema

Esta etapa da metodologia prevê a primeira avaliação do problema e as características da empresa. De acordo com Marcondes et al. (2017), a clareza do entendimento de um problema é essencial, pois, leva a soluções que melhoram desempenhos específicos na empresa

2.1 A Empresa e o Produto

A Super Coco é uma empresa brasileira que atua nos setores de alimentos e bebidas desde 1979 e tem em seu portfólio duas marcas, que juntas, reúnem mais de 60 produtos, todos derivados do coco, dentre eles, a Água de Coco, Coco Ralado, Óleo de Coco e Leite de Coco, que será foco deste estudo, cujas representatividades de mercados estão distribuídas na média em 50% para a categoria de água, 23% para ralado, 23% para leite de coco e 4% para óleo.

A empresa emprega mais de 700 colaboradores, que estão distribuídos em suas duas fábricas, localizadas no Ceará e outra no Espírito Santo. Possui também um Centro de Distribuição em São Paulo, um escritório central na cidade de São Paulo e vendedores alocados pelas diferentes capitais do Brasil. Suas fábricas possuem certificações ISO 14001, ISO 9001,

ISO 22.00, FSSC 22.000, selo Kosher e seus produtos são aprovados pelo FDA (*Food and Drugs Administration*).

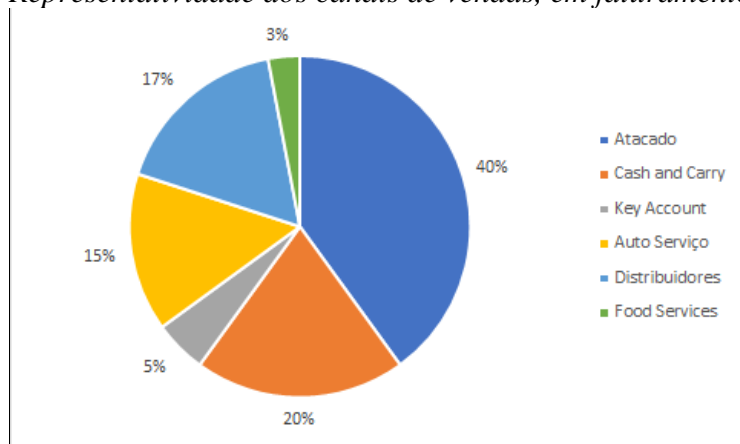
A Super Coco apresenta faturamento médio mensal de R\$ 45 MM e seu modelo de negócio passa por industrialização e comercialização de produtos à base de coco, no segmento de bebidas e alimentos. O negócio da empresa atende 75% do mercado nacional e 25% voltado para exportação, sendo líder de vendas da categoria água de coco, nos Estados Unidos.

Os seus produtos são comercializados nas embalagens cartonada (Tetra Pak), vidro sachê, de diversos fornecedores. Considerando sua atuação em categorias de consumo, suas embalagens, além de preservar a qualidade do alimento ou bebida, contribuem para a comunicação de suas marcas e reforço do seu posicionamento.

A atuação da empresa está direcionada a diferentes canais de distribuição, com maior concentração no Atacado e *Cash and Carry*. Tem na sua estratégia o aumento da representatividade do canal de Autosserviço. Atua também, em redes de *Food Services* e em outros distribuidores especializados nos canais de baixo volume e consumo no local.

Figura 1

Representatividade dos canais de vendas, em faturamento



Fonte: Sistema interno de vendas da Super Coco, base 2023

Com maior concentração do consumo nos estados da Bahia e de São Paulo, mas presente em todo território nacional, o Leite de Coco tem 95% da sua distribuição nos supermercados por quinze diferentes marcas. Na Super Coco, a categoria Leite de Coco foi lançada nos anos 1970 e apresenta uma importância relevante no negócio, com 25% de representatividade e uma média de R\$ 120 MM de faturamento anual e produção de 13.000 toneladas por ano.

2.2 Os Concorrentes e o Mercado

A Super Coco tem como estratégia de atuação no mercado a utilização de duas marcas. A primeira, está voltada aos consumidores mais exigentes que buscam qualidade e confiança, o chamado posicionamento “*mainstream*”. Os atributos mais procurados nesta categoria estão relacionados ao percentual de gordura e à cremosidade dos produtos.

Com a sua segunda marca, a empresa se posiciona no “*low price*” ou “marca de combate”, com um produto intermediário que oferece a mesma garantia de segurança alimentar, mas, com menor percentual de gordura, menores custos e preço de venda.

Os posicionamentos de preços da primeira marca, 110% da média da categoria e 70% para a segunda marca, possibilitam uma margem de contribuição positiva superior a 30%, o que é maior que a média da empresa, destacando-se em relação às demais categorias da empresa e gerando maior preocupação para garantir a manutenção das vendas e o desenvolvimento de estratégias de crescimento.

Cerca de dez concorrentes são os mais conhecidos nessa categoria, com parte deles atuando de forma regional e um principal posicionado atualmente como líder e com abrangência nacional. Dentre eles a Sococo, uma das marcas mais tradicionais do mercado, é líder da categoria, mas não apresentou inovações significativas nos últimos anos. A qualidade dos seus produtos é percebida essencialmente pela porcentagem de gordura e cremosidade do produto,

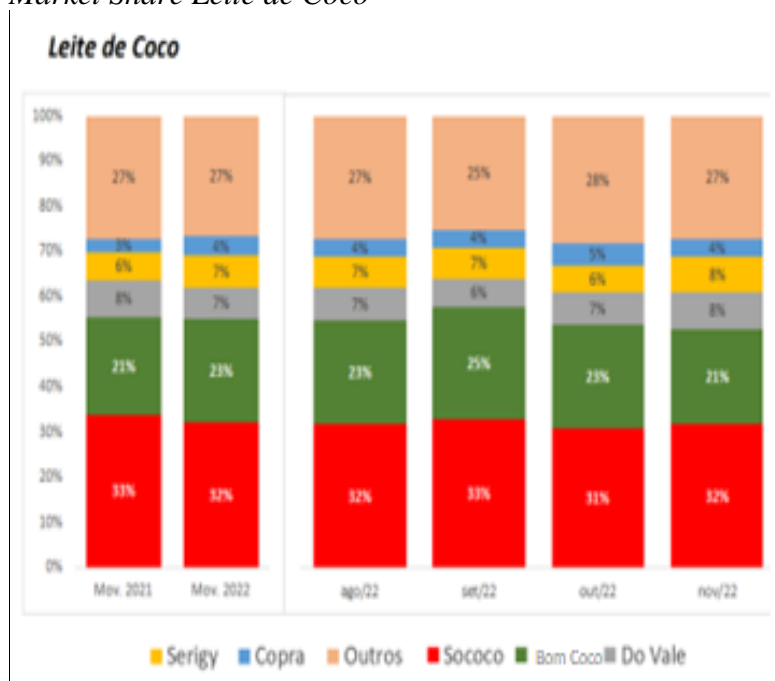
sendo similar à marca Super Coco. Além da marca principal, concorre no segmento “*low price*” com a marca Mais Coco.

Destaca-se também como concorrentes a Serigy, fundada em 1917 em Aracaju, Sergipe, sendo a primeira empresa a produzir Leite de Coco no Brasil, contudo, seu produto é relativamente simples, com menor percentual de gordura, sendo inferior à marca Super Coco. A produção da empresa não passou por inovações significativas ao longo do tempo e tem distribuição limitada.

Destaca-se ainda a Coco do Vale, fundada em 2003 na cidade de Lucena, no interior da Paraíba. A empresa tem plantação própria de centenas de milhares de coqueiros numerados e irrigados por rios e pelo aquífero Beberibe, que percorre o subsolo da região. Os principais canais de vendas da Coco do Vale no Brasil são supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, farmácias e distribuidores de produtos alimentícios que atendem restaurantes e empresas que comercializam comidas prontas. A empresa também exporta seus produtos para grandes redes de varejo nos Estados Unidos onde utiliza suas marcas próprias.

Na Figura 2, ilustra-se o *market share* para a categoria leite de coco medido pelo Instituto Nielsen, demonstrado a representatividade de cada marca dentro do cenário nacional, considerando os canais de Autosserviço e *Cash and Carry*.

Figura 2
Market Share Leite de Coco



Fonte: Instituto Nielsen 2022

A Super Coco registrou entre 2021 e 2022, um aumento na representatividade de 21% para 23% no *market share* dos fabricantes da categoria Leite de Coco. Sua cadeia de suprimentos funciona de forma horizontal, com parte da matéria-prima fornecida pelo mercado nacional e parte de forma importada. Por exemplo, a matéria-prima *CWC (Coconut Water Concentrate)* com oferta de quantidade suficiente, tanto no mercado nacional como na Ásia, cuja escolha passa por condições comerciais de preço, prazo de pagamento e prazo de entrega.

O ponto de atenção, e que será objeto de aprofundamento neste estudo, é a embalagem principal, de vidro, que representa 80% do negócio e 85% do consumo, cujo fornecimento é exclusivo no Brasil por uma única empresa multinacional. Nesse cenário, qualquer restrição de fornecimento acarreta de forma direta a limitação da produção do Leite de Coco e, conseqüentemente, queda na produção, barreiras ao crescimento e dificuldades para manter os volumes de vendas. Assim, a embalagem de vidro é, de fato, o único item que pode causar grande impacto na produção dessa categoria.

Figura 3

Cadeia de suprimento do Leite de Coco



Fonte: Arquivos internos Super Coco

2.3 Antecedentes do Problema

Ao longo dos anos, o volume de vendas e a participação de mercado da categoria Leite de Coco vêm se mantendo estáveis, porém a limitação da disponibilidade da embalagem de vidro se mostra um problema para a Super Coco, seja para absorver o aumento do consumo *per capita* ou ganhar *market share* na categoria. Essa limitação também se evidenciou na própria abordagem do único fornecedor no Brasil para o molde das embalagens de vidro de 200 ml e 500 ml. A empresa alega que a demanda não pode ser suprida apropriadamente por falta de maquinário suficiente para essa oferta específica de embalagem em função do aumento da demanda de outros segmentos.

Sem perspectivas de novos investimentos da empresa fornecedora para suprir a escassez, bem como, as dificuldades vivenciadas na busca por novos fornecedores no Brasil que atendessem as características necessárias para o envase do Leite de Coco, outros fornecedores foram consultados no exterior, todavia, já nas primeiras análises de custo, especialmente no que se refere ao frete de envio, constatou-se uma oneração acima de 30%, o que traria uma relevante perda de competitividade Super Coco no mercado.

Portanto, a partir das variáveis relativas ao histórico de vendas, das informações primárias e secundárias coletadas na empresa e do posicionamento do fornecedor atual, delineou-se como problema inicialmente percebido a escassez de embalagens de vidro para o envase da produção na categoria Leite de Coco, o que demandará encontrar embalagens alternativas que tenham aceitação dos consumidores do produto no mercado.

3 Diagnóstico do Problema

Nesta etapa de diagnóstico busca-se aprofundar as conexões para encontrar as causas reais do problema e entender as suas implicações efetivas. Marcondes et al.(2017) argumentam que esta fase prevê listar os “achados”, “conclusões” e “hipóteses”, com o objetivo de delinear e definir a propostas de solução a partir da coleta de dados e outras informações de mercado, em especial, com os consumidores do produto.

3.1 Procedimentos Adotados

Para diagnosticar assertivamente o problema e certificar-se que a escassez da produção de embalagens de vidro, de fato, caracteriza o problema vivenciado pela Super Coco, utilizou-se como meios de coleta as diversas reuniões com fornecedores, análise de dados secundários de pesquisas de mercado, dados primários obtidos em pesquisas exploratórias quantitativa com a técnica *survey* e qualitativa por meio entrevistas e *focus group* com consumidoras do produto.

Na pesquisa quantitativa com a técnica *survey*, observou-se uma margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95%. Essa técnica é adotada para a coleta de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, representando uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa. Geralmente é aplicado mediante questionário e utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações processadas com técnicas estatísticas descritivas (Michel, 2005).

Na segunda vertente, empregou-se o método qualitativo de pesquisa, por meio da técnica de *focus group* que envolveu dois encontros presenciais restritos em São Paulo, com dois grupos com sete mulheres de 24 a 54 anos, consumidoras da classe AB1 e da classe B2C.

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem, ou seja, o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Denzin & Lincoln, 2006, Minayo, 2001).

As entrevistadas opinaram e fizeram comparações entre os tipos de embalagens, visando obter uma percepção mais aprofundada sobre os tipos de embalagens em que o Leite de Coco poderia ser comercializado. As sessões foram observadas através de espelhos em tempo real por colaboradores da empresa e os pesquisadores em dinâmicas de duas horas gravadas em áudio e vídeo, em que as entrevistadas afirmaram usar o Leite de Coco em suas receitas pelo menos uma vez por mês,

3.2 Resultados das Pesquisas

Nas reuniões com os representantes do único fornecedor de embalagens de vidro para o Leite de Coco, estes confirmaram a limitação da empresa para incrementar a produção devido à necessidade de elevados investimentos em novos maquinários extras, como fornos para a manufatura do vidro e, que isso, não se mostrava interessante em função do volume a ser produzido comparado a outros segmentos que a empresa é fornecedora.

A partir desse cenário, buscou-se outros fornecedores de embalagens de vidro no exterior, contudo, as análises financeiras demonstraram uma oneração de mais de 30% nos custos de produção. Paralelamente, a Super Coco realizou várias reuniões com suas lideranças a fim de discutir opções para a substituição deste tipo de embalagem, sendo que, a princípio, a Tetra Pak mostrou-se como potencial alternativa. Diante das possibilidades, a questão da sustentabilidade do meio ambiente ganhou relevância nos debates internos.

Conforme a pesquisa de mercado realizada pela Nielsen IQ (2021), ao levar em conta as embalagens biodegradáveis, recicladas ou recicláveis, ganharam relevância no debate a sustentabilidade e saudabilidade, características essas que estão na mente dos brasileiros. Conforme a pesquisa, 83% dos entrevistados confirmaram adotar hábitos mais saudáveis, e 27,5% se declararam “extremamente saudáveis”. Características como ingredientes 100% naturais, com menos/sem gordura ou alimentos sem açúcar/zero são as favoritas desse perfil de consumidor. Portanto, os alimentos e bebidas saudáveis ganharam a preferência dos consumidores e agregam valor ao produto alimentício.

O monitoramento do comportamento dos consumidores, realizado mensalmente pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), indicou altas de 18% no consumo dos lares em dezembro de 2023, ao mês anterior, e 10,73% em relação a dezembro de 2022. No acumulado do ano, o consumo apresentou crescimento real de 3,09% em comparação com o mesmo período do ano anterior.

O movimento de recuperação da economia brasileira e mundial a partir de 2022, contribuiu, de forma decisiva, para a expansão da produção e das vendas da indústria brasileira de alimentos nos mercados interno e externo, elevando os preços das embalagens, em patamar superior a 30%, e o custo industrial de produção no patamar de 15%. Segundo a ABIA, as matérias-primas, embalagens e energia representam, juntas, 60% do custo de produção do setor.

A partir dessas dificuldades de fornecimento e aquecimento da demanda, a Super Coco, encomendou uma pesquisa ao Instituto Officina Sophia, um braço da empresa HSR Specialist Researchers especializada em estudos customizados para o varejo, com a finalidade entender a reação do consumidor do Leite de Coco com migrar da embalagem de vidro para a Tetra Pak.

A pesquisa, envolveu 363 mulheres de 24 a 54 anos, sendo 212 de São Paulo e 151 de Salvador. As cidades foram escolhidas por serem praças relevantes em consumo dos produtos pesquisados e apresentarem perfil dos consumidores que representam os segmentos que a Super Coco alcança. O critério para definição das entrevistadas baseou-se no uso do Leite de Coco em embalagem de vidro pelo menos uma vez por mês.

Em São Paulo, foram entrevistadas 102 mulheres da classe AB1 e 110 da classe B2C, sendo 109 de 24 a 39 anos e 103 de 40 a 54 anos. Em Salvador, foram entrevistadas 50 mulheres da classe AB1 e 101 da classe B2C, tendo 98 delas entre 24 e 39 anos e 53 entre 40 e 54 anos.

A pesquisa revelou que (73%) das entrevistadas usam Leite de Coco pelo menos a cada 15 dias, sendo que (37%) delas agregam o ingrediente às receitas uma vez por semana. Ao citarem as marcas, a Sococo apareceu (96%) das vezes nas respostas espontâneas e estimuladas, e a Super Coco foi lembrada por (81%) pelas entrevistadas no mesmo modelo de pergunta

Ao focar especificamente nos tipos de embalagens usadas para armazenar o Leite de Coco, (95%) das consumidoras apontaram as garrafinhas de vidro como as mais conhecidas. As garrafinhas PET e a caixinha Tetra Pak apareceram em (53%) das respostas, sendo que (83%) das consumidoras afirmaram comprar Leite de Coco em vidro, (11%) em garrafinhas PET e (6%) em caixinha Tetra Pak.

Os motivos listados para a preferência pelo vidro foram melhor conservação do produto (45%), visibilidade (43%), higiene (41%), medida certa para as receitas (38%), praticidade de manuseio (36%), inalteração do sabor (36%), praticidade de armazenamento (31%), reaproveitamento da embalagem (25%), falta de outra opção da marca de preferência (17%), preço (12%). Entretanto, as percepções sobre as embalagens de vidro também revelaram algumas opiniões negativas como a facilidade de quebrar (72%), dificuldades para fechar depois de abertas (65%), descartar no lixo (62%) e de abrir (45%) e, ainda, pouca quantidade do produto (26%).

Na pesquisa qualitativa, as consumidoras relacionaram o Leite de Coco à memória afetiva de receitas de doces e pratos à base de peixe, sinalizando a marca como sinônimo de qualidade e a cremosidade e um aspecto seletivo. Como pontos fortes da embalagem de vidro ressaltaram a conservação do produto, a visibilidade do líquido, o fato de não soltar resíduos e a reciclagem. Como pontos fracos, as entrevistadas reclamaram que a tampa do vidro enferruja, é difícil de abrir, assim como de tampar novamente, tem que bater no fundo para tirar todo o líquido e é perigoso porque pode quebrar, resultados esses em linha com a pesquisa quantitativa.

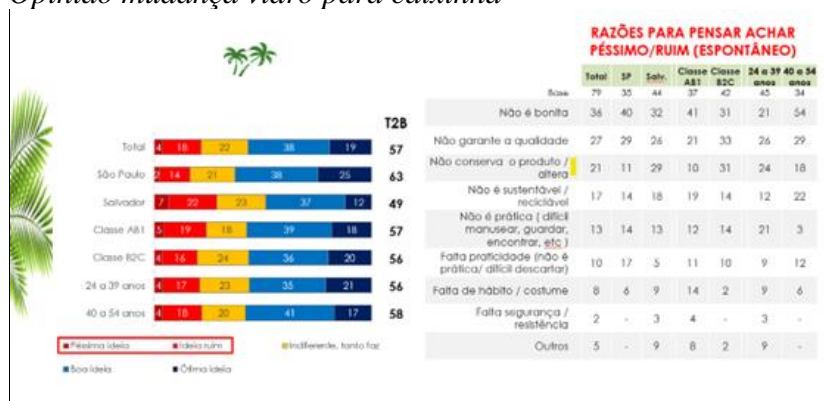
As embalagens Tetra Pak foram inicialmente avaliadas de forma genérica na pesquisa qualitativa, antes de considerá-las como alternativa ao vidro para o Leite de Coco, de modo a entender a percepção das consumidoras em relação ao produto. Considerando apenas o tamanho e formato, a caixinha mais alta ganhou a preferência das entrevistadas por ser mais fácil de guardar e economizar espaço. Os pontos fortes destacados pelas consumidoras foram o preço mais baixo, a facilidade de abrir, a reciclagem do produto, a segurança, pois não quebra nem estoura e a conservação. Como pontos fracos as entrevistadas elencaram a alteração do sabor dos alimentos, a contaminação do produto com resíduos da própria caixa e a necessidade de utilizar todo o conteúdo, pois, o produto pode ficar amarelado.

A caixinha é mais fácil de descartar para (84%) das entrevistadas, mais fácil de transportar (80%), mais reciclável do que a de vidro (68%), mais fácil de guardar (69%), mais fácil de abrir (68%), mais segura (65%). No entanto, as consumidoras tiveram dúvidas ao avaliar características relativas à qualidade do conteúdo embalado em caixinhas. A afirmação “não sei” aumentou consideravelmente ao abordar higiene (26%), manutenção (31%) e preservação da qualidade (28%).

Questionadas sobre a mudança da embalagem do Leite de Coco, (57%) das consumidoras entrevistadas avaliaram a ideia como boa ou ótima. Em São Paulo a aceitação foi de (63%) e, em Salvador, (49%). Um dado que também pode indicar uma percepção positiva é que um grupo, representando (22%), se mostrou indiferente, pois valoriza mais a qualidade do conteúdo do que a embalagem. Mais especificamente, em relação a continuar usando a marca Super Coco na versão Tetra Pak, (55%) se mostraram dispostas a experimentar o produto e conferir a qualidade, (41%) que adotariam imediatamente a nova embalagem e continuariam usando o produto em caixinha e, apenas (4%) trocariam a marca.

Quando ao preço, a embalagem de vidro transmitiu a impressão de ser um material “mais nobre” e, por isso, mais caro (considerado um pouco mais entre a Classe B2C). A caixinha, mais comum na maioria dos produtos, é vista como a mais barata, o que pode indicar mais um ponto favorável à migração da embalagem

Figura 4
Opinião mudança vidro para caixinha



Fonte: Pesquisa do Instituto Oficina Sophia

Portanto, a possibilidade de a Super Coco mudar a embalagem do Leite de Coco suscitou nas entrevistadas uma percepção positiva. Para a classe AB1, a Super Coco é uma marca forte em busca de renovação, tem potencial, passa confiança, não deve ter medo de arriscar, mas cabe investir em publicidade, pois não é vista em redes sociais e na TV. A classe B2C vê a mudança como inovação e uma forma de manter o consumidor fiel à marca, além de desafiar a concorrência.

A equipe de *marketing* da empresa viu a necessidade de realizar uma pesquisa com os transformadores, como por exemplo, doceiras e produtores de doces, que usam o leite de coco em seus produtos, que se abastecem nos diferentes formatos de varejo e atacado. A pesquisa demonstrou uma valorização da qualidade e cremosidade do leite de coco, mas, o preço como um atributo decisivo. Então mantidas a qualidade e cremosidade do produto verificou-se que esse público é sensível ao preço e seguem os resultados observados nas consumidoras finais.

3.3 Definição do Problema

A partir do diagnóstico detalhado sobre o problema inicialmente percebido da escassez da embalagem de vidro utilizada para comercializar o produto da Super Coco na categoria Leite de Coco, confirmou-se que a causa raiz é a elevada dependência de único fornecedor para as embalagens de vidro no mercado brasileiro e, que o fornecedor não consegue atender à demanda e, também, não demonstra interesse em aumentar sua produtividade nesse segmento.

4 Proposta de Solução do Problema

A definição do problema que impacta negativamente o crescimento do volume de vendas na categoria Leite de Coco, levou a Super Coco buscar novas alternativas de embalagem. Diante das percepções dos consumidores coletadas no diagnóstico dos dados secundários sobre o mercado divulgados pela pesquisa Nielsen IQ (2021) e da ABRAS (2023), a empresa delineou e três potenciais alternativas de solução do problema, as quais serão expostas em detalhes a seguir. Entretanto, considerando-se a importância da segunda marca da empresa para a comercialização do Leite de Coco no mercado e os elevados riscos de impacto nas vendas para esta marca, decidiu que somente a marca Super Coco seria alvo de mudanças.

A primeira alternativa consiste na migração, a princípio parcial, do volume de produção e das vendas do produto da embalagem de vidro para a embalagem PET. Esta embalagem é muito utilizada em garrafas para uso culinário, cosméticos e outros produtos por ser transparente, inquebrável, impermeável e muito leve, entretanto, tem limitações para preservar a qualidade do produto, como ocorre nas embalagens de vidro e cartonado. Contudo, o estudo sensorial realizado pelo setor de qualidade da Super Coco constatou que a garrafa PET não conserva a cremosidade do Leite de Coco, atributo essencial da categoria, deixando-o mais espesso e farelado

Ao analisar o mercado da categoria Leite de Coco, verificou-se que a embalagem PET já é utilizada por alguns concorrentes no mercado e se concentra em marcas de baixo preço e baixa qualidade, representando apenas 25% do volume total no segmento. Destaca-se que na

adoção desta alternativa haveria necessidade de investimentos ou a terceirização do envase do produto pela indisponibilidade interna de maquinários de envase e, ainda, a existência de riscos e ameaças à credibilidade já conquistada pela Super Coco e ao seu *market share*.

Adicionalmente, fez-se uma análise detalhada para avaliar a projeção de *P&L (Profit & Loss)* para o uso das embalagens PET em relação às embalagens de vidro. Verificou-se que a embalagem PET apresentou um preço mais elevado para o consumidor final. Essa projeção, aliada às características do produto e aos riscos à imagem, impediram o prosseguimento dos estudos de implantação e a alternativa foi descartada pela empresa.

A segunda alternativa consistiu no desenvolvimento de novos fornecedores para a embalagem de vidro, seja no mercado nacional ou externo. Como já ressaltado, existe uma única fornecedora da embalagem de vidro no Brasil com o molde para a categoria de Leite de Coco que atende 100% das indústrias e marcas no segmento, assim a alternativa levou em consideração a redução da dependência do fornecedor atual.

Ao longo das últimas décadas, várias indústrias com *know-how* em produção de embalagens de vidro foram consultadas e convidadas pela área de *supply chain* para desenvolver o molde de fabricação da embalagem de vidro de 200 ml e 500 ml, para a categoria de Leite de Coco, mas por diversas razões declinaram o projeto. Dentre elas a baixa relevância do volume da categoria no mercado de embalagem de vidro e principalmente pelo fato das grandes indústrias, principalmente dos mercados de cerveja e vinho, absorverem a maior parte da oferta disponível desse tipo de embalagem no mercado alimentício.

O fato de existir um único fornecedor no mercado faz com que haja acomodação do fornecedor que deixa de buscar inovações, ou mesmo, reduza seus investimentos frente à sua posição favorável no mercado, levando à dependência toda a cadeia produtiva que permanece estagnada (Teece & Pisano, 1994).

Os estudos para o desenvolvimento de alternativa envolveram um comitê formado pelas áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Compras e Finanças, que após definirem os potenciais novos fornecedores, iniciaram as negociações de valores e condições de pagamentos. Também foram realizadas visitas às instalações e testes de amostras pela equipe de P&D.

Passadas todas as etapas de validação das amostras, avaliou-se o benefício coletivo com o desenvolvimento do novo fornecedor, com foco no alinhamento e discussão do plano de mudanças, análise dos riscos envolvidos e as consequências da alternativa em todas as áreas. Como resultado, foram considerados três possíveis fornecedores, que além da capacidade produtiva também estariam aptos quanto ao perfil e às documentações necessárias.

Diversas reuniões foram realizadas com as três empresas, entretanto nenhuma possuía o molde específico da garrafa de leite de coco, o que demandaria elevados investimentos para desenvolver um novo produto ou uma nova linha de produção. Frente aos resultados da análise comparativa entre (o montante de investimentos x volume de fornecimento demandado), a alternativa mostrou-se inviável e, também, foi abortada pela Super Coco.

A terceira alternativa, foi a migração da embalagem de vidro para a embalagem cartonada. Criada em 1951 pela empresa sueca Tetra Pak, como substituta às garrafas de vidro essa embalagem é composta de seis camadas de papel-cartão, alumínio e polietileno. Tradicionalmente conhecida como embalagem longa vida, é uma combinação de materiais que garante a durabilidade do alimento ao impedir seu contato com luz, oxigênio e microrganismos.

Quanto ao fornecimento, não apresenta riscos ou restrições e já é utilizada pela empresa no envasamento de Leite de Coco. Essa alternativa se mostrou, vantajosa, pois não apresenta necessidades de novos investimentos, possui exemplos de sucesso em outras categorias, como a do Leite condensado, Creme de Leite e da Maionese, que já passaram pelo processo de migração e são considerados *cases* de sucesso para as embalagens Tetra Pak, e ainda, contam com a aceitação do consumidor.

Adicionalmente, fez-se análise da projeção de *P&L Profit & Loss* e ao comparar embalagens Tetra Pak com a de vidro de 200 ml, verificou-se que a embalagem Tetra Pak oferece um custo mais baixo para o consumidor final. Esse resultado, aliado às informações coletadas na pesquisa qualitativa realizada pelo Instituto Oficina Sophia com as consumidoras, reforçam as vantagens e o potencial da embalagem Tetra Pak, denotando maior competitividade em preços, maior praticidade, maior alinhamento às questões ambientais e apelo ao saudável.

A praticidade da embalagem foi a principal característica citada pelas consumidoras, seguida da sustentabilidade da caixinha, da facilidade de armazenar e transportar. Além disso, a Tetra Pak, líder mundial no segmento de envase, já é uma empresa parceira da Super Coco, tem capacidade e, diferente do fornecedor da embalagem de vidro, demonstra interesse em investir na migração. Não obstante, a mudança da embalagem exigirá mudanças no hábito de consumo que demandarão esforços de *marketing* para garantir a aceitação do mercado.

Conforme Kotler e Armstrong (2000, p. 202) “os consumidores variam de acordo com os atributos que consideram mais relevantes e a importância associada a cada atributo. Eles prestarão mais atenção aos atributos que forneçam os benefícios buscados”. Portanto, na adoção desta alternativa será necessário o desenvolvimento de um plano de *marketing* abrangente para comunicar as vantagens do novo formato, estimular a experimentação em campanhas de incentivo e digital, promoções e descontos.

Os dados da pesquisa Nielsen do primeiro semestre de 2023 mostram que há muito espaço para crescimento, pois juntando todas as marcas da categoria Leite de Coco, apenas 10% são envasadas em caixinha, 25% em PET e 65% em vidro. Os dados dos Relatórios da Mordor Intelligence também revelam previsões otimistas do tamanho do mercado das embalagens assépticas no mundo: US\$ 70,65 bilhões em 2024 e US\$ 116,23 bilhões em 2029, com a CAGR (Componde Annual Growth Rate) de 10,47% contra uma CAGR de 3,89% para a embalagem de vidro, demonstrando uma crescente preferência global por embalagens cartonadas. A Tabela 1, traz o resumo comparativo entre as alternativas, elencando as vantagens, os pontos negativos, os riscos e as oportunidades de cada alternativa.

Tabela 1
Resumo comparativo entre as Alternativas

	<i>Vantagens</i>	<i>Pontos Negativos</i>	<i>Riscos</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>Migração Vidro para PET</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Livre fornecimento 	<ul style="list-style-type: none"> * Sem linha de produção própria * Qualidade comprometida * Maior custo de embalagem * Visual menos atraivo 	<ul style="list-style-type: none"> * Percepção de baixa qualidade * Resistência pelo comprador 	<ul style="list-style-type: none"> * Inovar com embalagem mais segura * Solução mais sustentável
<i>Migração Vidro para Tetra Pak</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Tendência positiva embalagens assépticas * Melhor rentabilidade * Embalagem já comercializada * Disponibilidade livre de embalagem * Linhas de produção já disponíveis e com ociosidade 	<ul style="list-style-type: none"> * Necessidade de investimentos em mercado e publicidade 	<ul style="list-style-type: none"> * Somente parte dos consumidores aceitarem a migração * Levar muito tempo para ocorrer a migração 	<ul style="list-style-type: none"> * Investimentos pelo fornecedor * Inovar com embalagem mais segura * Diferencial vs concorrentes
<i>Novo Fornecedor</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Perder a dependência do fornecedor atual * Menor custo * Menor distância logística entre as fábricas 	<ul style="list-style-type: none"> * Transição do fornecedor anterior para o atual * Tempo para desenvolvimento do molde, além dos testes de ênfase 	<ul style="list-style-type: none"> * Novo fornecedor declinar 	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolver na nova embalagem <i>twist off</i> * Gerar capacidade de negociação do custo com o fornecedor atual

Fonte: elaborado pelos autores

A avaliação das alternativas, considerando suas vantagens, pontos negativos, riscos e oportunidades, a migração para a embalagem cartonada se mostrou como solução mais interessante e viável para a sanar o problema das quedas de vendas em função das limitações emanadas da dependência de um único fornecedor de embalagens de vidro.

A Super Coco entendeu e está segura em seguir com migração para a embalagem cartonada em substituição às embalagens de vidro, para tal, a empresa elaborou o plano de ação, considerando sua área de atuação, o custo e o resultado esperado. A correta execução do plano, será decisiva para garantir o sucesso da estratégia escolhida.

5 Plano de Ação

Para Marcondes et al. (2017), melhorias implicam em mudanças e requerem um plano de ações que dê disciplina e racionalidade ao processo. Esse plano deve considerar as ações necessárias, como e quem irá realizadas, quem participará da implementação, o prazo e onde as atividades deverão ser desenvolvidas, bem como os seus custos (Gonçalves, Silva, & Caldeira, 2023).

A experiência da Super Coco em seu segmento aliada às informações apresentadas no estudo das alternativas, mostram que a migração se tornou um caminho importante para crescimento de *market share* da empresa. Não obstante, ainda que as pesquisas indiquem a que a maioria de consumidores pesquisados sejam favoráveis à mudança, assim como, a existência de *cases* de migração da embalagem exitosos em outras categorias de produtos no mercado brasileiro, há o risco, mesmo que baixo, da perda de vendas no curtíssimo com a mudança no hábito de consumo, pelo simples fato do consumidor não encontrar o produto que estava acostumado a comprar nas gôndolas dos supermercados. Assim, foi recomendado o desenvolvimento de um plano de comunicação e *marketing*.

Na etapa do desenvolvimento do plano de marketing, aplicou-se o conceito do mix de marketing introduzido por Jerome McCarthy nos anos 1960s, também conhecido como os 4p's do *marketing*. O Conceito considera as variáveis preço, produto, local ou ponto-de-venda e promoção (Kotler, 2012; Fumagalli, & Baskin, 2023). Utilizou-se também o estudo Shopper Engagement Study (2012), realizado pela Associação Popai - *The Global Association for Marketing at Retail*, sobre o comportamento do consumidor nos pontos-de-venda.

5.1 Ações Previstas

O plano de *marketing* consistiu em desenvolver ações de mercado direcionadas ao varejo com o objetivo de começar o processo de migração de forma progressiva, procurando mitigar o risco de queda significativa no volume. Na implementação do plano o será retirado paulatinamente, criando um movimento natural de migração de modo que o consumidor seja impactado no momento da compra, levando-o a experimentar e apreciar o produto na nova embalagem. Para tal foram estabelecidas ações específicas que vão desde pesquisas com o consumidor, até campanhas de incentivo aos grupos de vendas responsáveis pela apresentação do novo conceito aos compradores nas lojas em conjunto com os promotores de *merchandising*.

O plano de *marketing* estabeleceu com primeira ação a definição de metas como o *share* de espaço em gôndola, ruptura e pontos extras, que permitirão o estabelecimento de um *ranking* de resultados e o reconhecimento e premiação das melhores *performances*. Este tipo de campanha é importante também para realizar intervenções necessárias pelos líderes comerciais.

A segunda ação prevista, denominada *promopack*, disponibilizou para os consumidores um formato de apresentação em gôndola, em que na compra de uma embalagem de vidro tradicional ele tem a opção de levar uma segunda, porém, na embalagem cartonada, com um desconto de (30%). A ação traz, além do benefício do desconto, o incentivo e a oportunidade para o consumidor testar a qualidade do produto na nova embalagem e comprovar a mesma qualidade e características do produto comercializado na embalagem de vidro, levando-o a adquirir o produto naturalmente nas próximas compras.

Figura 5

Packpromocional



Fonte: arquivos internos da empresa

Considerando a nova realidade das vendas do varejo *online*, o conceito do *pack* virtual será implementado nos canais digitais com o objetivo replicar a estratégia do *packpromocional*.

A terceira ação é o desenvolvimento do plano de investimentos em *tabloides* nas lojas. O tabloide é considerado uma das mais comuns e eficientes alavancas de vendas e tem um papel determinante para capturar a atenção do consumidor no momento de compra. As artes desenvolvidas nos tabloides podem combinar mensagens e imagens sugestivas das características positivas que devem ser ressaltadas na nova embalagem cartonada.

A quarta ação está no conjunto das ações delineadas para publicidade, em que está prevista uma nova rodada de pesquisa com consumidores, após seis meses do início da implantação, priorizando a amostra de consumidores que já fizeram a migração para capturar quais foram de fato as principais motivações da compra e se a migração se mostra sustentável ao longo do tempo.

A quinta ação visa ampliar os pontos de contato do consumidor com a nova embalagem. Além da gôndola, será desenvolvida uma campanha digital com influenciadores reconhecidos no segmento de alimentos em ações de preparo de alimentos e opções de preparo de receitas ressaltando o conceito da versatilidade do produto, a cremosidade e seu impacto no sabor, com o objetivo de evidenciar, na prática, os benefícios da nova embalagem e transmitir a segurança ao consumidor quanto à manutenção da qualidade e das demais características do produto.

Completando a lista de ações para orientar a migração da embalagem de vidro para cartonada, está previsto o desenvolvimento de um *e-book* de receitas, com ativação em varejos especializados e no *digital*. A versatilidade da categoria de Leite de Coco no preparo de alimentos e bebidas favorece de forma significativa ações para adicionar valor à marca. Definidas as ações, estabeleceu-o cronograma de implantação, ilustrado na Figura 6.

Figura 6

Cronograma do Plano de Marketing (2024-2025)



Fonte: Plano de Marketing Ducoco

5.2 Previsões de Investimentos e Retornos

O Plano prevê um investimento inicial de R\$ 464.000,00, distribuído em diversas ações, com objetivos e impactos diferentes, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2

Plano de investimento

Incentivo	44.000,00
Promopack	51.500,00
Tabloide	83.500,00
Pack Virtual	80.000,00
Campanha Digital	140.000,00
Receitas	15.000,00
Pesquisa	50.000,00
TOTAL	464.000,00

Fonte: Plano de Marketing da empresa

Considerando o faturamento da Super Coco e seus resultados financeiros, foi considerado o investimento a partir de sua disponibilidade de caixa, assim, não dependerá de recursos externos ou aprovações de crédito. Não obstante, há oportunidade de buscar apoio e a

participação da Tetra Pak neste investimento, considerando que é o atual o atual fornecedor de embalagens cartonadas e será beneficiada diretamente com a transição no curto prazo e ainda a médio prazo por agregar mais uma categoria com esse histórico de migração em seu portfólio.

Nesse sentido empresa fornecedora Tetra Pak foi convidada para conhecer o plano e avaliar a possibilidade de investimentos financeiros e coparticipação no plano desenvolvido, não só por agregar mais uma categoria ao seu portfólio, mas também, pelo potencial aumento de suas receitas.

Realizou-se a avaliação da rentabilidade com a migração, ano a ano, e verificou-se ganhos na margem de contribuição, motivados pelo fato da embalagem Tetra Pak apresentar menor custo comparada com a de vidro. Assim, o planejamento da migração, ano a ano, iniciou-se pela embalagem de 200ml e, posteriormente, será estabelecido o plano de migração para a embalagem de 500 ml. Conforme demonstrado na Tabela 3, a migração atingirá 87%, uma vez que a embalagem de vidro não deixará de existir.

Tabela 3

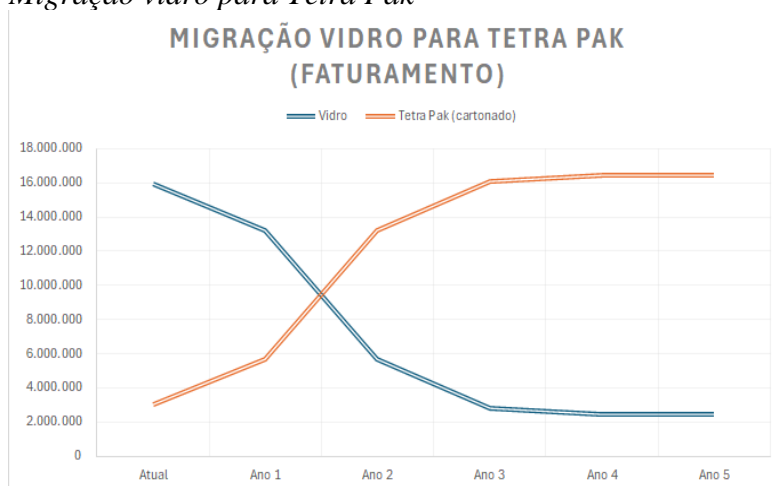
Avaliação da Margem Incremental

		<i>(%) Migração</i>	<i>30%</i>	<i>70%</i>	<i>85%</i>	<i>87%</i>	<i>87%</i>	
	Valores	Atual	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>	
<i>Vidro 200 ml</i>	Volume Caixa	247.964						
	Faturamento Bruto	15.926.522	13.244.711	5.676.305	2.838.152	2.459.732	2.459.732	
	(-) Icms	1.737.254						
	(-) Pis/Cofins	1.296.577						
	(+) Incentivo	395.790						
	(-) Contratos	380.053						
	Receita Líquida	12.908.428						
	(-) Fretes	923.551						
	(-) Verbas	170.270						
	(-) CPP Var	9.004.819						
	MC R\$	2.809.789	2.336.658	1.001.425	500.712	433.951	433.951	
	<i>MC %</i>	<i>17,6%</i>						
	<i>TP 200 ml</i>	Valores	Total Geral					
		Volume Caixa	46.742					
Faturamento Bruto		2.994.494	5.676.305	13.244.711	16.082.863	16.461.284	16.461.284	
(-) Icms		352.876						
(-) Pis/Cofins		243.216						
(+) Incentivo		7.200						
(-) Contratos		101.270						
Receita Líquida		2.304.332						
(-) FRETES		233.187						
(-) Verbas		66.947						
(-) CPP Var		1.487.351						
(+) Bônus		98.600						
MC R\$		615.448	1.166.481	2.721.788	3.305.028	3.382.794	3.382.794	
<i>MC %</i>		<i>20,6%</i>						
Faturamento	18.921.016	18.921.016	18.921.016	18.921.016	18.921.016	18.921.016		
MC %	18,10%	18,51%	19,68%	20,11%	20,17%	20,17%		
MC Valor	3.425.237	3.503.139	3.723.213	3.805.741	3.816.745	3.816.745		
	Incremento		77.902	297.976	380.504	391.508	391.508	
	Incremento Acum		77.902	375.879	756.383	1.147.891	1.539.399	

Fonte: Elaborado pela Ducoco

A Figura 7 ilustra o processo gradativo de migração da embalagem de 200ml ao longo dos próximos 5 anos, atingindo a mesma proporção no valor de compras em um ano e meio.

Figura 7
Migração vidro para Tetra Pak



Fonte: Elaborado pelos autores

5.3 Análise de Riscos

Os pontos de riscos são conhecidos por toda a liderança, entretanto, fez-se a classificação desses riscos quanto à probabilidade de ocorrência e seus impactos na proposta, a fim de possibilitar o acompanhamento e a tomada de decisões rápidas na ocorrência de algum deles durante a implantação do plano de *marketing*. Conforme ilustra a Figura 8.

Figura 8
Análise qualitativa dos riscos



Fonte: Elaborador pelos autores

Os riscos mais impactantes, classificados em vermelho, estão relacionados principalmente à aceitação da nova embalagem pelo consumidor final, pois, apesar das pesquisas apresentarem resultados positivos e predisposição desses consumidores à migração, entende-se que poderá agir de forma diferente ao que intenciona. A perda da qualidade do produto também é um risco de alto impacto, entretanto, a partir dos testes já realizados esse risco apresenta baixa probabilidade de ocorrência.

Os riscos moderados, classificados na cor amarela, estão relacionados à gestão interna da mudança e da equipe relacionada, pois no processo existem gargalos e alguns conhecimentos que serão adquiridos ao longo da implantação. Portanto, esses riscos serão tratados como pontos de melhoria, cuja solução, dependerá exclusivamente da empresa. Já os riscos baixos, em cor verde, têm pouca probabilidade de ocorrência e baixo impacto, cujas soluções já estão formalizadas contratualmente entre os parceiros.

6 Intervenção

Inovar inclui a avaliação de cenários e o contexto em que a organização está envolvida, seu o processo decisório pela alternativa com menor risco e melhor retorno até sua implantação e continua por meio do controle necessário para se aprender com os resultados e implantar as melhorias necessárias (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Durante todo o projeto as discussões e definições foram sempre baseadas nos estudos dos consumidores, indicadores de *market share* e indicadores financeiros internos, ou seja, sempre embasados em informações.

A partir da decisão de prosseguir com migração da embalagem, foi realizada uma reunião de *kick-off*, dando-se o início às intervenções para implantação da proposta. O fato de o plano de ações ser potencialmente financiado pela Tetra Pack, foi de certa forma uma inovação na empresa que geralmente faz uso de recursos internos, assim, os resultados serão compartilhados com as lideranças de ambas as empresas, um fato novo na Super Coco.

A proposta envolveu diversas reuniões com outras empresas, principalmente entre as áreas internas para entender claramente as alterações significativas de volumes no processo produtivo, com o aumento de insumos em uma linha e a diminuição em outra. Desta forma é fundamental o estabelecimento de sinergia em toda a cadeia logística para que não haja barreiras ou riscos de perdas no *market share* do mercado doméstico, por falta de abastecimento.

Estabeleceu-se reuniões mensais para avaliação dos resultados e que a equipe de marketing liderará o projeto de migração estabelecido no cronograma com *reports* dos estágios das ações programadas envolvendo todas as áreas internas. Também foram definidas as prioridades e as responsabilidades por área, e cada líder desenvolverá seu plano tático de forma bem objetiva para ser absorvido pelas equipes de forma pouco impactante em suas rotinas sem a criação de nenhum modelo adicional de controle.

Pontos essenciais que requerem uma análise crítica e detalhada como a análise dos parceiros de execução e a cotação de novas empresas. Entende-se que o esforço adicional, proporcional ao investimento a ser feito pelo parceiro Tetra Pack pode ser uma oportunidade de avaliar a capacidade de absorção de um novo volume de atividades dos parceiros atuais, por outro lado, também é uma forma de conhecer outros formatos de prestação de serviço que podem trazer um ganho em escala e aumento de produtividade.

Outro ponto relevante envolveu a equipe de Inteligência de Mercado e diz respeito a quantidade e o perfil do grupo das lojas que serão foco na etapa inicial das ações do plano de migração. Foram considerados aspectos como penetração da marca, perfil dos consumidores finais e a região onde as lojas estão estabelecidas para melhor entender os resultados e possibilitar a expandir gradativamente a implantação com segurança. O tempo de deslocamento entre as lojas também foi um aspecto considerado principalmente no primeiro grupo de lojas, de forma que a supervisão da equipe de promoção e abastecimento pudesse fazer um acompanhamento mais eficiente.

Definiu-se que o custo e a durabilidade dos materiais impressos e de comunicação na área de vendas são os aspectos importantes a se considerar, pois, basicamente estes itens requerem substituição rotineira. A agilidade do parceiro que fará a reposição nos pontos-de-venda também foi considerada. A participação nos tabloides dos varejistas e a criação de materiais exclusivos também deve ser planejada, devido a complexidade do processo de criação, produção, envio para as lojas e distribuição.

Promopacks ou pacotes promocionais, a serem desenvolvidos para motivar o cliente na migração, requerem que embalagens diferenciadas e uma comunicação assertiva que será desenvolvida pela área de *Marketing*, que já definiu seu parceiro atual para a criação de novos padrões de uso da marca no desenvolvimento da comunicação visual de todo o material.

Para a área de compras e abastecimento, o foco de intervenção envolveu o planejamento dos volumes de embalagens. Já a área de produção focou sua atenção no plano de *marketing*

para que os volumes de migração da embalagem atual para a nova sigam o planejado, sendo necessária a realocação da equipe atual para a nova linha de produção, exigindo-se treinamentos e controle contínuo da produtividade.

Portanto, no processo de migração da embalagem apoia-se em quatro pilares: a estruturação da rede de fornecedores e parceiros ideais, a validação constante das iniciativas de *marketing* junto a equipe de vendas, a definição do acompanhamento de resultados por meio de indicadores-chaves, KPI's, (*Key Performance Indicators*) adaptados para cada ação específica da nova embalagem e do grupo de lojas e, a implantação de um Programa de Correção de Erros, que a partir das informações geradas pela equipe de vendas ou nas pesquisas com clientes. Por meio desse formato será possível tomar medidas de correção rápidas, caso os resultados estiverem abaixo das previsões e acompanhar o histórico das ações e seus resultados.

8 Considerações Finais

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo inicial de resolver o problema da queda de vendas na categoria Leite de Coco pela limitação do fornecimento da embalagem de vidro. Durante a etapa do diagnóstico, entendeu-se melhor a dificuldade em encontrar um fornecedor desse tipo de embalagem para atender a demanda, por este principal motivo dedicou-se à busca de outras soluções para eliminar a dependência do fornecedor.

Definiu-se que a solução para o problema seria a migração para a embalagem cartonada, entretanto, na elaboração da proposta evidenciou-se a elevada complexidade do processo de migração, envolvendo diversas áreas, empresas fornecedoras, necessidade de investimentos e riscos com impactos sobre as vendas e perdas em faturamento.

Entretanto, partindo-se da premissa de ter o consumidor final como foco de atenção nas tomadas de decisão da empresa, investiu-se o tempo necessário em pesquisas quantitativas e qualitativas, para entender melhor a visão do cliente e os impactos da mudança, envolvendo várias interações entre os líderes para garantir a migração com segurança.

Com a implantação da proposta a Super Coco espera elevar a sua produção em 10%, a partir do terceiro ano, resultando no aumento de *market share* e superando sua primeira previsão de migração gradativa da embalagem de vidro para o cartonado. Com isso espera elevar o faturamento da categoria em mais de 1,5 MM mensais, sem considerar os aumentos por inflação.

Um dos aprendizados com o estudo foi verificar na prática os perigos da dependência de um único fornecedor e a importância de uma metodologia científica objetiva e prática, na de soluções alternativas, especialmente quando se trata de insumos primários vitais para o negócio.

Os passos seguidos para a solução do problema podem ser replicados em todas as suas etapas. A metodologia mostrou-se eficaz no direcionamento dos tópicos essenciais para a solução do problema, forçando a reflexão e a busca de informações necessárias para definir as diretrizes e a escolha da melhor alternativa de solução. Nesse aspecto trabalho contribui apresentando, na prática, os passos e as etapas seguidas no processo de busca, elaboração, análise e proposta de implantação da solução, proporcionando caminhos e possibilidades de replicação em outras empresas e em outros setores.

Referências

- Deming, W. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts: Institute of Technology Center for Advanced En.
- Denzin, N., Lincoln, Y. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*.
- Fumagalli, Elena; Baskin, Ernest. *McCarthy's 4Ps*. SAGE Publications, Inc., 2023.
- Gonçalves, E.A, Silva, A.A, & Caldeira, A. (2023). *Estratégias de transformação digital e expansão de negócio editorial: Um relato de experiência*. *Teoria e Prática em Administração*, 13(1).
- Kotler, P., Armstrong, G. (2000). *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro. Ltc – Livros Técnicos e Científicos.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Administração de marketing*. 14ª ed. São Paulo.
- Michel, M. (2005). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*, 1ª edição, São Paulo Atlas.
- Minayo, M. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*, 18 ed. Petrópolis Vozes.
- Marcondes, R., Miguel, L., Franklin, M., Perez, G.(2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo. Mackenzie.

Shopper Engagement Study (2012). Associação Popai. The Global Association for Marketing at Retail.
Disponível em: <https://www.retailsafari.com.au/wp-content/uploads/2013/09/2012-SHOPPER-ENGAGEMENT-STUDY-POPAI.pdf>

Tidd, J., Pavitt, K. (2008). A inovação como um processo de gestão. Editora Bookman. Porto Alegre.

<https://www.abia.org.br/>

<https://www.abras.com.br/>

<https://buyinggreen.triviumpackaging.com/>

<https://cempre.org.br/>

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports>

<https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2021>

<https://www.tetrapak.com/pt-br/sustainability/focus-areas/food-safety-quality>

<https://www.retailsafari.com.au/wp-content/uploads/2013/09/2012-SHOPPER-ENGAGEMENT-STUDY-POPAI.pdf>