

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de  
Negócios**

**Solução para Queda das Vendas da Categoria de Leite de  
Coco Gerada pela Escassez da Embalagem de Vidro no Mercado  
Nacional**

**Fabio Levalessi**

**São Paulo**

**2024**

**Fabio Levalessi**

**Solução para Queda nas Vendas da Categoria de Leite de Coco  
Gerada pela Escassez da Embalagem de Vidro no Mercado Nacional**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado  
Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios do Centro de  
Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie.

**Orientador: Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva**

**São Paulo**

**2024**

L655s Levalessi, Fabio.

Solução para queda das vendas da categoria de leite de coco gerada pela escassez da embalagem de vidro no mercado nacional. [recurso eletrônico] / Fabio Levalessi.

2 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva.

Bibliografia: p. 59-60.

1. Inovação de embalagem. 2. Pesquisa de mercado. 3. Planejamento estratégico. 4. Plano de marketing. I. Silva, Adilson Aderito, *orientador*. II. Título.

Bibliotecária Responsável: Aline Amarante Pereira - CRB 8/9549

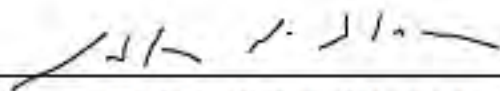
FABIO LEVALESSI

SOLUÇÃO PARA QUEDA DAS VENDAS DA CATEGORIA DE LEITE DE  
COCO GERADA PELA ESCASSEZ DA EMBALAGEM DE VIDRO NO  
MERCADO NACIONAL

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Mestrado Profissional em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como  
requisito à obtenção de título de Mestre em  
Administração do Desenvolvimento de  
Negócios.

Aprovada em 16 de agosto de 2024.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Sergio Silva Dantas  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Profa. Dra. Vivian Iara Strehlau  
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Prof. Dr. Marco Tulio de Castro Vasconcelos

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora. Dra. Maria Cristina Triguero Veloz Teixeira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Prof. Dr. Claudio Parisi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração do  
Desenvolvimento de Negócios  
Prof. Dr. Alexandre Cappelozza

## CURRICULUM VITAE

<http://lattes.cnpq.br/5381288025023328>

### **Função /Atividade atual e empresa:**

#### **CEO - Ducoco**

Jan, 2021 ~ Dez 2023

Empresa brasileira, com atuação no mercado de bebidas e alimentos, com faturamento anual de R\$ 500 milhões/ano, com as marcas Ducoco e Menina.

### **Experiência profissional:**

#### **Diretor Comercial e Marketing - Britvic Ebba**

Set, 2011 ~ Jan, 2020

Empresa do grupo inglês Britvic, presente em diversos países com faturamento anual de £1,5Bi; desde 2015 no Brasil detendo as marcas *Maguary, Dafruta e Bela Ischia*, líderes nas categorias de Suco Concentrado e Pronto para beber.

#### **Gerente de Desenvolvimento Mercado - Heineken**

Ago, 2010 ~ Ago, 2011

#### **Gerente Regional de Vendas - Magazine Luiza**

Jul, 2008 ~ Jul, 2010

#### **Gerente de Vendas e Trade Marketing - AmBev**

Mar, 2000 ~ Mar, 2007

### **Principal área de atuação:**

Indústria de alimentos e bebidas, essencialmente na área comercial, passando por Trade, Marketing e nos últimos três anos na posição de CEO.

### **Formação (graduação e especialização):**

Mackenzie - Mestrado Profissional - Strictu Sensu - Administração do Desenvolvimento de Negócios - conclusão prevista em 2024

FIA|USP - MBA - Lato Sensu - Varejo - 2008

Universidade Paulista – Pós-Graduação - Lato Sensu - Marketing - 2002

Universidade Cidade São Paulo - Bacharel - Administração – 1998

Harvard, EUA - Educação Executiva - Marketing - 2017

Cambridge, UK - Educação Executiva - Inovação e Empreendedorismo - 2015

Insead, França - Educação Executiva - Gestão Estratégica - 2013

Curso de Finanças para Executivos – Educação Executiva - Insper (40 hrs), 2019

## RESUMO

**Assunto:** O trabalho se propõe a resolver o problema da escassez de embalagens de vidro, especificamente para a categoria de Leite de Coco da empresa Ducoco. Este problema está relacionado ao fato de somente uma empresa no Brasil ter em seu portfólio o molde da embalagem desta categoria e além de outros fatores, o aumento do consumo causou esta escassez no fornecimento, deixando a empresa sem uma alternativa de compensação de imediato.

**Aplicação:** Avaliou-se com o trabalho, mediante pesquisas quantitativas e qualitativas, as percepções dos consumidores sobre os atributos da atual embalagem de vidro para conhecer os benefícios e riscos em migrar para embalagens de plástico (PET) ou cartonada (Tetra Pack). A empresa também avaliou outros cenários com objetivo de identificar a melhor alternativa para resolver o problema da escassez no fornecimento.

**Impacto:** Os elementos abordados no trabalho foram fundamentais para definir assertivamente o problema e elaborar a solução mais adequada em substituição da embalagem de vidro. Diferentes áreas da organização foram envolvidas como parte da busca pela solução, de modo a proporcionar uma transição segura na implementação do plano de ações sem afetar negativamente a demanda pelo produto e ao mesmo tempo criar valor para o consumidor.

**Inovação:** A alternativa adotada pela empresa é inovadora, pois com a embalagem cartonada, muda sua estratégia mercadológica e envolve o desenvolvimento de um novo Plano de Marketing e investimentos voltados à migração do volume atual para esta embalagem.

**Complexidade:** Considerando a importância da solução do problema para a empresa e a coletiva disponibilidade das áreas, não foram encontradas resistências ou barreiras para a aceitação da proposta de mudança. Entretanto, ocorreram amplas discussões entre as áreas envolvidas para que a implementação ocorra com sucesso.

**Metodologia Aplicada:** Foi utilizada a metodologia para resolução de problemas proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que envolve a apresentação do contexto e a realidade investigada; o diagnóstico do problema, realizado a partir de pesquisas primárias, qualitativas e quantitativas, para se conhecer a opinião dos consumidores; a elaboração, o plano de ações e as intervenções realizadas, bem como, a avaliação dos resultados esperados com a proposta de solução.

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

## ABSTRACT

**Subject:** This study aims to address the issue of the shortage of glass packaging, particularly for Ducoco's coconut milk category. The limited availability of this packaging is due to only one company in Brazil having the mold for this category in its portfolio. Additionally, increased consumption has led to supply shortages, leaving the company without an immediate alternative to meet their packaging needs.

**Application:** The study employed both quantitative and qualitative research methodologies to assess consumers' perceptions of the attributes of the current glass packaging. The objective was to identify the benefits and risks associated with migrating to plastic (PET) or carton (Tetra Pak) packaging. Furthermore, the company evaluated other scenarios to identify the best alternative for addressing the supply shortage problem.

**Impact:** The elements addressed in this study were crucial for accurately defining the problem and designing the most appropriate solution to replace the glass packaging. Various departments within the organization collaborated to ensure a smooth implementation of the action plan, avoiding any negative impact on product demand while adding value for consumers.

**Innovation:** The alternative chosen by the company is innovative as it involves changes in marketing strategy, the development of a new Marketing Plan, as well as investments aimed at migrating the current volume to carton packaging.

**Complexity:** Given the significance of resolving the issue for the company and the collective commitment of the departments, there was no resistance nor barriers to accepting the proposed change. However, extensive discussions among the departments involved ensured successful implementation.

**Applied Methodology:** The problem-solving methodology proposed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017) was employed. This methodology involves presenting the context and reality, diagnosing the problem, conducting primary qualitative and quantitative research to ascertain consumer opinions, developing an action plan, implementing interventions, and evaluating the results expected from the proposed solution.

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



## Lista de Figuras

Figura 1 - Portfólio da Ducoco.....	08
Figura 2 - Fotos das fábricas e escritório central.....	09
Figura 3 - Representatividade dos canais de vendas em faturamento.....	09
Figura 4 - Marcas e embalagens do Leite de Coco no mercado.....	10
Figura 5 - Market Share.....	12
Figura 6 - Cadeira de suprimento do Leite de Coco.....	13
Figura 7 - Visibilidade das marcas.....	21
Figura 8 - Embalagens conhecidas.....	21
Figura 9 - Percepção embalagem garrafinha de vidro.....	22
Figura 10 - Percepção embalagem caixinha.....	23
Figura 11- Opinião mudança vidro para caixinha.....	24
Figura 12 - Preferência uso embalagem garrafinha vs. vidro.....	25
Figura 13 - Motivos para mudar de embalagem.....	25
Figura 14 - Percepções embalagem caixinha.....	26
Figura 15 - Intenção de manutenção do uso da marca.....	26
Figura 16 - Volume de Leite Coco 200 ml em vidro e TP.....	33
Figura 17 - Promopack físico.....	37
Figura 18 - Participação no total de faturamento 1º semestre de 2023.....	37
Figura 19 - Imagem ilustrativa da empresa Vidroporto S.A.....	40
Figura 20 - Evolução da categoria de Creme de Leite para embalagem cartonada .....	43
Figura 21 - Evolução da categoria de Leite Condensado para embalagem cartonada..	43
Figura 22 - Ações previstas do plano de ação de migração.....	45
Figura 23 - Packpromocional Ducoco vidro + caixinha.....	46

Figura 24 - Arte para tabloide.....	46
Figura 25 - Cronograma do Plano de Marketing.....	47
Figura 26 - Migração vidro para Tetra Pak.....	50
Figura 27 - Análise qualitativa dos riscos.....	51

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Representatividade das marcas, embalagens e tamanho.....	13
Tabela 2 - Exemplos de concorrentes da Ducoco.....	30
Tabela 3 - Resumo da avaliação da alternativa 1.....	32
Tabela 4 - Análise de viabilidade de produtos Ducoco VD e TP.....	34
Tabela 5 - Análise de viabilidade de produtos Menina VD e TP.....	34
Tabela 6 - Resumo da avaliação da alternativa 2.....	38
Tabela 7 - Comparativo de custos entre fornecedores.....	41
Tabela 8 - Resumo da avaliação da alternativa 3.....	41
Tabela 9 - Resumo comparativo entre as opções.....	42
Tabela 10 - Plano de investimento.....	48
Tabela 11 - Avaliação da margem incremental.....	49
Tabela 12 – Projeção da embalagem de vidro para Tetra Pack.....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA</b> .....	08
2.1 A EMPRESA E O PRODUTO.....	08
2.2 OS CONCORRENTES E O MERCADO.....	10
2.3 ANTECEDENTES DO PROBLEMA.....	14
2.4 PROBLEMA INICIALMENTE PERCEBIDO.....	14
2.5 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS.....	15
<b>3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA</b> .....	17
3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO.....	17
3.2 RESULTADOS DA PESQUISA.....	20
3.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	27
<b>4 PROPOSTA DA SOLUÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	28
4.1 DEFINIÇÃO DAS ALTERNATIVAS.....	28
4.1.1 MIGRAÇÃO DA GARRAFA DE VIDRO PARA PET.....	29
4.1.2 MIGRAÇÃO DA GARRAFA DE VIDRO PARA TETRA PAK.....	32
4.1.3 NOVO FORNECEDOR DE EMBALAGENS DE VIDRO.....	39
4.2 ALTERNATIVA DEFINIDA.....	42
<b>5 PLANO DE AÇÃO</b> .....	44
5.1 AÇÕES PREVISTAS.....	44
5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS.....	48
5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO.....	50
5.4 ANÁLISE DE RISCOS.....	50
<b>6 INTERVENÇÃO</b> .....	52

6.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO TRABALHO.....	53
6.2 ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS.....	54
<b>7 AVALIAÇÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, há somente uma indústria de vidro que fornece embalagem específica para a categoria de Leite de Coco, seja para as marcas da Ducoco ou seus concorrentes. Desde o período da pandemia por COVID, em 2021, a indústria de vidro tem se deparado com um aumento na sua demanda e, para compensar este aumento, depende da decisão sobre novos investimentos para ampliação de suas linhas e instalação de novos fornos.

A empresa Ducoco possui em seu portfólio diversas categorias de alimentos e bebidas e uma de suas principais é o Leite de Coco. Com as marcas Ducoco e Menina, esta categoria é atualmente comercializada nas embalagens de vidro e Tetra Pak, sendo a primeira, responsável por 85% do faturamento.

Considerando que a categoria de cerveja é a maior consumidora da embalagem de vidro, os moldes deste tipo de embalagem para leite de coco tornaram-se escassos e a Ducoco passou a ter uma limitação no volume fornecido pela indústria de vidro.

O fato de a categoria de Leite de Coco representar 33% do volume e rentabilidade da Ducoco, a empresa precisa encontrar soluções para continuar crescendo e não correr o risco de queda por razão do não fornecimento da embalagem de vidro.

Três alternativas de solução do problema foram consideradas pela empresa. A primeira consiste na migração, a princípio parcial, do volume de produção e vendas da embalagem de vidro para a embalagem PET (plástico).

A segunda alternativa consiste em desenvolver um plano de ação para estimular a migração da embalagem de vidro para a embalagem cartonada. Considerada sem qualquer risco de restrição, a embalagem cartonada, fornecida pelas empresas Tetra Pak e Sig, já existe na empresa, com capacidade de produção muito superior aos volumes atuais e com aceitação parcial pelos consumidores. A terceira alternativa a ser avaliada, consiste no desenvolvimento de novos fornecedores da embalagem de vidro, seja no mercado nacional ou com importação.

Entre as três opções consideradas, a escolhida para solução do problema, foi a busca pela migração da embalagem de vidro para a cartonada, especificamente da fornecedora Tetra Pak. Em resumo, considerando o ilimitado potencial de fornecimento da embalagem, o fato de mesmo em proporções baixas a embalagem já ser comercializada, os resultados das pesquisas feitas e usando como exemplo outras categorias de consumo que passaram pelo mesmo movimento, a migração se mostrou a melhor opção.

O trabalho seguiu a metodologia proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez, (2017) e cada etapa desta metodologia será apresentada ao longo das primeiras seções do trabalho.

A Ducoco espera superar este problema e ainda sair com certa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, buscando uma solução rentável e inovadora.

## 2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Esta etapa da metodologia prevê a identificação do problema. Ela se baseia em características reais inerentes ao problema da empresa e prevê passos que serão aqui comentados. De acordo com Marcondes (2017), a clareza do entendimento de um problema é essencial, pois esta deve levar a soluções que efetivamente melhorem desempenhos específicos dentro da empresa. Após a sua descrição ou materialização, serão apresentadas as etapas seguintes com as soluções previstas e adotadas.

### 2.1 A EMPRESA E O PRODUTO

A Ducoco é uma empresa brasileira que atua nos setores de alimentos e bebidas desde 1979 e tem em seu portfólio as marcas Ducoco e Menina. Juntas, elas reúnem mais de 60 produtos, todos derivados do coco. A Ducoco atua em diversas categorias de produto como Água de Coco, Coco Ralado, Óleo de Coco e Leite de Coco, que será foco deste estudo. A representatividade está distribuída na média em 50% para a categoria de água, 23% para ralado, 23% para leite de coco e 4% para óleo.

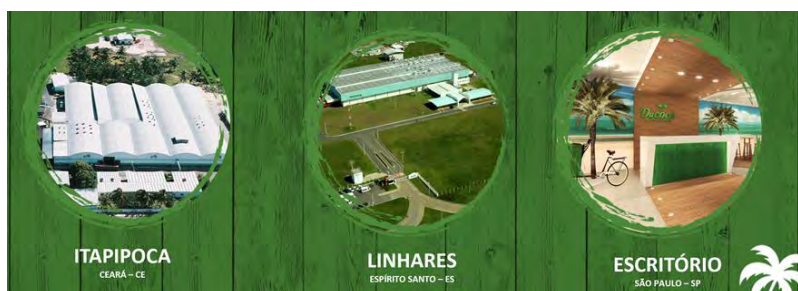


**Figura 1. Portfólio da Ducoco**

Fonte: imagens Ducoco

A empresa emprega mais de 700 colaboradores, que estão distribuídos em suas duas fábricas, localizadas em Itapipoca, no Ceará e outra em Linhares, no Espírito Santo. Além disso, um Centro de Distribuição em São Paulo, um escritório central na região do Itaim, também em São Paulo e vendedores alocados pelas diferentes capitais do Brasil. Suas fábricas possuem

certificações ISSO 14001, ISSO 9001, ISSO 22.00, FSSC 22.000, selo Kosher e seus produtos são aprovados pelo FDA (*Food and Drugs Administration*).



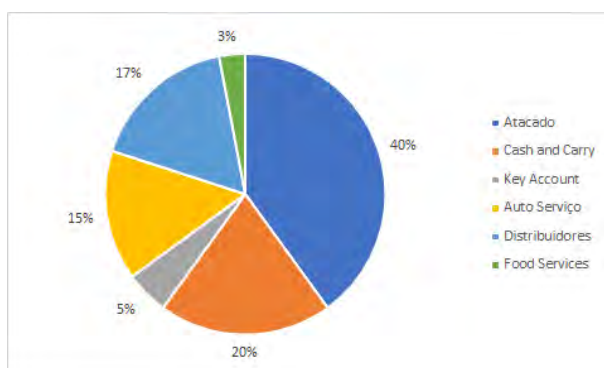
**Figura 2. Fotos das fábricas e escritório central**

Fonte: arquivos internos da Ducoco

A Ducoco 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 com as marcas Ducoco e Menina e 25% está voltado para exportação, essencialmente como industrializadora da marca Vita Coco, líder de vendas da categoria água de coco, nos Estados Unidos.

Os seus produtos são comercializados nas embalagens cartonada (Tetra Pak), vidro (Owens-Illinois) e 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*. Além disso, tem em sua estratégia o aumento da representatividade do canal de Autosserviço. Atua também, em menor volume, em redes de *Food Services* e em outros distribuidores que são especializados nos canais de baixo volume e consumo no local.



**Figura 3. Representatividade dos canais de vendas, em faturamento**

Fonte: Sistema interno de vendas da Ducoco, base 2023



O Leite de Coco compõe uma tradicional categoria de consumo desenvolvida a partir de 1970 no mercado brasileiro. Desde então, sua utilização se dá no preparo de alimentos e, de forma secundária, em bebidas.

A culinária brasileira tem como base o coco em diversos tipos de preparo e o leite de coco oferece como grande benefício a sua formulação, pois disponibiliza o produto já pronto para seu uso, tanto em consumo caseiro como em restaurantes para maior escala. Atualmente, a penetração do produto nos lares brasileiros está em 60% e o seu histórico de consumo se apresenta estável nos últimos cinco anos.

O Leite de Coco é apresentado em mais de 15 diferentes marcas e está presente em todo território nacional. Com maior concentração do consumo nos estados da Bahia e São Paulo. Sua distribuição ponderada nos supermercados está em 95%. O produto é disponibilizado em embalagens de vidro, plástico, sachê e cartonada, nos tamanhos 200 ml, 500 ml, 1 litro e em embalagens de 3 litros para o canal *food services*.



**Figura 4. Marcas e embalagens do Leite de Coco no mercado**

Fonte: imagens do Google

Na Ducoco, a categoria Leite de Coco foi lançada nos anos 1970 e apresenta uma importância relevante no negócio da empresa, com 25% de representatividade, e uma média de R\$ 120 MM de faturamento anual e 13.000 toneladas de produto.

## 2.2 OS CONCORRENTES E O MERCADO

A estratégia de posicionamento da Ducoco no mercado, passa pela atuação com duas marcas diferentes. A primeira delas, desenvolvida na própria empresa, é a marca Ducoco que apresenta posicionamento voltado 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. A marca Ducoco busca ser reconhecida por esses atributos.

De forma complementar, a empresa atua com a marca Menina, sendo esta posicionada como produto intermediário que oferece a mesma garantia de segurança alimentar da marca Ducoco, contudo, com menor percentual de gordura, menor custo e menor preço de venda. Atua no chamado posicionamento “*low price*” ou “marca de combate”.

A categoria Leite de Coco tem grande relevância para a Ducoco, uma vez que, além de apresentar representatividade de 25% do seu negócio, é uma das categorias mais rentáveis. O seu posicionamento de preço de 110% da média da categoria para a marca Ducoco e 70% para a marca Menina, possibilitam uma margem de contribuição superior aos 30%, o que significa maior que a média da empresa e positiva quando comparada com categorias de consumo de forma geral. Esta margem positiva destaca-se em relação as demais categorias da empresa e gera uma preocupação maior para garantir a sua manutenção de vendas e desenvolver estratégias de crescimento.

Cerca de 10 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, é líder da categoria, mas não apresentou inovações significativas nos últimos anos.

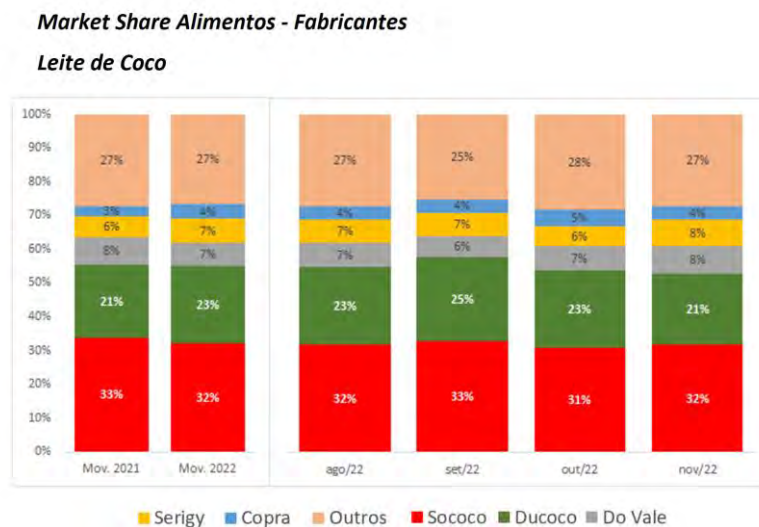
A Sococo tem fazendas próprias, responsáveis pela maior parte do fornecimento da sua matéria-prima e melhor capacidade financeira para negociação com seus principais fornecedores. A empresa tem um processo de vendas diferenciado, com sistema de acompanhamento de sua equipe e monitoramento para reposição de seus produtos em lojas. O preço representa 118% da categoria. A qualidade dos seus produtos é percebida essencialmente pela porcentagem de gordura e cremosidade do produto, sendo similar à marca Ducoco e superior à Menina. Além da marca principal, a empresa também tem um posicionamento “*low price*” com a marca Mais Coco.

Outra concorrente é a Serigy, empresa fundada em 1917 em Aracaju, Sergipe, e considerada a primeira empresa a produzir Leite de Coco no Brasil. O preço representa 85% da categoria, sendo um produto relativamente simples, com menor percentual de gordura, inferior à marca Ducoco, neste quesito e similar à marca Menina. A produção da empresa não passou por nenhuma inovação significativa ao longo do tempo, com atuação de distribuição limitada.

Destaca-se ainda como concorrente 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 5, é possível conhecer o *market share* para a categoria leite de coco medido pelo instituto Nielsen, demonstrando a representatividade de cada marca dentro do cenário nacional, considerando os canais de Autoserviço e *Cash and Carry*.



**Figura 5. Market Share**

Fonte: Nielsen 2022

A Ducoco registrou entre 2021 e 2022, segundo o Instituto Nielsen, um aumento na representatividade de 21% para 23% no *market share* dos fabricantes da categoria Leite de Coco.

A cadeia de suprimentos da Ducoco 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)* pode ser encontrada, com oferta de quantidade suficiente, tanto no mercado nacional como na Ásia. Os fatores principais de escolha passam por condições comerciais de preço, prazo de pagamento e prazo de entrega.

**Tabela 1. Representatividade do faturamento das marcas, embalagens e tamanho**

<b>VIDRO</b>	80,4%	<b>TETRA-PAK</b>	19,6%
MENINA	55,2%	DUCOCO	14,7%
LEITE DE COCO VCR MENINA 24x200ML	43,2%	LEITE DE COCO TP DUCOCO 12X1L	11,7%
LEITE DE COCO MENINA 12x500ML	12,0%	LEITE DE COCO TP DUCOCO 27X200ML	3,0%
DUCOCO	23,0%	LEITE VEGETAL ORIG (TESTE) 12X1L	0,0%
LEITE DE COCO DUCOCO 24X200ML	13,5%	MENINA	4,9%
LEITE DE COCO DUCOCO 12X500ML	7,6%	LEITE DE COCO TP MENINA 27X200ML	3,6%
LEITE DE COCO LIGHT DUCOCO 24X200ML	1,7%	LEITE DE COCO TP MENINA 12X1L	1,3%
LEITE DE COCO DuCOCO 12x600ML	0,0%		
LEITE DE COCO LIGHT DUCOCO 12X500ML	0,2%		
CARREFOUR	2,2%		
LEITE DE COCO CARREFOUR 24x200ml	1,0%		
LEITE DE COCO CARREFOUR 12X500 ML	1,2%		
<b>200 ml</b>	66,0%	<b>Ducoco</b>	37,7%
<b>500 ml</b>	21,0%	<b>Menina</b>	60,1%
<b>Litro</b>	13,0%	<b>Carrefour (marca própria)</b>	2,2%

Fonte: Sistema interno de vendas da Ducoco, média ano, 2022

O ponto de atenção, e que será objeto de aprofundamento neste estudo, é que a embalagem principal, de vidro, que representa 80% do negócio e 85% do consumo, tem o seu fornecimento exclusivo no Brasil pela Cia Owens Illinois. Nesse cenário, qualquer restrição de fornecimento acarreta de forma direta a limitação da produção do Leite de Coco e, conseqüentemente, queda, barreira de crescimento ou até da manutenção dos volumes de vendas. Adicionalmente, vale ressaltar que as demais matérias-primas que compõem o produto não apresentam qualquer sinalização de escassez. A embalagem de vidro é, de fato, o único item que pode causar grande impacto na produção dessa categoria.

**Figura 6. Cadeia de suprimento do Leite de Coco**

Fonte: arquivos internos Ducoco

### 2.3 ANTECEDENTES DO PROBLEMA

Ao longo dos anos, o volume de vendas e a participação de mercado da categoria Leite de Coco vêm mantendo-se estáveis, porém a limitação da disponibilidade da embalagem de vidro se mostra um problema para o crescimento do volume de vendas, seja para aumento de consumo per capita ou ganho de *market share*.

Essa limitação se evidencia na própria abordagem do único fornecedor no Brasil desse molde de garrafinhas de vidro de 200 ml e 500 ml. Alegando aumento significativo na demanda de vidros pós-pandemia, a empresa indica claramente que a oferta específica da embalagem de vidro será limitada. Diante desse quadro de escassez, diferentes iniciativas de busca por novos parceiros confirmaram que não há no Brasil outro fornecedor que atenda às características necessárias ao envasamento do Leite de Coco como vem sendo feito.

O fornecedor em questão é a Owens-Illinois, empresa centenária, americana, líder mundial em embalagens de vidro, presente em 21 países, com 75 plantas industriais. A indústria explicou que houve significativo aumento na demanda de embalagens de vidro durante e depois da pandemia, que não pode ser suprida apropriadamente por falta de maquinário suficiente. Ocorre que o processo de investimento nesse segmento para aumento da oferta passa não só por aportes financeiros, mas, principalmente, pela questão de tempo para a construção de novos fornos utilizados na manufatura do vidro. Até se confirmar essa demanda como permanente, não há iniciativas de novos investimentos nas proporções necessárias.

Como alternativa imediata à limitação da Owens-Illinois, outros fornecedores foram consultados no exterior para se avaliar a viabilidade de importação das garrafinhas. Já nas primeiras análises de custo, especialmente no que se refere ao frete de envio, constatou-se uma oneração acima de 30%, a ser confirmada, o que traria uma relevante perda de competitividade ou desposicionamento da marca Ducoco no mercado.

### 2.4 PROBLEMA INICIALMENTE PERCEBIDO

A partir das variáveis apresentadas relativas ao histórico de vendas, às informações primárias e secundárias e ao posicionamento do fornecedor atual, delineou-se como problema inicialmente percebido a escassez de embalagens de vidro necessárias para a produção da categoria Leite de Coco e a sua substituição e aceitação por outro tipo de embalagem no mercado.

## 2.5 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS

A cultura da Ducoco representa um ativo essencial a ser analisado. A empresa tem origem familiar e recebeu novos investimentos ao longo dos últimos anos, sempre em busca de crescimento, acompanhamento de tendências e aproveitamento das oportunidades no mercado brasileiro. Após diversas reuniões, com o problema inicialmente percebido, iniciou-se o tratamento da mudança da embalagem de vidro do Leite de Coco para a Tetra Pak como sendo, aparentemente, a melhor hipótese. Conclui-se que o tema deve ser tratado como prioridade por todas as lideranças da Ducoco. Entende-se que a solução proposta pode alavancar as vendas e, portanto, o crescimento da organização no médio espaço de tempo.

Já existia na empresa um ambiente propício para a busca de alternativas, por outro lado, sua estrutura de colaboradores em áreas estratégicas é reduzida e, considerando a relevância da questão em pauta neste estudo, serão necessárias mudanças e adaptações em diversas áreas internas da empresa. Entretanto, a complexidade que envolve tal remodelação pode gerar resistência interna, variável, que deve ser enfrentada com embasamento nos resultados e benefícios que pode gerar. Nesse sentido, o papel da liderança sênior será decisivo em compartilhar as causas do problema, envolver os colaboradores no processo de desenvolvimento da solução e, principalmente, na execução das ações definidas.

As áreas que devem ter seus processos menos impactados e, portanto, representar menor resistência são a financeira e a de compras. Apesar de serem essenciais, principalmente no planejamento inicial e nas negociações, essas duas áreas não sofrerão mudanças significativas em suas rotinas diárias, já que os processos serão mantidos. No que diz respeito aos resultados obtidos com uma possível solução do problema, é indiscutível que a área de compras seria uma das mais beneficiadas, pois passaria a não ser mais a barreira para o crescimento da empresa. Entende-se que, a priori, as duas áreas devem apoiar mais fortemente a busca por soluções.

As áreas comercial, industrial e *marketing*, esta última incluindo o *trademarketing*, devem sofrer maior impacto e podem ser mais resistentes à mudança de embalagem, por necessitarem de investimentos para adaptações essenciais em seus processos ou até mesmo em estrutura de pessoas devido ao aumento do volume de atividades.

Considerando o fluxo da cadeia de abastecimento, a área industrial, responsável por receber os insumos, transformar e envasar os produtos, vai sentir os efeitos em todas as etapas. Qualquer variação de peso, medida, tipo de embalagem ou processo de envasamento representa uma alteração completa em todo o processo. Para o time comercial, qualquer mudança em embalagem representará um novo item a ser negociado com toda a rede de distribuição, sendo

necessária a definição de metas e objetivos, investimentos, espaço em gôndolas, política de preços e margens. Por fim, as áreas de *marketing* e *trade* serão responsáveis pela criação e gestão de novas campanhas promocionais em todos os canais *off-line* e *on-line*, bem como pela gestão diária dos resultados das ações.

Outro ponto de atenção é a questão da sustentabilidade relacionada ao tipo de embalagem que impactaria menos o meio ambiente, a qual demanda estudos mais aprofundados para se comparar as possíveis soluções e suas repercussões no ambiente interno e com todos os *stakeholders*.

### 3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Nesta etapa, a metodologia prevê encontrar as causas do problema, com o aprofundamento das conexões para se entender as suas implicações efetivas. Dados serão coletados, além de outras informações de mercado, com o objetivo de realizar o correto diagnóstico. A metodologia prevê listar os “achados”, “conclusões” e “hipóteses”, com o objetivo de se identificar possíveis propostas de solução.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

Para diagnosticar o problema com eficiência e se certificar de que a escassez da produção de embalagens de vidro acenava como uma realidade bem próxima, utilizou-se como meios diversas reuniões com fornecedores, pesquisas de mercado quantitativas e qualitativas exploratórias, por meio das técnicas survey, entrevistas e focus group com consumidores.

Primeiro a Ducoco reuniu-se com representantes do único fornecedor de embalagens de vidro para o Leite de Coco, a Owens Illinois, a qual confirmou a limitação para incrementar a produção que permaneceu bastante elevada durante e depois da pandemia. Para tanto, precisaria de maquinários extras, tais como novos fornos para a manufatura do vidro, o que demandaria tempo e aportes financeiros. Outros fornecedores de vidro no exterior foram consultados, mas as análises de custo demonstraram uma oneração de mais de 30%. Paralelamente, a Ducoco realizou reuniões com suas lideranças a fim de discutir as opções para a substituição das embalagens de vidro, sendo que a Tetra Pak se apresentou, a princípio, como a melhor alternativa em substituição ao vidro.

Diante das possibilidades a questão da sustentabilidade do meio ambiente também ganhou relevância nos debates internos. Dois “S” foram destacados por uma pesquisa de mercado realizada pela NielsenIQ em 2021: sustentabilidade e saudabilidade. Verificou-se que esses conceitos que agregam valor a qualquer produto alimentício estão na mente dos brasileiros. De acordo com o estudo, além de levar em conta as embalagens biodegradáveis, recicladas ou recicláveis, os consumidores sustentáveis procuram os “produtos verdes”, aqueles que não são testados em animais ou que são compostos de ingredientes naturais ou veganos. Dos entrevistados pela pesquisa NielsenIQ, 68% afirmaram que procuram pelo menos uma destas características em produtos sustentáveis. Por outro lado, as principais barreiras identificadas pelos consumidores são o alto preço (50,6%), dificuldade de encontrá-los (44,9%) e de identificar que eles realmente são sustentáveis (30,3%).



Conforme a pesquisa, os alimentos e bebidas saudáveis ganharam a preferência dos consumidores durante e depois da pandemia, muito por conta da vulnerabilidade experimentada naquele período. No estudo, 83% dos entrevistados confirmaram que passaram a 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.

No cenário macroeconômico, levando em conta os fatores sazonais, o comportamento dos consumidores nos lares brasileiros é monitorado mensalmente pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). O indicador, que substitui o Índice de Vendas desde janeiro de 2021, é deflacionado pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O índice tem abrangência nacional e contempla todos os formatos de varejo alimentar operados pelo setor supermercadista, como lojas de vizinhança, minimercado, supermercado, hipermercado, atacarejo, superproximidade, *e-commerce*. Em dezembro de 2023, o consumo dos lares em valores reais apresentou alta de 18% em relação a novembro e alta de 10,73% em relação a dezembro de 2022. No acumulado do ano, o consumo apresentou crescimento real de 3,09% na comparação com o mesmo período do ano anterior. E o IPCA apresentou alta de 0,56% no mesmo mês.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), o crescimento da economia mundial em 2022 continuou estimulando o consumo de alimentos. A expansão das vendas da indústria de alimentos para o varejo alimentar brasileiro apresentou alta de 1,7% em termos reais. Em 2021, o cenário desafiador da pandemia foi marcado por pressões nos custos de matérias-primas agrícolas, energéticas e embalagens, movimento intensificado pelo conflito na Europa, e da inflação elevada, que contingenciou a expansão da renda da população.

Ainda assim, a continuidade do movimento de recuperação da economia brasileira e mundial em 2022, apesar da redução no ritmo, contribuiu, de forma decisiva, para a expansão da produção e das vendas da indústria brasileira de alimentos nos mercados interno e externo. A alta nos preços das embalagens, em patamar superior a 30%, e dos combustíveis gerou um impacto médio no custo industrial de produção de alimentos no patamar de 15,0%, acima da inflação acumulada no ano do grupo alimentos e bebidas do IPCA-IBGE, de 12,0%. Segundo a ABIA, matérias-primas, embalagens e energia representam, juntas, 60% do custo de produção do setor.

A Ducoco, então, encomendou uma pesquisa ao Instituto Officina Sophia que teve como finalidade entender o comportamento das consumidoras diante da possibilidade de migração da embalagem de vidro do Leite de Coco para a Tetra Pak. O instituto, um braço da empresa HSR Specialist Researchers especializada em estudos customizados para o varejo.

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 Ducoco atinge, e o critério para definição das entrevistadas se baseou no fato de elas usarem pelo menos uma vez por mês a garrafinha do Leite de Coco, sendo preferencialmente da marca Ducoco, em receitas culinárias.

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 foi realizada em duas vertentes metodológicas: a primeira utilizou o método quantitativo com a técnica *survey*, em que as entrevistadas responderam a perguntas formuladas pelo instituto por meio de entrevistas *online*, com duração de cerca de 15 minutos, com uma margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95%.

O método de pesquisa quantitativo pela técnica *survey* é adotado para a obtenção 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 (*Tanur apud Pinsonneaul & Kraemer, 1993*). A técnica utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas descritivas, como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros. (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 a sete pessoas de cada vez, nos quais as consumidoras opinaram e fizeram comparações entre os tipos de embalagens.

Para obter uma percepção mais aprofundada das embalagens em geral e da possibilidade de o Leite de Coco ser comercializado em outro formato, o Instituto Officina Sophia reuniu, em São Paulo, dois grupos de mulheres de 24 a 54 anos. Um encontro foi realizado com consumidoras da classe AB1 e outro com consumidoras da classe B2C (classes de consumidoras usadas para criar faixas adicionais de renda). As entrevistadas afirmaram usar o Leite de Coco em suas receitas pelo menos uma vez por mês, dando preferência para a Ducoco,

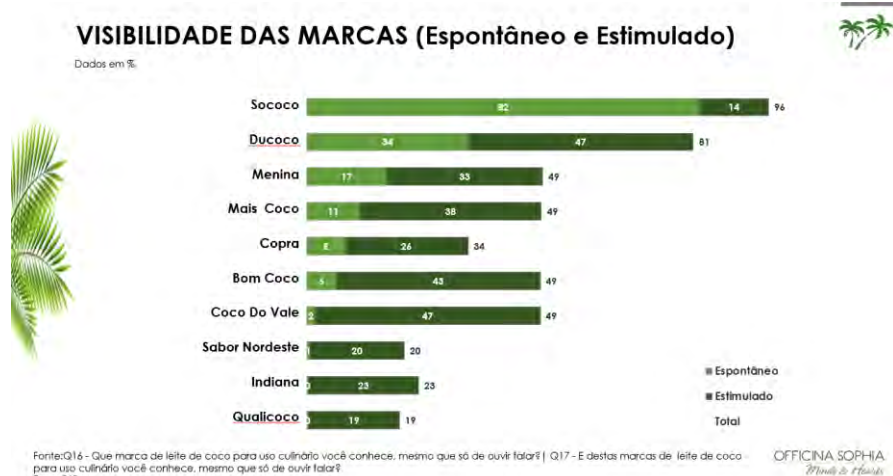
sem descartar outras marcas. As sessões foram observadas através de espelhos em tempo real pela Ducoco e pesquisadores em dinâmicas de duas horas gravadas em áudio e vídeo.

Na pesquisa qualitativa os aspectos essenciais consistem na escolha adequada de métodos para o reconhecimento e análise sob diferentes perspectivas a respeito de um fenômeno pouco explorado em suas nuances mais específicas. Como afirmam Denzin e Lincoln (2006), 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 (Minayo, 2001).

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a decisão sobre o método de pesquisa fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz. Para Gil (2010), a pesquisa define-se como um processo claro e organizado no desenvolvimento da metodologia científica, tendo como objetivo encontrar soluções para os problemas. Entretanto, na escolha da estratégia de aplicação, deve-se atentar para o custo, o tempo e, também, para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo (Oppenheim, 1992). Não obstante, de acordo com Flick (2009), a combinação da análise quantitativa com a qualitativa garante maior credibilidade e validade aos resultados obtidos na pesquisa em vez de reduzi-los a um único ponto de vista para análise.

### 3.2 RESULTADOS DAS PESQUISAS

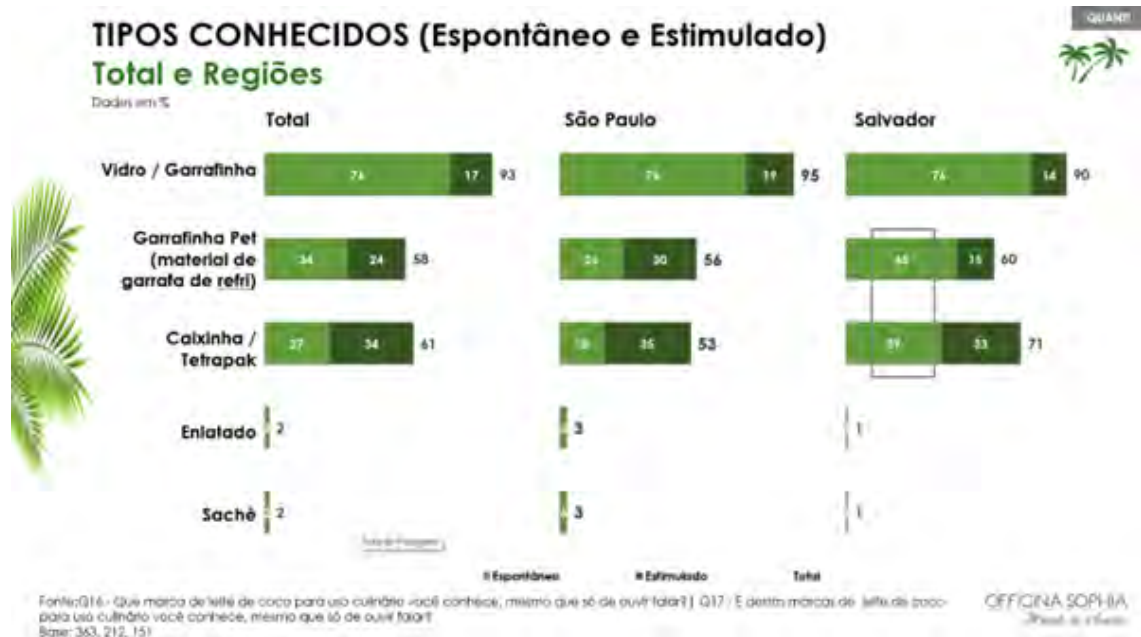
A pesquisa quantitativa revelou que 73% das consumidoras usam Leite de Coco pelo menos a cada 15 dias, sendo que 37% desse total agregam o ingrediente às receitas uma vez por semana. Ao citarem as marcas, a Sococo apareceu 96% das vezes nas respostas espontâneas e estimuladas, e a Ducoco foi lembrada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



**Figura 7. Visibilidade das marcas - pesquisa**  
Fonte: Pesquisa Sophia

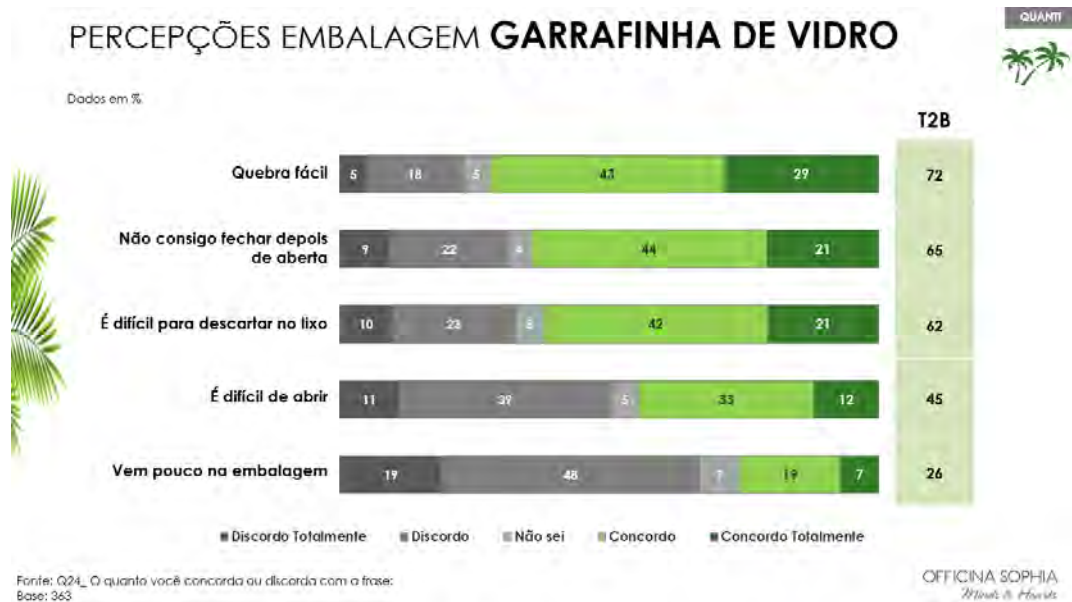
Ao focar especificamente nos tipos de embalagens usadas para armazenar o Leite de Coco, 95% das consumidoras apontaram as garrafinhas de vidro como as mais conhecidas. A Figura 8 mostra que as garrafinhas PET apareceram em 58% das respostas e caixinha com 61%, sendo que 83% das consumidoras afirmaram comprar Leite de Coco em vidro, 11% em garrafinhas PET e 6% em caixinha Tetra Pak.

Os motivos listados que levam à 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%) e fácil descarte (11%).



**Figura 8. Embalagens conhecidas**  
Fonte: Pesquisa Sophia

No entanto, as percepções sobre as embalagens de vidro também revelaram algumas opiniões negativas por parte das consumidoras. São mais fáceis de quebrar, segundo 72% das usuárias, difíceis de fechar depois de abertas (65%), de descartar no lixo (62%), de abrir (45%) e têm pouca quantidade (26%), conforme mostra a Figura 9.



**Figura 9. Percepção embalagem garrafinha de vidro**

Fonte: Pesquisa Sophia

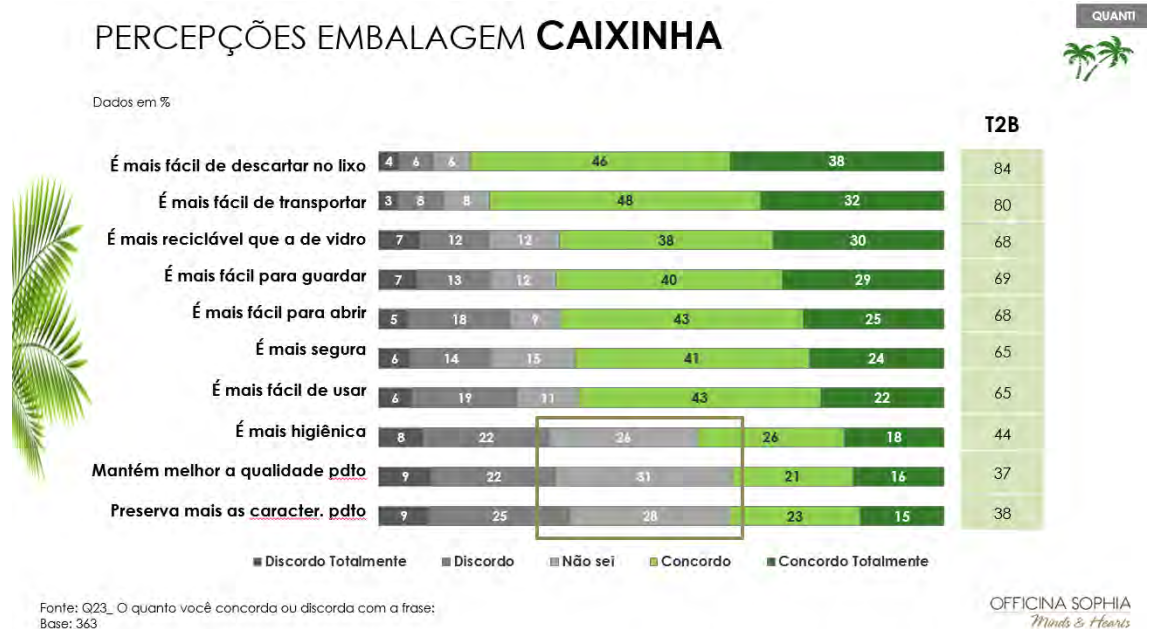
Para a pesquisa qualitativa, as consumidoras relacionaram o Leite de Coco à memória afetiva de receitas de doces e pratos à base de peixe, assinalando que a marca é um sinalizador de qualidade e a cremosidade um aspecto seletivo. Com relação à apresentação, destacaram que os pontos fortes da embalagem de vidro para o Leite de Coco são 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.

As embalagens Tetra Pak foram inicialmente avaliadas de forma genérica pela 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 na pesquisa qualitativa 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, a exemplo do leite. Ao citar os 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, segundo elas, ele pode ficar amarelado. Para evitar os inconvenientes abordados, sugeriram a aplicação de um medidor e uma tampa ou lacre à embalagem Tetra Pak.

Verificou-se, conforme mostra a Figura 10, que a caixinha é mais fácil de descartar para 84% das mulheres, mais fácil de transportar para 80%, mais reciclável do que a de vidro para 68%, mais fácil de guardar para 69%, mais fácil de abrir para 68%, mais segura e mais fácil de abrir para 65%. No entanto, as consumidoras tiveram mais 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%).



**Figura 10. Percepção embalagem caixinha**

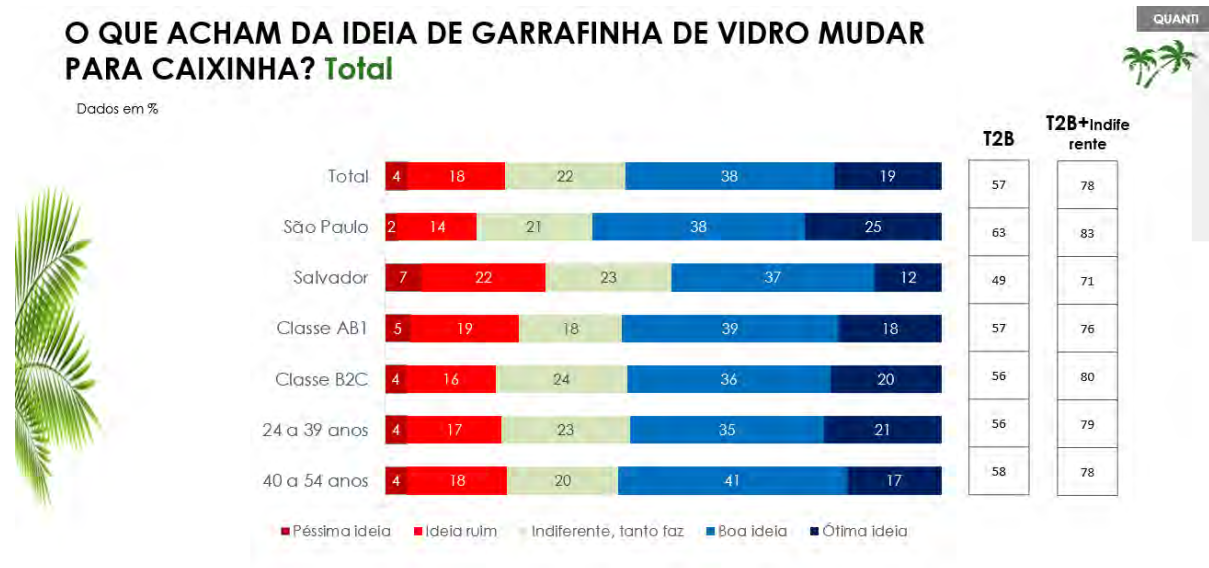
Fonte: Pesquisa Sophia

A parte final da pesquisa foi dedicada à questão central desse trabalho, que é encontrar uma solução para a substituição da embalagem de vidro da categoria Leite de Coco, uma vez que a escassez da embalagem de vidro no mercado nacional tem gerado uma queda de vendas do produto.

Questionadas sobre a mudança da embalagem do Leite de Coco, conforme mostra a Figura 11, 57% do total das consumidoras dos estados de São Paulo e Bahia avaliaram a ideia como boa ou ótima e 22% se mostraram indiferentes. Com relação a continuar usando a marca

Ducoco na versão Tetra Pak, 55% se mostraram dispostas a experimentar o produto e conferir a qualidade, 41% continuariam usando a marca em caixinha e apenas 4% trocariam a marca.

### O QUE ACHAM DA IDEIA DE GARRAFINHA DE VIDRO MUDAR PARA CAIXINHA? Total



Fonte: Q21-O QUE ACHAM DA IDEIA DE GARRAFINHA DE VIDRO MUDAR PARA CAIXINHA? | Q22 - Por que você pensa assim? Me explica um pouco mais. Base: 363

OFFICINA SOPHIA  
Minds & Hearts

### Figura 11. Opinião mudança vidro para caixinha

Fonte: Pesquisa Sophia

As embalagens foram as protagonistas do estudo realizado para a Ducoco pelo instituto de pesquisa Officina Sophia com vistas a conhecer o comportamento das consumidoras de Leite de Coco diante da migração do vidro para a Tetra Pak. O Leite de Coco é automaticamente associado à garrafinha de vidro, sinônimo da categoria. A embalagem é lembrada por 95% das usuárias, enquanto a caixinha aparece com 3% (Figura 8).

Além do hábito de usar a garrafinha de Leite de Coco, 45% das consumidoras acreditam que o vidro conserva melhor o produto, 43% ressaltam a importância de visualizar o conteúdo, 41% destacam a higiene, 38% apreciam a medida exata para as receitas culinárias, 36% acham que a embalagem prática e não altera o sabor, 31% atribuem à garrafinha a facilidade de guardar, 25% conseguem reaproveitá-la, 17% contam que a marca preferida só tem em vidro, para 12% o preço vale a pena e 11% acham mais fácil de descartar. Em contrapartida, as entrevistadas ressaltaram a desvantagem, em relação à caixinha, de poder quebrar, ser difícil de abrir, fechar e descartar.

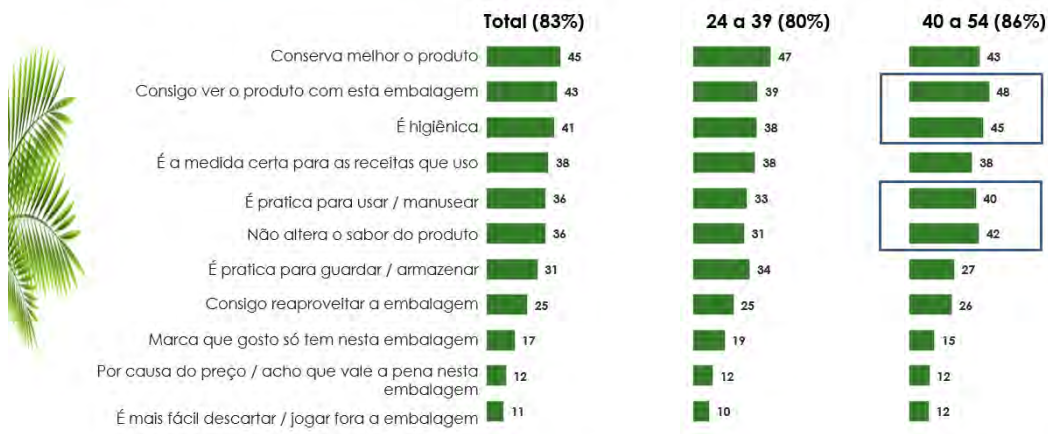


## POR QUE MAIS USA A EMBALAGEM – Garrafinha de Vidro Total e Faixa Etária

QUANTI



Dados em %



Fonte: Q13\_1 - Você disse que compra mais leite de coco na embalagem Vidro / Garrafinha, por quais razões você prefere esta embalagem  
Base: 299, 165, 134

OFFICINA SOPHIA  
Minds & Hearts

**Figura 12. Preferência uso embalagem garrafinha vs. vidro**  
Fonte: Pesquisa Sophia

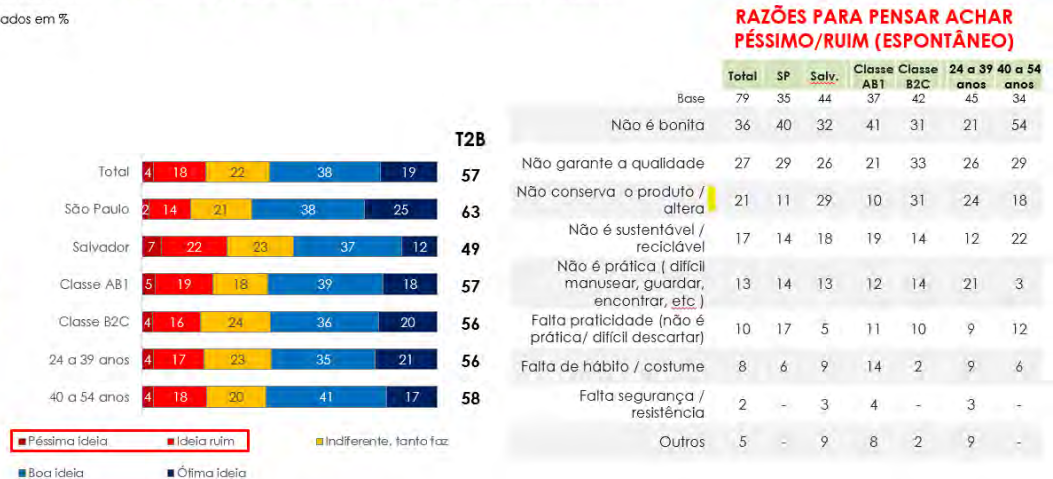
A Figura 13 mostra que a mudança da embalagem de vidro para a caixinha teve uma receptividade de 57% da amostra total das pesquisadas. Em São Paulo, a aceitação foi ainda maior, com 63% a favor do novo formato, e, em Salvador, 49%. Um dado que também pode indicar uma percepção positiva é que um grupo, representando 22%, se mostrou indiferente, pois valoriza mais a qualidade do conteúdo do que a embalagem.

## O QUE ACHAM DA IDEIA DE GARRAFINHA DE VIDRO MUDAR PARA CAIXINHA? Total, Regiões, Classe Social e Faixa Etária

QUANTI



Dados em %



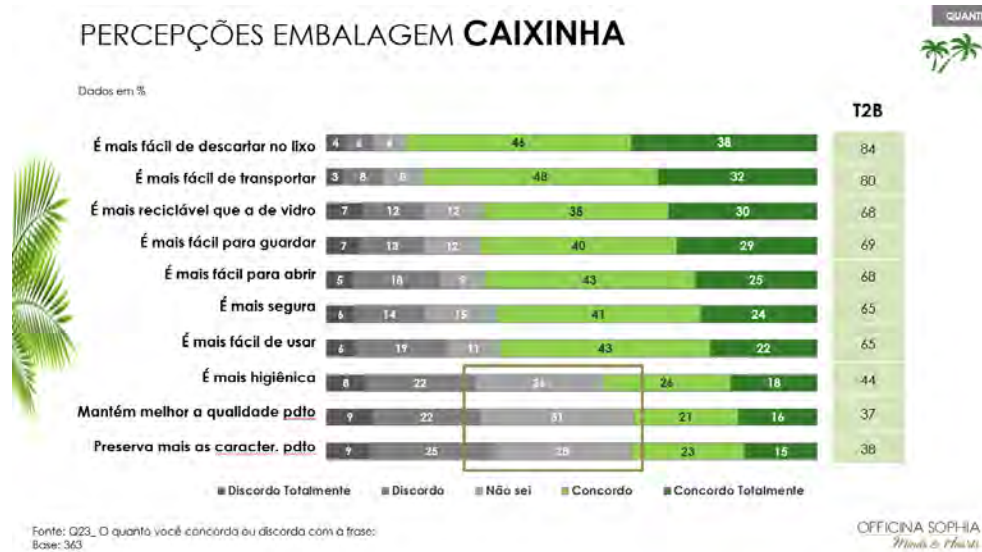
Fonte: Q21-O QUE ACHAM DA IDEIA DE GARRAFINHA DE VIDRO MUDAR PARA CAIXINHA? | Q22- Por que você pensa assim? Me explica um pouco mais.  
Base: 363, 212, 151

OFFICINA SOPHIA  
Minds & Hearts

**Figura 13. Motivos para mudança de embalagem**  
Fonte: Pesquisa Sophia

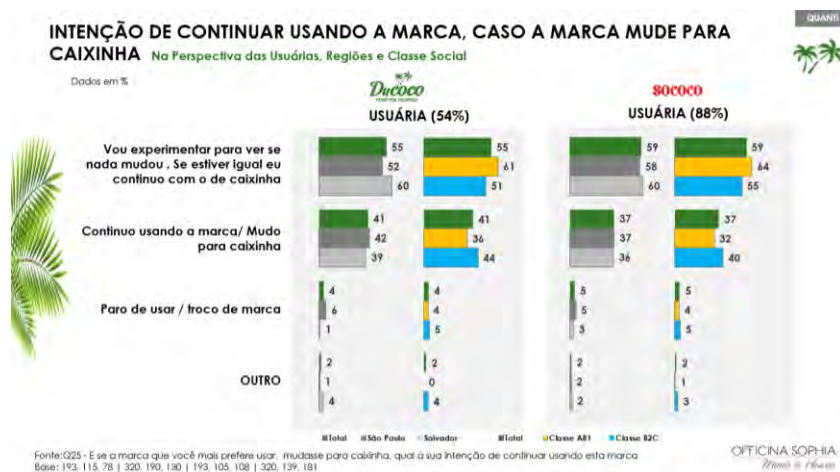


De acordo com a Figura 13, a praticidade da caixinha foi destacada como o principal ponto favorável à mudança, pois é considerada mais fácil de descartar no lixo (84%), de transportar (80%), de guardar (69%), mais reciclável do que o vidro (68%), mais fácil de abrir (68%), mais segura e mais fácil de usar (65%). No entanto, as usuárias de Leite Coco ficaram em dúvida em relação a três pontos relativos à caixinha: se é mais higiênica (26%), se mantém melhor a qualidade do produto (31%) e se preserva mais suas características (28%).



**Figura 14. Percepção Embalagem Caixinha**  
Fonte: Oficina Sophia

Do total, 55% das consumidoras do Leite de Coco da Ducoco se dispuseram a experimentar e checar a qualidade, enquanto 41% afirmaram que adotam imediatamente a nova embalagem (Figura 15).



**Figura 15. Intenção de manutenção de uso da marca**  
Fonte: Pesquisa Sophia

Quando a questão foi a percepção dos preços das embalagens, o 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.

A possibilidade de a Ducoco mudar a embalagem do Leite de Coco suscitou nas entrevistadas uma percepção extremamente positiva. Para a classe AB1, a Ducoco é uma marca forte que está querendo se renovar, tem potencial, não deve ter medo de arriscar, passa muita confiança e deve investir em propaganda, pois não é vista em redes sociais e televisão. 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* Ducoco, ainda avaliou 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, que o preço como um atributo decisivo, então mantidas a qualidade e cremosidade este segmento que é sensível ao custo, deveria seguir os resultados observados nas consumidoras finais. Além disso, o canal *cash and carry* tem em sua característica o atendimento a perfis diferentes de clientes, sendo eles, consumidores finais, transformadores, onde se enquadram as doceiras e outros revendedores, donos de pequenos autosserviços. Foi avaliada a possibilidade de se tentar medir a proporção de compradores, entre consumidores finais, os chamamos “doceiros” e revendedores de pequenos varejos, do canal Atacado, para se avaliar a possibilidade de começar a migração pela marca Menina, considerando que para os “doceiros” a embalagem tenha menor importância, porém, não seria possível estimar facilmente, específico para a categoria de leite de coco, a proporção de venda entre os diferentes perfis de compradores e assim a ideia foi descartada.

### 3.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A partir do diagnóstico detalhado, definiu-se que problema da marca Ducoco na categoria Leite de Coco é a escassez da embalagem de vidro utilizada para comercializar o produto, a qual tem causado elevada dependência de único fornecedor da matéria-prima no mercado brasileiro que não consegue atender à demanda da empresa e não têm condições de aumentar sua produtividade.

As alternativas que se apresentam para fazer a migração para outro tipo de embalagem, como a Tetra Pak ou a garrafa Pet, também apresentam riscos para o negócio, pois ainda que o consumidor expresse que aceita a mudança ou mesmo que vai migrar para uma nova versão, tem como premissa o hábito de consumo já exercido por anos, além de todos os estímulos de

*merchandising* a que é submetido rotineiramente, e que pode impactar esta decisão da migração e portanto reduzir o *market share* dos itens comercializados pela Ducoco. Desta forma, se apresenta como o problema que será objeto deste projeto.

#### **4 PROPOSTA DA SOLUÇÃO DO PROBLEMA**

Conforme relatado ao longo deste estudo, a limitação da produção de garrafinhas de vidro de 200 ml e 500 ml para a categoria Leite de Coco foi confirmada pelo único fornecedor no Brasil da matéria-prima, a empresa americana Owens-Illinois, que alegou alta demanda do produto pós-pandemia. A comprovação do problema que impactou o crescimento do volume de vendas levou a Ducoco a buscar alternativas, inclusive consultando fornecedores no exterior para avaliar a viabilidade de importação. As primeiras análises de custo, principalmente com relação ao frete, indicaram uma oneração acima de 30%. Diante de mais essa evidência de restrição e das questões levantadas no diagnóstico do problema, a Ducoco definiu três alternativas a serem estudadas.

**4.1 DEFINIÇÃO DAS ALTERNATIVAS** A partir da confirmação do problema e a realização da pesquisa com os consumidores, foram definidas três alternativas para buscar a melhor solução. Estas serão aqui mencionadas e apresentadas à frente. Decidiu-se que a marca Menina não seria alvo de qualquer mudança no momento inicial devido a sua importância no faturamento, pois representaria um risco grande de impacto nas vendas. Portanto, o foco de mudanças foi a marca Ducoco.

A primeira alternativa consiste na migração, a princípio parcial, do volume de produção e vendas da embalagem de vidro para a embalagem PET (plástico). Embora essa embalagem já exista no mercado, oferecida por alguns concorrentes, apresenta apenas 15% do volume total e ainda é oferecida somente por marcas de baixo preço, o que provavelmente, alternativa de solução a ser confirmada, tem percepção de menor qualidade.

Além disso, a empresa possui a barreira de produção, pois não possui máquina de envase, sendo assim, caso decida por este caminho, precisa considerar terceirização ou novos investimentos. Adicionalmente, a embalagem PET talvez não tenha condições de preservar a mesma qualidade do produto, como ocorre nas embalagens de vidro e cartonado. Alternativa de solução também a ser confirmada.

A segunda alternativa consiste em desenvolver um plano de ação para estimular a migração da embalagem de vidro para a embalagem cartonada. Considerada sem qualquer risco de restrição, a embalagem cartonada, fornecida pelas empresas Tetra Pak e Sig, já existe na

empresa, com capacidade de produção muito superior aos volumes atuais e com aceitação parcial pelos consumidores. O plano está em desenvolver ações de *marketing* e *trade marketing* com o objetivo de ressaltar suas vantagens e estimular sua experimentação por consumidores da embalagem de vidro. Essa alternativa se mostrou, a princípio, muito vantajosa pois não apresenta nenhuma necessidade de novos investimentos e foi um movimento de mudança já observado em outras categorias, como leite condensado, maionese, entre outras.

A terceira alternativa a ser avaliada, consiste no desenvolvimento de novos fornecedores da embalagem de vidro, seja no mercado nacional ou com importação. Como já ressaltado, a empresa Owens-Illinois é atualmente no Brasil a única fornecedora da embalagem de vidro, com o molde para a categoria de leite de coco, para 100% das indústrias e marcas. Nos últimos 40 anos, nenhuma outra indústria se interessou em desenvolver o molde e atribuir parte da sua produção a esta categoria de leite de coco. A empresa acredita que deve tentar novamente a apresentação do potencial da categoria e de suas marcas para outras empresas do ramo e assim convencer novos fornecedores a desenvolverem o molde e destinarem parte da sua produção de vidro a esta categoria.

#### 4.1.1 MIGRAÇÃO DA GARRAFA DE VIDRO PARA PET

A sigla PET significa Polietileno Tereftalato, muito utilizado em garrafas para uso culinário, cosméticos e outros produtos por ser transparente, inquebrável, impermeável e muito leve. Ao se analisar o mercado da categoria Leite de Coco de uma forma geral, verifica-se que a embalagem PET se concentra em marcas de baixo preço e baixa qualidade (Tabela 2), características percebidas que podem ameaçar a credibilidade já conquistada pela marca Ducoco e seu *market share*.

**Tabela 2. Exemplos de concorrentes da Ducoco, com destaque para embalagem e preços**

Marca	Embalagem	Preço Médio Gôndola	Marca	Embalagem	Preço Médio Gôndola
Embalagem 200ml <b>Vidro</b>			Embalagem 200ml, <b>PET</b>		
Sococo		R\$ 5,99	Bom Coco		R\$ 3,89
Ducoco		R\$ 5,49	Serra do Mar		R\$ 2,78
			Seregy		R\$ 3,19

Fonte: Pesquisa interna de vendas da Ducoco

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o visual pouco atrativo do produto na garrafinha de plástico. Ciente dessas informações, a empresa tentou desenvolver uma embalagem PET mais sofisticada, substituindo o rótulo colado pela técnica *sleeve*, que imprime a marca na embalagem em 360 graus no formato do produto. No entanto, a questão primordial não atendida pela PET refere-se à qualidade do Leite de Coco. Antes mesmo de ser feita a pesquisa com as consumidoras, um estudo sensorial realizado pelo setor de qualidade da Ducoco constatou que a garrafa PET não conserva a cremosidade do Leite de Coco, atributo essencial da categoria, deixando-o mais espesso e farelado. A embalagem PET não passou nos testes de excelência da empresa, que prima pela qualidade de seus produtos Ducoco e Menina.

O teste da Ducoco, que teve um investimento de R\$ 79 mil, foi realizado com embalagem PET produzida pela Frisky com 14.376 unidades de 200ml em 1.198 pacotes com 12 unidades cada. O Leite de Coco da Ducoco embalado na PET revelou uma separação de fases devido à falha de homogeneização ou excesso de calor durante tratamento térmico e queda de sulfito acentuada, o que pode causar alteração do sabor e cor do produto. A viscosidade verificada ficou próxima ao mínimo, porém ainda dentro do padrão, sendo que a viscosidade do Leite de Coco embalado na garrafa de vidro produzida em Linhares varia entre 2,8 e 4,9. Concluiu-se que é necessária uma embalagem com maior barreira para reduzir esta queda. O Leite de Coco Menina também passou pelo mesmo teste com 20.196 unidades de 200ml em 1.683 pacotes com 12 unidades cada, reforçando as mesmas considerações elencadas no teste do produto Ducoco.

A Ducoco fez uma análise detalhada para avaliar a projeção de *P&L (Profit & Loss)* - em português, Perdas e Lucros. O documento detalha as receitas, os custos e as despesas das

embalagens de vidro em comparação às de PET, como custo unitário na gôndola, custo unitário de venda, impostos, frete de venda, frete para industrialização, verbas promocionais, GGF (Gastos Gerais de Fabricação) e lucro líquido.

Ao comparar embalagens PET e de vidro de 200 ml, o relatório demonstrou que o custo unitário em uma caixa com 12 garrafas PET do Leite de Coco Obrigado seria de R\$ 3,73, enquanto o custo unitário em uma caixa com 24 garrafinhas de vidro da Ducoco seria de R\$ 3,59. Portanto, a PET apresenta um preço mais alto para o consumidor final. Na mesma comparação para a marca Menina, o custo unitário em uma caixa de 12 garrafas PET da primeira seria de R\$ 2,61 e o custo unitário da segunda em uma caixa com 24 garrafinhas de vidro seria de R\$ 2,65. Como dito anteriormente, a embalagem PET se concentra em marcas de baixo preço.

Ainda na análise de viabilidade, é essencial considerar os Gastos Gerais de Fabricação (GGF), despesas indiretas que não são identificadas no produto, mas essenciais à sua produção. Nas empresas, os gastos podem se apresentar em elementos diferentes de acordo com a necessidade de cada processo. No que se refere aos custos indiretos, Becker e Jacobsen (1984) citam que “esses custos não se relacionam diretamente com nenhum setor especificamente, devendo, portanto, ser rateados pelos processos, ordens ou produtos”. No caso da Ducoco, o GGF inclui recebimento e estocagem de matéria-prima, processamento ou industrialização, envasamento, embalagem, colocação em caixas de embarque, paletização e armazenamento.

O GGF é maior em ambas as comparações, entre o custo unitário em uma caixa com 12 garrafas PET do Leite de Coco no terceiro e o custo unitário em uma caixa com 24 garrafinhas de vidro da Ducoco: R\$ 4,80 para a PET no terceiro e R\$ 2,87 para o vidro Ducoco, e R\$ 4,80 para a PET no terceiro e R\$ 2,70 para o vidro Menina. Isso ocorre porque a Ducoco tem fábrica e linhas próprias para embalagens de vidro e Tetra Pak e dependeria de terceirização para o fornecimento da embalagem PET, elevando significativamente o custo total do Leite de Coco. No entanto, se o resultado da qualidade testada tivesse sido positivo, a empresa poderia avaliar o investimento necessário para criar uma linha de produção e eliminar esse custo.

É importante ressaltar que as embalagens em caixas são exclusivamente destinadas para recebimento do varejo e não estão disponíveis para o consumidor final, que só pode adquirir unidades do produto.

Dando continuidade à busca de informações, a pesquisa realizada e descrita no item 3 deste estudo questionou as consumidoras da categoria Leite de Coco sobre a mudança da garrafinha de vidro para a embalagem PET. Segundo a percepção das entrevistadas, o plástico não conserva o produto adequadamente, podendo inclusive alterar seu sabor, além de ser

maleável demais, correndo o risco de amassar e estourar. As consumidoras ainda destacaram a questão da sustentabilidade, pois o plástico demora muito tempo para se decompor.

Apesar de ser um produto 100% reciclável e de baixo custo de produção, a fabricação e o descarte inadequados fazem com que a garrafa PET represente potenciais efeitos nocivos para o meio ambiente e para a saúde humana. No entanto, a Associação Brasileira da Indústria do PET (ABIPET) afirma que sua reciclagem alcança plenamente os três pilares do desenvolvimento sustentável social, econômico e ambiental, além de ser um dos melhores exemplos de economia circular. Desta forma, é difícil afirmar que atualmente a embalagem PET representa um efeito positivo ao meio-ambiente.

Sendo assim, nesta alternativa, foram levantados diversos entraves, sendo o custo GGF o maior dificultador em sua implementação, além da baixa qualidade verificada no produto quando envasado nesta embalagem. Após todas as avaliações, esta alternativa foi descartada pela empresa. Entendeu-se que era importante desenvolver uma tabela comparativa, colocando os pontos favoráveis e possíveis obstáculos de cada alternativa proposta, visando facilitar o processo decisório.

**Tabela 3. Resumo da avaliação da Alternativa 1**

<i>Vantagens</i>	<i>Pontos Negativos</i>	<i>Riscos</i>	<i>Oportunidades</i>
* Fornecimento ilimitado de moldes para embalagem PET	* Falta de linha própria de produção, demanda investimentos em fábrica ou custo de terceirização  * Embalagem PET não preserva características de cremosidade  * Maior custo de embalagem  * Visual menos atrativo, apresentação fosca	* Percepção pelo consumidor de produto de baixa qualidade, pelo histórico de marcas com menor preço, nesta embalagem  * Resistência do comprador do varejo em aceitar o cadastro da nova embalagem	* Inovar com embalagem mais segura  * Apresentar como solução mais sustentável que a embalagem cartonada

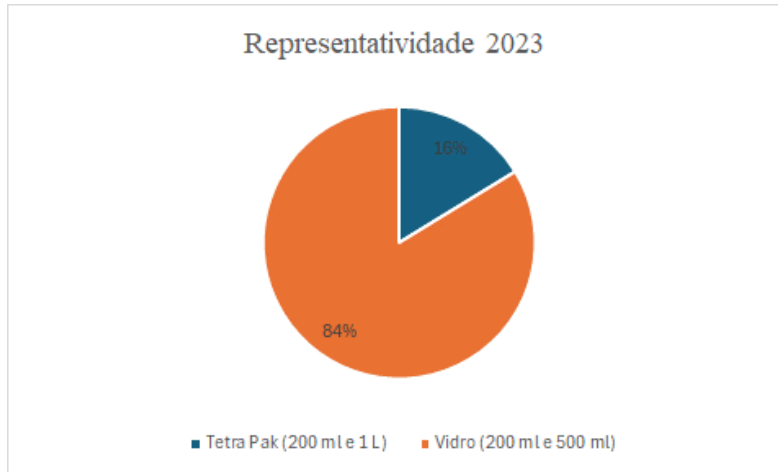
Fonte: elaborada pelo autor

#### 4.1.2 MIGRAÇÃO DA GARRAFA DE VIDRO PARA TETRA PAK

A alternativa 2 considera efetuar a migração gradativa da garrafa de vidro para a embalagem Tetra Pak. A embalagem cartonada de papel em forma de tetraedro – de onde vem o nome - foi criada em 1951 pela empresa sueca Tetra Pak justamente para substituir as garrafas de vidro. Composta de seis camadas de papel-cartão, alumínio e polietileno, a embalagem tradicional é também conhecida como longa vida, pois a combinação de seus materiais garante a durabilidade do alimento ao impedir seu contato com luz, oxigênio e microrganismos.

A caixinha não é uma novidade para a Ducoco, como apontado neste item 4.2, pois utiliza embalagens das empresas Tetra Pak e Sig no envasamento de Leite de Coco. A Figura

17 mostra que, em 2023, o volume de Leite de Coco com envase em Tetra Pak pela Ducoco chegava a quase 220 mil caixas enquanto o mesmo produto em vidro era de quase 1,3 milhões de caixas, ou seja, apenas 16% de representatividade.



**Figura 16. Volume de Leite Coco 200 ml em vidro e TP**

Fonte: Relatório Gerencial / Leite de Coco Ducoco 200ml / 2023


Assim como ocorreu no estudo de comparação entre a embalagem de vidro e a PET, a Ducoco analisou minuciosamente a projeção de P&L *Profit & Loss* - em português, Perdas e Lucros. Receitas, custos e despesas, custo unitário na gôndola, custo unitário de venda, impostos, frete de venda, frete para industrialização, verbas promocionais, GGF (Gastos Gerais de Fabricação) e lucro líquido foram considerados nesta avaliação.

Ao comparar embalagens Tetra Pak e de vidro de 200 ml, o relatório demonstrou que o custo unitário em uma caixa com 27 unidades de Tetra Pak do Leite de Coco Ducoco seria de R\$ 3,44 na ponta e R\$ 2,45 na venda, enquanto o custo unitário em uma caixa com 24 garrafinhas de Leite de Coco Ducoco seria de R\$ 3,59 na ponta e R\$ 2,56 na venda. Portanto, a caixinha oferece um preço mais baixo para o consumidor final. Na comparação entre as duas embalagens de 200 ml da marca Menina, o custo unitário em uma caixa de 27 unidades de Tetra Pak do Leite de Coco seria de R\$ 2,28 na ponta e R\$ 1,63 na venda. Já o custo unitário da caixa com 24 garrafinhas de vidro seria de R\$ 2,65 na ponta e R\$ 1,89 na venda. Conforme os dados apresentados nas Tabelas 4 e 5, as duas projeções reforçam a vantagem de preço da embalagem Tetra Pak sobre a embalagem de vidro.

Essa diferença no custo, pode ser revertida para o consumidor, como é feito atualmente ou absorvida como margem incremental, uma vez que a preço ao consumidor pode ser praticado nos mesmos patamares da embalagem atual de vidro.




**Tabela 4. Análise de viabilidade de produtos Ducoco VD e TP**

 <b>Ducoco</b> PRODUTOS SAUDÁVEIS	Análise de Viabilidade de Produtos	
	Leite de Coco 200ml	
	Referência	Referência
	<b>LEITE DE COCO VD</b> <b>DUCOCO 24X200</b>	<b>LEITE DE COCO TP</b> <b>DUCOCO 27X200</b>
Preço na ponta (unit.)	3,59	3,44
Mark up	40,0%	40,0%
Preço Venda (unit)	2,56	2,45

Fonte: Ducoco

**Tabela 5. Análise de viabilidade de produtos Menina VD e TP**

 <b>Ducoco</b> PRODUTOS SAUDÁVEIS	Análise de Viabilidade de Produtos	
	Leite de Coco 200ml	
	Referência	Referência
	<b>LEITE DE COCO VD</b> <b>MENINA 24x200</b>	<b>LEITE DE COCO TP</b> <b>MENINA 27X200</b>
Preço na ponta (unit.)	2,65	2,28
Mark up	40,0%	40,0%
Preço Venda (unit)	1,89	1,63

Fonte: Ducoco

Com relação aos Gastos Gerais de Fabricação (GGF), despesas indiretas que não são identificadas no produto, como recebimento e estocagem de matéria-prima, processamento ou industrialização, envasamento, embalagem, colocação em caixas de embarque, paletização e armazenamento, o resultado é diferente.

No caso da Ducoco, o custo unitário em uma caixa com 24 garrafinhas é de R\$ 2,87 e de R\$ 2,93 em uma caixa com 27 unidades de Tetra Pak. A comparação para a marca Menina segue a mesma direção, sendo o custo unitário de R\$ 2,80 em uma caixa com 24 garrafinhas e de R\$ 2,93 na caixa com 27 unidades de Tetra Pak.

O custo mais baixo do envasamento em vidro se deve ao fato de a Ducoco ter fábrica e linhas próprias de envasamento para esse tipo de embalagem, como assinalado na alternativa 1. Embora também já tenha linhas para Tetra Pak, elas teriam que ser ampliadas para envasar toda a produção de Leite de Coco da empresa, sendo a migração total prevista para ser realizada em até dois anos. Embora o custo de GGF tenha ficado superior para embalagem TP, o menor custo da embalagem compensa esta diferença, tornando essa opção com menor custo na composição total.

Outras informações coletadas na pesquisa qualitativa com consumidoras de Leite de Coco, descrita no item 3 deste estudo, devem ser consideradas. De acordo com as entrevistadas,

a embalagem Tetra Pak transmite modernidade e praticidade, traz mais informações no rótulo e tem apelo saudável.

A troca do vidro pela caixinha é vista como uma preocupação da Ducoco em oferecer o melhor para os consumidores de seu produto. Embora a garrafinha seja mais conhecida por elas, mais da metade (57%) gostaram da ideia de passar a comprar Leite de Coco em caixinha e 22% se mostraram indiferentes, o que pode ser considerado como uma percepção positiva à mudança.

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 e processamento de alimentos, já é uma empresa parceira da Ducoco e tem capacidade e interesse de investir na migração, ao contrário do fornecedor de vidro, que parece se importar menos em perder um cliente por limitação de produção.

Presente em mais de 160 países, a Tetra Pak tem como slogan “*Tetra Pak Protects What’s Good*” (na livre tradução, Tetra Pak Protege o que É Bom), um compromisso assumido pela empresa de garantir a qualidade dos alimentos, o bem-estar das pessoas e a sustentabilidade do planeta. De acordo com Nascimento et al (2007), as embalagens cartonadas protegem os alimentos por períodos prolongados e representam uma economia na energia elétrica, já que a maioria dos produtos não necessita de refrigeração quando fechados, além de serem leves para transportar (contribuem para a economia de combustível) e fáceis de armazenar (ocupam menos espaço).

As embalagens longa vida da Tetra Pak são compostas de 75% papel, 20% polietileno (plástico) e 5% alumínio e contribuem para a economia circular de baixa emissão de carbono, transformando-se em novos materiais através da reciclagem. Segundo o Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE), quando chegam nas indústrias recicladoras, as caixinhas passam por uma espécie de liquidificador gigante chamado hidrapulper, onde o papel é separado do plástico e do alumínio.

Os materiais, então, seguem diferentes caminhos: o papel dará origem a produtos como papelão, chapas, caixas, palmilhas, embalagens para ovos, entre outros. O plástico e o alumínio permanecem juntos e são destinados à fabricação de placas, telhas e pellets – pequenos grãos, que, depois de derretidos, se transformam em canetas, poltronas, luminárias, pisos, entre outros. Segundo o CEMPRE, é previsto um aumento constante da reciclagem dessas embalagens devido à expansão das iniciativas de coleta seletiva com organização de municípios, cooperativas e comunidade e ao desenvolvimento de novos processos tecnológicos.

O Buying Green Report de 2023, publicado em parceria com a Earth Day, mostra que os consumidores estão cada vez mais dispostos a pagar mais por produtos em embalagens sustentáveis: 82% dos entrevistados estariam dispostos a pagar mais por embalagens sustentáveis, um aumento de quatro pontos em relação a 2022, e oito pontos em relação a 2021. Os consumidores mais jovens (18 a 24 anos) estão ainda mais dispostos, liderando com 90%.

Com relação à preservação da qualidade do Leite de Coco em embalagem Tetra Pak, questão abordada na pesquisa com as consumidoras, a Tetra Pak garante que a embalagem preserva a cor, a textura, o sabor e o teor nutritivo do alimento. Isso porque a empresa utiliza a tecnologia asséptica, que mantém o alimento seguro e saboroso por pelo menos seis meses, sem refrigeração e conservantes.

Das 193 usuárias da Ducoco questionadas, 55% se dispuseram a comprar a caixinha para testar se, de fato, continua igual ao Leite de Coco envasado no vidro. Em caso positivo, mudariam para o novo formato. E 41% afirmaram que continuariam fiéis à marca Ducoco e passariam a comprar a caixinha. Elas destacaram ainda a importância de o rótulo comunicar claramente que a caixinha é de Leite de Coco, para não confundir com a água de coco.

A mudança da embalagem exige também uma mudança no hábito dos consumidores, acostumados a comprar a garrafinha de vidro de Leite de Coco. 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, entende-se ser necessário um plano de *marketing* abrangente que informe sobre as vantagens do novo formato e estimule a experimentação, tais como: campanha de incentivo, campanha digital, promoções com descontos físicos (Figura 18) e nos apps de grandes redes de varejo, investimento em propaganda em tabloides nas praças de interesse e produção de conteúdo veiculado nas redes sociais de influenciadores do setor de gastronomia.

Alguns casos precedentes e muito bem-sucedidos mostram que o hábito pode mudar gradativamente quando apresentadas opções que beneficiam o consumidor.

Outras categorias, como Leite condensado, Creme de Leite e Maionese, já passaram pelo processo de migração de embalagens para Tetra Pak e são considerados cases de referência de sucesso.

A mudança na categoria Creme de Leite, por exemplo, levou cerca de cinco a sete anos. Em 2020, 97% do volume consumido de Creme de Leite já usava a embalagem cartonada, e 83% do volume consumido de Leite Condensado, uma conversão que continua crescendo, segundo dados da Kantar

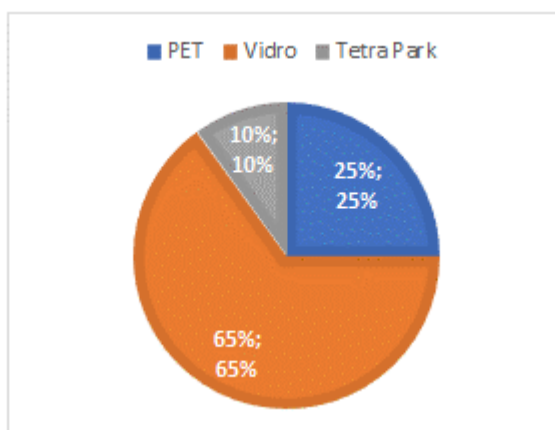


**Figura 17. Promopack físico**

Fonte: Ducooco

No entanto, dados Nielsen do primeiro semestre de 2023 mostram que ainda 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. Conforme os Relatórios da *Mordor Intelligence* revelam dados e 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% no período.

Já as embalagens de vidro encerraram 2023 com US\$ 82,06 bilhões com previsão de chegar a 99.31 bilhões em 2028, uma CAGR de 3,89%. Há, portanto, uma crescente preferência global por embalagens cartonadas às de vidro.



**Figura 18. Participação no total de faturamento 1º semestre de 2023**

Fonte: Nielsen

Outro desafio da migração do vidro para Tetra Pak é superar algumas barreiras para a colocação de novos itens no varejo. Hoje, o volume de Tetra Pak 200ml é cerca de 16% do volume de vidro 200ml, e a embalagem Tetra Pak está cadastrada em apenas 35% dos clientes,

portanto, dentro do Plano de Marketing, deve-se considerar uma estratégia que incorpore vantagens para as redes de varejo visando a rápida compra e disponibilização em suas lojas.

Como visto no item 3.2 deste estudo, as consumidoras de Leite de Coco ouvidas na pesquisa encomendada pela Ducoco demonstraram uma percepção positiva ao fato de a Ducoco considerar a troca de embalagens. A iniciativa da empresa é vista por elas como uma ideia de modernidade, renovação, inovação, cuidado em conquistar e reter o seu público e preocupação com as necessidades do consumidor. Ou seja, um valor agregado ao produto conhecido.

Em linha com Kotler e Keller (2012), a empresa necessita de competências para agregar. Os profissionais de marketing precisam identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista dele. Segundo os autores, é de suma importância diferenciar o produto por meio do valor agregado, o que pode ser alcançado adicionando características exclusivas, serviços extras, qualidade superior ou experiências de compra memoráveis.

O valor agregado ao produto deve estar alinhado com os benefícios percebidos pelos clientes. Kotler e Keller (2012) argumentam que os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos que oferecem valor adicional, como conveniência, desempenho aprimorado, status social ou sustentabilidade, o que deve ser comunicado de forma clara e convincente.

**Tabela 6. Resumo da avaliação da Alternativa 2**

<i>Vantagens</i>	<i>Pontos Negativos</i>	<i>Riscos</i>	<i>Oportunidades</i>
* Tendência de mercado de crescimento de embalagens assépticas	* Necessidade de investimentos em mercado e publicidade	* Somente parte dos consumidores aceitarem a migração	* Intenção do fornecedor em investir na parceria, com investimentos em ações de loja
* Melhor rentabilidade		* Levar muito tempo para ocorrer a migração	* Embalagem mais segura e menor índice de perda
* Embalagem já comercializada			* Adicionar valor em relação à principal concorrente, em caso de aceitação imediata pelos consumidores
* Baixo ou nenhum risco de falta de embalagem			
* Linhas de produção já disponíveis e com ociosidade			

Fonte: Elaborado pelo autor

Por todas as razões apresentadas, a migração da garrafinha de Leite de Coco Ducoco para a Tetra Pak se apresenta como a solução mais interessante e viável para o problema de fornecimento das garrafinhas de vidro para o envasamento da categoria Leite de Coco e deve ser implementada.

#### 4.1.3 NOVO FORNECEDOR DE EMBALAGENS DE VIDRO

Como terceira alternativa, considera-se o desenvolvimento de um novo fornecedor de embalagens vidro que traga alguma inovação e reduza a 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* a desenvolverem o molde de fabricação da embalagem de vidro, 200 ml e 500 ml, para a categoria de leite de coco e por diversas razões declinaram o projeto. As principais razões, passam pela baixa relevância na categoria no mercado de embalagem de vidro e principalmente o fato de grandes indústrias, principalmente dos mercados de cerveja e vinho, absorverem a maior parte da oferta disponível pelas indústrias atuais.

Importante salientar que nesta alternativa, deve-se seguir o processo de desenvolvimento de novo fornecedor, envolvendo inicialmente as áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), que se reporta à área de Marketing e a área de Compras. A equipe de P&D é responsável pela definição do objetivo da demanda, normalmente buscando uma redução de custos ou implantação de uma inovação. Entre suas responsabilidades também estão a definição das características do item a ser desenvolvido, como tamanho, embalagem, gramatura etc. A equipe de Compras, por sua vez, recebe a demanda da equipe P&D e é responsável por encontrar um fornecedor que esteja habilitado a cumprir com todas as especificações definidas.

A área financeira também pode iniciar uma demanda de desenvolvimento de novo fornecedor para a equipe de Compras, quando o objetivo da empresa for um aumento do poder de negociação junto a fornecedores atuais, quando existe repasse de tabelas de preços e, portanto, buscando reduzir o custo de matérias-primas ou aumentar o prazo médio de pagamento. Segundo David Teece e Gary Pisano (1994), o fato de existir um monopólio no mercado faz com que a empresa fornecedora se acomode e deixe de buscar inovações ou mesmo reduza seus investimentos pois possui uma posição favorável, e conseqüentemente prejudica toda a cadeia produtiva que permanece estagnada.

Após definir um possível novo fornecedor, os passos seguintes, serão as negociações de valores e condições de pagamentos. Também serão realizadas visitas às instalações, solicitação de envio de referências de outros clientes e por fim envio de amostras que serão utilizadas em testes no processo de produção, liderados pela equipe de P&D.

Passadas todas as etapas e as amostras validadas, será constituído um Comitê, envolvendo as áreas P&D, Compras, Financeiro e Operações. O foco deste grupo é garantir que todos estejam alinhados com o benefício coletivo que o novo fornecedor trará. Trata-se de um

procedimento que reforça a cultura da empresa com foco no alinhamento e discussão do plano de mudanças necessárias, na análise dos riscos envolvidos, consequência em todas as áreas garantindo que todos os aspectos favoráveis e desfavoráveis sejam levantados.

A decisão final será tomada ora pelo diretor responsável ou pelo presidente, não sendo realizadas votações. Feita a decisão pelo prosseguimento da parceria com o novo fornecedor, iniciam-se as etapas de cadastramento junto à Ducoco e elaboração do contrato de fornecimento. Conclui-se que é um procedimento complexo envolvendo esforço de todas as áreas e, portanto, implementado quando o tipo de fornecimento é relevante.

Neste projeto, as empresas consideradas como possíveis fornecedoras, que além da capacidade produtiva também estariam aptas a apresentarem o perfil e documentação necessárias para serem cadastradas pela Ducoco, foram: Vidro Porto, Roetell e Verália.

A Vidroporto S.A. fabrica embalagens de vidro, tendo o foco nos segmentos de cachaças, cervejas, vinhos, conhaques, ices, licores, azeites entre outros. Localizada próxima à Rodovia Anhanguera, em Porto Ferreira no Estado de São Paulo. No passado adquiriu a Indústria Vidreira do Nordeste, localizada em Sergipe e como consequência ampliando sua capacidade produtiva para 450 mil toneladas de vidro por ano.



**Figura 19. Imagem ilustrativa da empresa Vidroporto S.A**

Fonte: Site da empresa

A segunda empresa considerada é a Jiangsu Rongtai Glass Products CO., Ltda, cuja marca global é a Roetell, atua há 39, como líder global na fabricação de garrafas de vidro, fornecendo principalmente para os segmentos alimentar, bebidas e cosméticos. Localizada em Jiangsu, na China, diferencia-se por atender diferentes portes de empresas com itens customizados. Sua

operação tem capacidade para fornecimento *worldwide*, atualmente exportando para mais de 50 países.

A terceira empresa considerada como possível fornecedor foi a Verallia Brasil S.A, que pertence a um grupo europeu sendo o terceiro produtor mundial de embalagens de vidro para bebidas e alimentos, que possui diversas fábricas em 11 países.

Diversas reuniões foram feitas com as três empresas, entretanto nenhuma possuía a garrafa específica para leite de coco e em função do baixo volume demandado para a Ducoco, justificavam que não seria viável desenvolver um novo produto ou uma nova linha de produção. Na comparação entre as três empresas, a Vidroporto teria uma vantagem logística, demonstrada na Tabela 7, representando custos menores, e foi avaliada a possibilidade de se aplicar o conceito twist off, recurso de abertura fácil já utilizado em embalagens de cervejas, que poderia representar uma inovação na categoria, entretanto, não atenderia os prazos estabelecidos pela diretoria da Ducoco, e por esse motivo, foi cancelado.

**Tabela 7. Comparativo de custos entre fornecedores**

TAMANHO	PREÇO OWENS	PREÇO VIDRO PORTO	REDUÇÃO %	MÉDIA TRI VOL	SAVING MÊS	SAVING ANO
GARRAFA LC 200ML	696,50	479,42	-31%	3.026	656.844	7.882.128
GARRAFA LC 500 ML	1.032,38	858,50	-17%	529	91.806	1.101.677
					748.650	8.983.805

Fonte: Departamento de compras da Ducoco

No comparativo entre os possíveis fornecedores, a redução do preço do potencial fornecedor Vidro Porto de 31%, poderia representar uma significativa economia de custos, nas duas embalagens.

**Tabela 8. Resumo da avaliação da Alternativa 3**

<i>Vantagens</i>	<i>Pontos Negativos</i>	<i>Riscos</i>	<i>Oportunidades</i>
* Passar a ter uma segunda opção, sendo a principal ou não, para tirar a dependência do fornecedor atual	* Transição do fornecedor anterior para o atual		* Desenvolver na nova embalagem, a característica <i>twist off</i> , com abertura fácil
* Menor custo	* Tempo para desenvolvimento do molde, além dos testes de ênfase	* O maior risco está de fato no novo potencial fornecedor não decidir por trabalhar nesta categoria ou passar muito tempo sem a definição	* Gerar capacidade de negociação do custo com o fornecedor atual
* Menor distância logística entre as fábricas			

Fonte: elaborada pelo autor



## 4.2 ALTERNATIVA DEFINIDA

Após a avaliação das alternativas, considerando suas vantagens, pontos negativos, riscos e oportunidades, a empresa entendeu e está segura em seguir com a busca pela migração da embalagem de vidro para a embalagem cartonada, fornecida pela empresa Tetra Pak. A Tabela 9 traz um resumo deste comparativo e ressalta que esta alternativa, além de apresentar um maior número de vantagens, apresenta riscos previsíveis que são possíveis de correção. Com essa clareza da escolha, o desafio será encontrar a melhor forma, mais eficiente e de menor custo, para a ideal implementação.

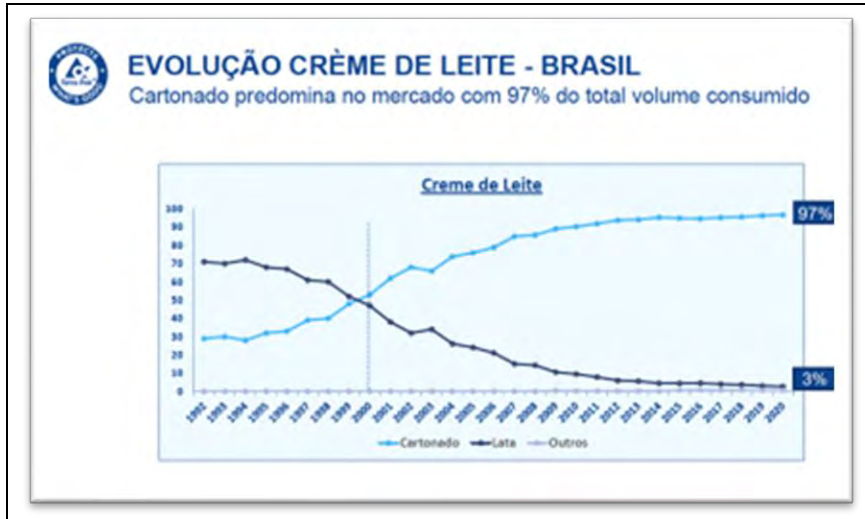
As cores contribuem em demonstrar que a segunda alternativa, migração da embalagem de vidro, para a opção cartonada, da fornecedora Tetra Pak, não só oferece um número maior de vantagens, como nenhum risco classificado como crítico, caracterizado pela cor vermelha, sendo esta a opção escolhida, com confiança, pela empresa.

**Tabela 9. 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"> <li>* Livre fornecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sem linha de produção própria</li> <li>* Qualidade comprometida</li> <li>* Maior custo de embalagem</li> <li>* Visual menos atrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Percepção de baixa qualidade</li> <li>* Resistência pelo comprador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inovar com embalagem mais segura</li> <li>* Solução mais sustentável</li> </ul>
<i>Migração Vidro para Tetra Pak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tendência positiva embalagens assépticas</li> <li>* Melhor rentabilidade</li> <li>* Embalagem já comercializada</li> <li>* Disponibilidade livre de embalagem</li> <li>* Linhas de produção já disponíveis e com ociosidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Necessidade de investimentos em mercado e publicidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Somente parte dos consumidores aceitarem a migração</li> <li>* Levando muito tempo para ocorrer a migração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investimentos pelo fornecedor</li> <li>* Inovar com embalagem mais segura</li> <li>* Diferencial vs concorrentes</li> </ul>
<i>Novo Fornecedor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perder a dependência do fornecedor atual</li> <li>* Menor custo</li> <li>* Menor distância logística entre as fábricas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transição do fornecedor anterior para o atual</li> <li>* Tempo para desenvolvimento do molde, além dos testes de ênfase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Novo fornecedor declinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desenvolver na nova embalagem <i>twist off</i></li> <li>* Gerar capacidade de negociação do custo com o fornecedor atual</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor

De forma complementar, as Figuras 20 e 21 demonstram dois *cases*, liderados por outras indústrias, que tiveram grande sucesso neste processo de migração e trazem ainda maior confiança para a escolha.



**Figura 20. Evolução da categoria de Creme de Leite para embalagem cartonada**  
Fonte: Dados Tetra Pak



**Figura 21. Evolução da categoria de Leite Condensado para embalagem cartonada**  
Fonte: Dados Tetra Pak

Após as análises e a escolha da melhor alternativa disponível, a Ducoco elaborou o plano de ação, considerando sua área de atuação, o custo e o resultado esperado. A correta execução do plano, será decisivo para garantir o sucesso da estratégia escolhida, sendo esta a migração da embalagem de vidro para cartonada, com a fornecedora Tetra Pak.

## 5 PLANO DE AÇÃO

Por experiência da Ducoco em seu segmento e por todas as variáveis discutidas na elaboração das alternativas de estratégias a serem adotadas, a migração para a Tetra Pack se tornou um caminho importante para crescimento de *market share*. Entretanto existe um ponto de atenção relacionado ao risco da mudança de hábito por parte do consumidor.

Ainda que realizadas as pesquisas, estas amplamente discutidas com todo o corpo diretivo, as quais apontaram uma maioria de consumidores favoráveis à mudança, e a existência de outros cases de sucesso com essa mudança já conhecidos no mercado brasileiro em outras categorias de produtos, entendeu-se que o risco era baixo ou mesmo uma questão de tempo de adaptação.

Entretanto, no processo de migração existe risco de perda de vendas no curtíssimo prazo, 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 marketing e comunicação, que foi apresentado ao fornecedor Tetra Pack, que obviamente seria beneficiado com a migração, para que pudesse contribuir adicionando sua experiência e apoiar nos investimentos a serem realizados.

Na etapa do desenvolvimento do plano de marketing, aplicou-se o conceito dos 4 Ps, criado por McCarthy (2002), que considera as variáveis preço, produto, local ou ponto-de-venda e promoção. Utilizou-se também como referência, o estudo Shopper Engagement Study 2012, realizado pela Associação Popai - The Global Association for Marketing at Retail que estuda o comportamento do consumidor nos pontos-de-venda, que apontou que 76% das decisões de compra são tomadas dentro das lojas.

### 5.1 AÇÕES PREVISTAS

O plano de marketing consistiu em desenvolver ações de mercado com direcionamento principal ao varejo com o objetivo de começar o processo de migração de forma progressiva, procurando mitigar o risco de queda significativa no volume. A decisão tomada foi que além da implementação do plano, irá sendo retirado o produto atual, criando um movimento natural e de certa forma, forçado, para que o consumidor experimente a nova embalagem.

O plano, como maior direcionamento ao varejo, terá como objetivo impactar o consumidor em seu momento de decisão, na loja, assim ações específicas foram desenvolvidas direcionadas a este objetivo. A Figura 22 apresenta o resumo destas ações.



**Figura 22. Ações previstas do plano de ação de migração**

Fonte: arquivos internos da Ducoço

A campanha de incentivo, tem como objetivo participar o grupo de vendas com maior comprometimento. Como responsáveis pela apresentação do novo conceito aos compradores e por garantir a execução das ações, em loja, em conjunto com os promotores de *merchandising*, será indispensável reconhecer os melhores trabalhos e retornar com premiações para os destaques.

O plano estabeleceu a definição de metas como *share* de espaço em gôndola, ruptura e pontos extras, onde a partir do levantamento dos resultados e classificação por ranking, as melhores performances serão reconhecidas e premiadas. Este tipo de campanha se mostra muito eficiente não só para destacar e reconhecer os melhores resultados, como também destacar os piores, permitindo assim a intervenção dos líderes comerciais.

A segunda ação prevista para o plano, denominada *promopack*, disponibilizou para os consumidores um formato de apresentação em gôndola, onde 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 Figura 23 exemplifica esta apresentação, em que o benefício oferecido trará a experimentação pela nova embalagem, considerando a embalagem em si e seus benefícios, além da experiência com o produto, comprovando que apresenta a mesma qualidade e características do líquido atual, da embalagem de vidro.



**Figura 23. Pack promocional Ducooco vidro + caixinha**

Fonte: arquivos internos da Ducooco

O objetivo desta ação é que o consumidor leve a primeira vez pela vantagem do desconto e que na próxima compra reconheça o benefício e adquira naturalmente, concluindo o processo de migração.

Na mesma direção, porém, aproveitando a nova realidade do varejo em ofertar produto em suas vendas on line, o mesmo conceito será oferecido nas vendas dos canais digitais. Denominada pack virtual, esta ação tem como objetivo replicar a estratégia do *packpromocional*, porém, no formato digital. Na sequência, considerada uma das mais comuns e eficientes alavancas de vendas, será feito um plano de investimentos em tabloides nas lojas.

O tabloide tem um papel determinante em capturar a atenção do consumidor exatamente no momento de compra, quando está na loja e decidindo pela opção de marca e embalagem. Como objetivo têm-se de destacar o produto se este pode ou não ser acompanhado de uma promoção de preços, com potenciais chances de gerar um destaque.

As artes desenvolvidas nos tabloides podem inclusive combinar mensagens e imagens sugestivas, ressaltando as características positivas que devem ser ressaltadas na nova embalagem cartonada



**Figura 24. Arte para tabloide**

Fonte: arquivos internos da Ducooco

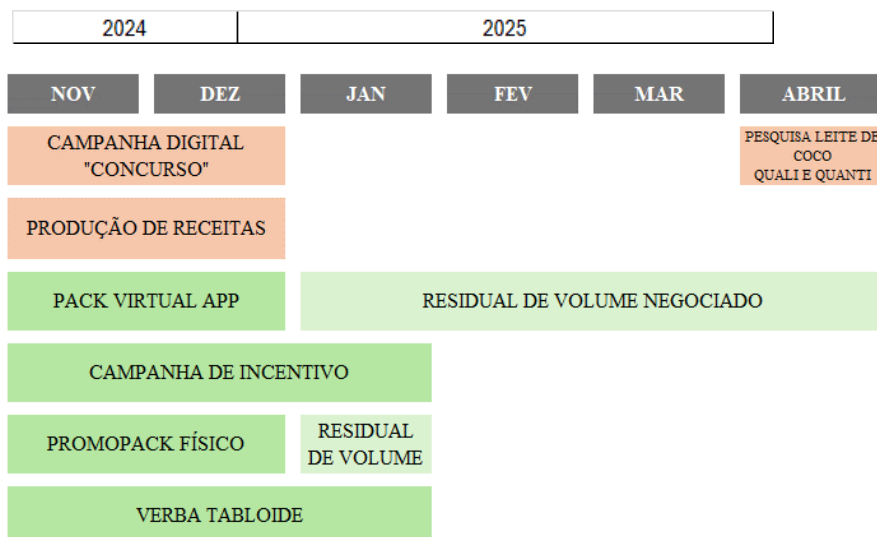
Saindo das ações de *trade marketing* e migrando para as ações de publicidade, está previsto no plano uma nova rodada de pesquisa com consumidores, após seis meses do início

da implantação, priorizando uma amostra de consumidores que já fizeram a migração e assim capturar quais foram de fato as principais motivações e se esta migração se mostra sustentável ao longo do tempo. Ainda na mesma pesquisa, o plano prevê selecionar a amostra de consumidores que conhecem e já tiveram a experiência com a nova embalagem, porém, resistem em permanecer na atual, ou seja, quais as razões impedem a migração.

Visando ampliar o impacto de consumidores e adicionar no plano de comunicação mais um ponto de contato com a nova embalagem, além da gôndola, foi previsto o desenvolvimento de uma campanha digital, com influenciadores reconhecidos e do segmento de alimentos, que irão evidenciar na prática os benefícios da nova embalagem e principalmente transmitindo a segurança da manutenção da qualidade e demais características. Foi previsto enfatizar opções de preparo de receitas ressaltando o conceito da versatilidade do produto e o seu impacto no sabor e cremosidade. Os perfis de influenciadores digitais escolhidos para a campanha passam por jovens, reconhecidos no segmento de culinária e inovadores.

Por fim, completando a lista de ações desenvolvidas para orientar a migração da embalagem de vidro para cartonada, foi previsto no plano o desenvolvimento de um *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 nesta direção e além de ressaltar os benefícios da mudança de embalagem, adicionará valor à marca. Após definida a lista de ações programadas foi feito um cronograma, apresentado pela Figura 25.



**Figura 25. Cronograma do Plano de Marketing**

Fonte: Plano de Marketing Ducoco

## 5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

Na sequência, foi preparada uma apresentação e a fornecedora Tetra Pak convidada para conhecer o plano e avaliar a possibilidade de investimentos financeiros ou coparticipação no plano desenvolvido. A Tetra Pak tem declaradamente interesse nesta migração, não só pelo potencial aumento de suas vendas como principalmente a vantagem de mais uma categoria ser reconhecida como a predominante em embalagem cartonada Tetra Pak. Além da empresa já ter histórico de investimentos em outros clientes, acumula diversos *cases* de sucesso nesta migração e além da contribuição financeira, poderá agregar em conhecimento

**Tabela 10. 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
<b>TOTAL</b>	<b>464.000,00</b>

Fonte: Plano de Marketing Ducoco

Foi feita uma avaliação da rentabilidade da migração e considerando os percentuais de mudança da embalagem de vidro, para Tetra Pak, a cada ano, houve claramente um ganho na margem de contribuição, demonstrado na Tabela 11. Este ganho se deu pelo fato de a embalagem Tetra Pak apresentar menor custo quando comparada com a de vidro, criando um ganho adicional ao problema inicial, caracterizado pela escassez da embalagem de vidro.

Foi feita um planejamento de migração, ano a ano, iniciando pela embalagem de 200ml da marca Ducoco e posteriormente, será avaliado o plano de migração para a embalagem de 500ml e na marca Menina. O fato da marca Ducoco ter menor representatividade no portfólio total, trouxe para a Ducoco o menor risco no processo de migração, além do fato de que a curva de aprendizado avaliando as ações mais eficientes do plano, trará um ganho de alocação do investimento nas fases seguinte.

Está demonstrado na Tabela 11 que a migração não atinge 100%, considerando que a embalagem de vidro não deixará de existir, mas migrará o seu volume em aproximadamente 87% do seu volume para a embalagem cartonada.

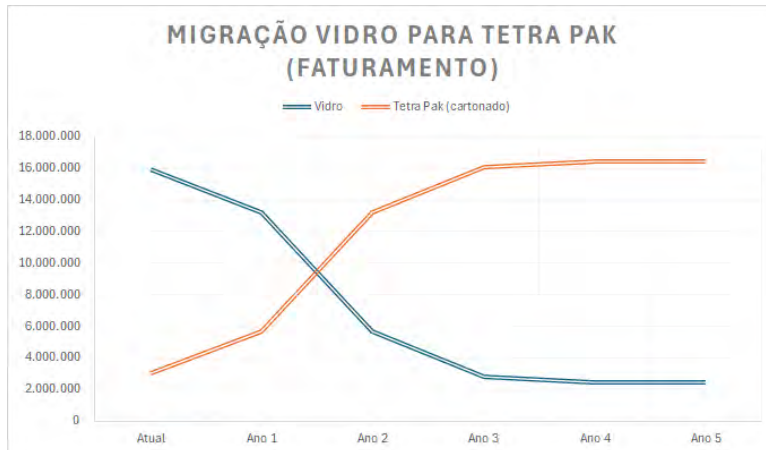
Tabela 11. Avaliação da margem incremental

		<b><u>Migração</u></b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>	<b>87%</b>
		<b>Atual</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Ducoco Vidro 200 ml</b>	<b>Valores</b>	<b>Atual</b>					
	Volume Caixa	247.964					
	<b>FATU. BRUTO</b>	<b>15.926.522</b>	<b>13.244.711</b>	<b>5.676.305</b>	<b>2.838.152</b>	<b>2.459.732</b>	<b>2.459.732</b>
	(-) Icms	1.737.254					
	(-) Pis/Cofins	1.296.577					
	(+) Incentivo	395.790					
	(-) Contratos	380.053					
	<b>Receita Líquida</b>	<b>12.908.428</b>					
	(-) FRETES	923.551					
	(-) Verbas	170.270					
	(-) CPP Var	9.004.819					
	(+) Bônus	0					
	<b>MC R\$</b>	<b>2.809.789</b>	<b>2.336.658</b>	<b>1.001.425</b>	<b>500.712</b>	<b>433.951</b>	<b>433.951</b>
MC %	17,6%						
<b>Ducoco TP 200 ml</b>	<b>Valores</b>	<b>Total Geral</b>					
	Volume Caixa	46.742					
	<b>FATU. BRUTO</b>	<b>2.994.494</b>	<b>5.676.305</b>	<b>13.244.711</b>	<b>16.082.863</b>	<b>16.461.284</b>	<b>16.461.284</b>
	(-) Icms	352.876					
	(-) Pis/Cofins	243.216					
	(+) Incentivo	7.200					
	(-) Contratos	101.270					
	<b>Receita Líquida</b>	<b>2.304.332</b>					
	(-) FRETES	233.187					
	(-) Verbas	66.947					
	(-) CPP Var	1.487.351					
	(+) Bônus	98.600					
	<b>MC R\$</b>	<b>615.448</b>	<b>1.166.481</b>	<b>2.721.788</b>	<b>3.305.028</b>	<b>3.382.794</b>	<b>3.382.794</b>
MC %	20,6%						
<b>Faturamento</b>	<b>18.921.016</b>	<b>18.921.016</b>	<b>18.921.016</b>	<b>18.921.016</b>	<b>18.921.016</b>	<b>18.921.016</b>	
<b>MC %</b>	<b>18,10%</b>	<b>18,51%</b>	<b>19,68%</b>	<b>20,11%</b>	<b>20,17%</b>	<b>20,17%</b>	
<b>MC Valor</b>	<b>3.425.237</b>	<b>3.503.139</b>	<b>3.723.213</b>	<b>3.805.741</b>	<b>3.816.745</b>	<b>3.816.745</b>	
Incremento		77.902	297.976	380.504	391.508	391.508	
Incremento acumulado		77.902	375.879	756.383	1.147.891	1.539.399	

Fonte: Elaborado pela Ducoco

A Figura 26 ilustra o processo de migração, gradativo, da embalagem de 200ml da marca Ducoco ao longo dos próximos 5 anos, com a estabilidade da proporção entre as embalagens a partir do 5º ano.





**Figura 26. Migração vidro para Tetra Pak**

Fonte: Elaborado pela Ducoco

### 5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO

O Plano desenvolvido prevê um investimento inicial de R\$ 464.000,00, distribuído em diversas ações, com objetivos e impactos diferentes. Considerando o faturamento da Ducoco e seus resultados financeiros, foi considerado o investimento a partir de sua disponibilidade de caixa e assim, não dependerá de recursos externos ou aprovações de crédito.

Entretanto, há uma oportunidade de buscar no atual fornecedor de embalagens cartonada, a Tetra Pak, uma participação deste investimento. Considerando que o fornecedor será beneficiado diretamente pela transição e ainda terá em sua trajetória, mais uma categoria com histórico de migração, o que é extremamente positivo para eles, é completamente possível que parte deste investimento seja subsidiado.

### 5.4 ANÁLISE DE RISCOS

Foi elaborado pela equipe do Marketing e apresentado ao Comitê, uma análise dos riscos envolvidos, conforme Figura 26. Apesar de todos os pontos serem de conhecimento de toda a liderança, entendeu-se que era essencial que houvesse uma classificação do impacto possível de cada variável, possibilitando seu acompanhamento e tomada de decisões rápidas caso algum deles se mostrasse evidentes durante a implantação do plano de marketing.

A matriz de riscos, considera a probabilidade de ocorrência de cada variável avaliada e o respectivo grau de impacto ao projeto da mudança de embalagem. Foram consideradas as variáveis internas, que podem ser consideradas controláveis, e as externas que não dependem das iniciativas da Ducoco.



**Figura 27. Análise qualitativa dos riscos**

Fonte: Elaborador pela liderança da Ducoco, 2024

Pela Figura 27 demonstra-se que as variáveis em cor vermelha, os riscos mais impactantes, estão relacionadas principalmente à aceitação do consumidor final da nova embalagem, pois como já discutido nos itens anteriores, apesar de terem sido feitas pesquisas que apresentaram resultados positivos e predisposição dos consumidores à migração, entende-se que muitas vezes o consumidor pode agir de forma diferente ao que intenciona. A perda da qualidade do produto também é um risco de alto impacto, entretanto em função de todos os testes já realizados apresenta baixa probabilidade de ocorrer.

Como riscos moderados, em cor amarela, entendeu-se que estão relacionados à gestão interna da mudança e equipe relacionada, pois em todo o processo existem gargalos e conhecimentos que são adquiridos ao longo de sua implantação e, portanto, tratados como pontos de melhoria, mas que dependem exclusivamente da Ducoco em sua solução. O único aspecto considerado uma variável incontrolável, uma resposta da concorrência enfatizando os benefícios da embalagem em vidro, entendeu-se que era pouco provável pela limitação da oferta, também já estudado na etapa de elaboração das alternativas de estratégias.

Os riscos baixos, em cor verde, com pouca probabilidade e baixo impacto, foram elencados, entretanto seriam aspectos já planejados e formalizados entre os parceiros e, portanto, com probabilidade muito próxima a zero de ocorrerem.

## 6 INTERVENÇÃO

Após tomada a decisão de seguir pela migração da embalagem, foi realizada uma reunião denominada *kick-off*, em outras palavras, de início da implantação do plano de marketing. O fato de o plano de ações ser potencialmente financiado por um parceiro, no caso a Tetra Pack, foi de certa forma uma inovação, pois apesar de ser desenvolvido e liderado pela equipe de marketing da Ducoco, terá seus resultados revelados às lideranças de ambas as empresas, o que representa um fato novo na Ducoco. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovar inclui desde a avaliação do cenário e contexto em que a organização está envolvida, 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.

Ainda que a nova embalagem já era utilizada pela Ducoco, o plano também envolveu outras áreas, onde entendeu-se que haverá alterações significativas de volumes no processo produtivo, aumento de insumos em uma linha e conseqüente diminuição na outra, desta forma foi fundamental que haja uma sinergia em toda a cadeia logística para que não haja barreiras e como conseqüência o risco de perda de *market share* da marca, no mercado doméstico, pelo avanço da penetração da concorrência, pois é fato que as vendas acontecem nas gôndolas principalmente do varejo e qualquer perda de *shelf space*, decorrente de falta de abastecimento poderá representar um tempo adicional em sua recuperação.

Partindo do pressuposto que a diminuição na aquisição do insumo vidro será rapidamente absorvido pelo mercado, possivelmente pela concorrência, torna a migração um caminho sem volta e, portanto, necessário que o plano a ser implementado seja eficaz de forma a garantir que a conscientização e aceitação do consumidor final aconteça de fato. Desta forma é importante que seja feita a definição de qual região e segmento de lojas será atacada em cada período da implantação do plano.

Os fornecedores que colocarão em prática também deverão ser definidos com muita cautela para que tenham capacidade de atender a nova demanda de forma que todo o plano idealizado aconteça de fato nas gôndolas.

O último ponto considerado, que diz respeito ao valor limitado do investimento a ser feito pelo parceiro Tetra Pack, também obriga a Ducoco a fazer um preciso processo de licitação com os parceiros atuais e novos garantindo que os orçamentos estejam de acordo com o planejado.

Ficou estabelecido que mensalmente ocorrerá uma reunião de resultados onde a equipe de marketing será a área líder do projeto e apresentará o cronograma estabelecido com respectivo *status* de todas as ações programadas envolvendo todas as áreas internas, será atribuído para cada líder sua contribuição e expectativas com metas concretas e respectivos prazos que serão então apresentados.

## 6.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO TRABALHO

Para início da intervenção, foram definidas as prioridades e responsabilidades por área, e cada líder deveria então desenvolver seu plano tático com respectivo cronograma que passou a ser acompanhado mensalmente. Por se tratar de um processo de fabricação já utilizado pela Ducoco, o plano tático pode ser desenvolvido de forma bem objetiva e absorvido por todas as equipes de forma pouco impactante em suas rotinas e, portanto, não seria necessário a criação de nenhum modelo adicional de controle.

Na área de Marketing, existem diversos pontos essenciais que requerem uma análise crítica e detalhada e já considerados no andamento da intervenção, como a análise dos parceiros atuais de execução e 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. Custo não foi considerado uma variável relevante, pois a grande preocupação é que as estratégias definidas fossem colocadas em prática de acordo com os padrões estabelecidos, portanto o quesito qualidade é a variável mais importante no processo de seleção.

Outro ponto relevante, que envolve a equipe de Inteligência de Mercado, diz respeito a quantidade e perfil do grupo das lojas que serão foco na etapa inicial das ações do plano. Os aspectos considerados nesta análise, como penetração da marca Ducoco, perfil dos consumidores finais que frequentam e região onde as lojas estão inseridas foram analisados para que se pudesse entender os resultados que posteriormente possibilitariam expandir a amostra gradativamente com maior 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 o acompanhamento mais eficiente.

Para os materiais impressos e de comunicação na área de vendas, definiu-se que os aspectos mais importantes eram o custo e a durabilidade, basicamente porque estes itens

requerem substituição rotineira. A agilidade do parceiro que fará a reposição nos pontos-de-venda também foi considerada. Ainda em materiais impressos, a participação nos tabloides dos varejistas e criação de materiais exclusivos também deve ser planejada pois seu período de produção requer antecedência além de um processo complexo de criação, produção, envio para as lojas e distribuição. As campanhas de incentivo para a força de vendas foram baseadas em metas estabelecidas considerando o número de varejistas a serem atingidos e volume de vendas.

*Promopacks* ou pacotes promocionais, a serem desenvolvidos motivando o cliente à migração, serão criados e requerem que embalagens diferenciadas e uma comunicação assertiva seja desenvolvida.

Por fim, a área de marketing definiu que seu parceiro atual de criação e já ciente dos padrões de uso de marca fosse utilizado no desenvolvimento da comunicação visual de todo o material, que seria passado para os fornecedores de produção. O objetivo é que o padrão de comunicação atual seja mantido facilitando a compreensão do consumidor e minimizando a perda de visibilidade ou confusão no entendimento.

Para a área de compras e abastecimento, o foco no planejamento dos volumes de embalagens, que exigem pedidos mínimos para sua produção. Para a área de produção a preocupação é que o plano de marketing seja eficiente e que os volumes de migração da embalagem atual para a nova sigam o planejado pois será necessária a alocação da equipe atual para a nova linha de produção, que exige treinamento no novo processo e controle contínuo da produtividade.

Na área de logística, entende-se que os volumes iniciais totais serão mantidos, haverá uma migração da embalagem atual para a nova, entretanto o processo de carregamento da frota própria e terceirizada seguirá o mesmo modelo atual. De qualquer forma, serão criados *promopacks* e, portanto, se não houver dimensionamento correto, poderá haver perda de capacidade de carregamento.

## 6.2 ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS

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, e esta essência foi mantida na estratégia das mudanças. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), cada ambiente interno e externo onde as organizações participam é diferente o que dificulta a criação de uma estrutura de implantação das mudanças que sirva como referência. Desta forma, cada processo de mudança terá um formato particular adequado ao cenário em que está inserida.

Nesta atuação, optou-se por quatro pilares, partindo da estruturação da rede de fornecedores e parceiros ideais, validação constante de todas as iniciativas de marketing, pela equipe de vendas e definição de acompanhamento dos resultados por meio de indicadores e implantação de um programa de correção de erros. Por meio deste formato foi possível tomar medidas de correções rápidas, caso os resultados estejam abaixo das previsões.

1- Estruturação da rede de fornecedores ideais. Devido a importância do projeto, e sendo a área de Marketing que lideraria as iniciativas para o mercado, onde existe o maior obstáculo a ser ultrapassado, a mudança de hábito do consumidor da marca, definiu-se que para cada frente do plano seria colocado sob a responsabilidade de um fornecedor e se necessário adotadas as ferramentas necessárias. A campanha de incentivo para a equipe de vendas, atrelada ao atingimento das metas é a única frente que será gerida internamente, ainda que todo o seu material de comunicação para lançamento da campanha e divulgação mensal dos resultados será feito pela agência de criação que possui um time interno especializado em campanhas internas. Nas ações de ativação no ponto-de-venda, incluindo a criação de um *promopack* físico, como as duas embalagens, de vidro e Tetra Pack, com desconto para motivar o cliente a provar e a criação das artes que serão negociadas pelo time de vendas com os varejistas, ficaram sob responsabilidade do parceiro de promoção. Nas ações com influenciadores, foi selecionada uma agência especializada que possui diversos perfis que cobririam todos os perfis dos consumidores, e para a gestão das mídias sociais da Ducoco, será utilizada a agência de marketing digital atual, que concentrará todas as ações visando saber qual canal que apresenta os melhores resultados.

2 – Validação constante do plano de marketing pela equipe de vendas. A equipe de vendas e *trademarketing* será reforçada e concentrada no grupo de lojas que receberão os primeiros *promopacks*, acompanhando diariamente o volume de vendas e também não apenas a percepção dos consumidores no momento da compra, mas também recebendo informações diretamente dos times das lojas dos varejistas visando antecipar qualquer necessidade de mudança ou adaptação do material ou das demais ações digitais. Por meio das ferramentas atuais da Ducoco, a equipe de vendas poderá fazer perguntas rápidas aos consumidores que estiverem adquirindo os itens visando e inserindo as respostas onde o time de marketing poderá analisar e fazer as adaptações necessárias.

3 – Estruturação dos indicadores chave para acompanhamento dos resultados. Todos KPI's, *Key Performance Indicators* já acompanhados pela Ducoco, foram adaptados para a ação específica da nova embalagem e do grupo de lojas que receberia as ações de ativação na etapa inicial. Novos indicadores como número de espaços extras nos pontos-de-venda, número

de promotores dedicados, estoque das embalagens promocionais, número de consumidores entrevistados e NPS – *Net Promoter Score*, um indicador de satisfação do cliente criado por Frederick F. Reichheld em 2003, que se baseia na pergunta de recomendação do serviço ou produto em questão, em uma escala de 0 a 10 classificando os consumidores em Promotores, Detratores ou Neutros, no artigo “The One Number You Need to Grow” na revista Harvard Business Review.

4 – Criação do Programa COE Ducoco. Com base em todas as informações geradas pela equipe de vendas, ou por meio dos indicadores de sucesso e as pesquisas com clientes, será adquirido um conhecimento importante e poderá ser criado um sistema de informação que relacionará estas variáveis e poderá gerar informações relevantes no momento da expansão do grupo de lojas. Neste programa a premissa é que cada resultado abaixo do esperado deva originar uma iniciativa corretiva, por esse motivo esse programa foi denominado Programa de Correção de Erros, em inglês, *Correction of Errors*, que será compartilhado com todos os líderes de cada área. Apesar de não seguir todos os passos, este programa foi inspirado no conhecido ciclo PDCA, de Deming (1982), cujas iniciais significam *Plan, Do, Check and Act*. Sendo o *Plan* o planejamento das iniciativas, o *Do* a execução, o *Check* o controle dos resultados e por fim o *Act*, relacionado à ação, ou seja, aquilo que precisa ser feito para corrigir o caminho do plano. A vantagem deste formato de trabalho é que permite um acompanhamento do histórico de todas as ações, seus resultados e quais iniciativas ou melhorias mais impactaram positivamente os resultados.

## 7 AVALIAÇÃO

O objetivo inicial do trabalho foi resolver o problema de escassez da embalagem de vidro, da categoria de Leite de Coco, na empresa Ducoco. O fato de apenas uma fornecedora de embalagem de vidro possuir o molde para todos as indústrias fabricantes da categoria, a limitação no fornecimento gerou impacto direto. Após pesquisas e avaliação de diferentes alternativas a Ducoco decidiu pela migração da embalagem de vidro para a embalagem Tetra Pack, portanto, os resultados esperados estão relacionados ao percentual de migração da embalagem atual para a nova embalagem.

A Tabela 12 mostra a projeção feita pela liderança, que foi feita com base no volume vendido atualmente que é considerado a base 100. Todo o planejamento de produção, distribuição e comercialização, considera que no Ano 1, 30% das vendas dos itens com embalagens de vidro serão convertidas para a nova embalagem Tetra Pack, no Ano 2 considera-

se que 70% das embalagens serão convertidas e no Ano 3 atingirão 85%, restando apenas 15% para o Ano 4.

**Tabela 12. Projeção da embalagem de vidro para Tetra Pack**

<i>Ano</i>	<i>% das embalagens de vidro que serão migradas</i>
1	30%
2	70%
3	85%

Fonte: Projeções internas Ducoco

A projeção é compartilhada com toda a liderança que tem a responsabilidade de preparar sua equipe e demais recursos necessários. Em outras palavras, toda a organização está comprometida com seu atingimento. O conceito compartilhado entre os líderes é de que a migração é um objetivo comum e que terá efeito cascata, de forma que as negociações com varejo sigam exatamente o volume que será produzido, entregue e disponibilizado nas gôndolas, sendo apoiados pelo planejamento de marketing.

As estimativas dos percentuais de migração, foram amplamente discutidas entre os líderes, com base em sua capacidade produtiva, sendo consideradas realistas internamente. O objetivo é que num prazo de três anos, reste apenas 15% do volume de embalagens de vidro sendo produzidas. Neste caso diversas decisões poderão ser tomadas, manter a linha de produção para atender um possível cliente fiel ao vidro, desenvolvimento de uma embalagem de vidro inovadora que apresente um valor agregado mais alto e possa representar uma melhor rentabilidade ou mesmo a extinção total da sua produção.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES**

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo inicial de resolver um problema de limitação do fornecimento da embalagem de vidro, insumo primário da composição do produto de leite de coco envolvendo duas principais marcas, a Ducoco e Menina. Somadas a limitação da oferta de embalagens de vidro e o expressivo aumento da demanda no período após a pandemia de Covid em 2021, resultaram na limitação da produção dos produtos empresa Ducoco.

Durante a etapa do diagnóstico, ficou entendido que existiria uma dificuldade em encontrar um fornecedor que atendesse a demanda, por esse principal motivo dedicou-se à busca de uma solução que eliminasse essa dependência, chegou-se a conclusão que a migração da embalagem seria o caminho. Obviamente, pela participação de mercado que a marca Ducoco tem, ficou evidente que se tratou de um processo de alta complexidade, envolvendo diversas áreas e um expressivo investimento, o que caracteriza o tipo de inovação estratégica, pois a



marca Ducoco tinha como característica principal, atrelada à sua qualidade a embalagem, onde os impactos sobre as vendas poderiam representar grandes perdas em faturamento.

O fato de existir, no mercado brasileiro, somente uma empresa fornecedora deste insumo para todas as marcas e indústrias, resultou em um domínio absoluto no mercado, que ditava as regras e limitava o crescimento da categoria. Um primeiro aprendizado pessoal advindo deste projeto é o risco que a dependência de um parceiro, e desta forma a importância de estar constantemente buscando alternativas de negociação, especialmente quando se trata de um insumo primário vital para o negócio.

Um segundo e vital ponto deste projeto, foi a colocação do consumidor final no centro da empresa, em inglês *customer centricity*, onde antes de ser tomada qualquer decisão ou elaborada qualquer alternativa de estratégia, investiu-se o tempo necessário e valores em pesquisas quantitativas e qualitativas, para entender a visão do cliente. O terceiro aprendizado diz respeito a importância das discussões entre os líderes, sobre os riscos relativos a qualquer mudança, garantindo a segurança na tomada de decisões.

O quarto ponto a ser enfatizado, foi a importância de um modelo de Governança forte, que sem dúvida é uma vantagem competitiva.

No aspecto mais amplo, o projeto demonstrou uma grande possibilidade de replicação, bastando para isso que a organização tenha a habilidade de se adaptar a uma situação extrema, envolva as pessoas certas, saiba elencar os riscos associados e decida pelo caminho com maior potencial.

Por último e grande aprendizado sobre a metodologia deste trabalho de conclusão, é que pode ser totalmente aplicada em todas as etapas se mostrando altamente eficiente, direcionando os tópicos essenciais e forçando uma reflexão e busca de informações necessárias para chegada das definições e melhor alternativa a ser seguida. O fato do autor deste projeto e estudo ser o CEO da empresa na ocasião, reforçou o apoio da alta liderança em seguir a metodologia e para que seja de fato implementada e seguida por todos os membros envolvidos de qualquer nível hierárquico.

## 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*.
- Fink, A. (1995). *How to sampling in surveys*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flick, Uwe. (2005). *Introdução à Pesquisa Qualitativa, tradução*. 3. ed. - Porto Alegre Artmed.
- Gil, A.C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Mara, R., Miranda, M. (2018) *Embalagem Cartonada: Lixo ou Luxo?* Disponível em: <<http://qnesc.sbq.org.br/online/qnesc25/qs01.pdf>>. Acesso em: 15, outubro. 2018.
- Marconi, M., Lakatos, E. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. 6. ed. São Paulo Atlas.
- 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.
- Nascimento, R., Viana, M., Silva, G., Brasileiro, L. (2007). *Embalagem cartonada longa vida: lixo ou luxo?* <http://qnesc.sbq.org.br/online/qnesc25/qs01.pdf>.

Oppenheim, A. (1992). Questionnaire design, interviewing and attitude measurement. London.

Pinsonneault, A., Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment.

Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow - Harvard Business Review,

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

ABIA anuncia resultados do setor em 2020 em coletiva de imprensa. Recuperado em março 2022, de <https://www.abia.org.br/noticias/abia-anuncia-resultados-do-setor-em-2020-em-coletiva-de-imprensa>

Consumo nos Lares Brasileiros cresce 3,09% em 2023. Recuperado em fevereiro 2024, de <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/115889/consumo-nos-lares-brasileiros-cresce-309-em-2023>

2023 *Buying report*. Recuperado em março 2024, de <https://www.triviumpackaging.com/news-media/reports/2023-buying-green-report/>

Embalagens longa vida. Recuperado em outubro 2023, de <https://cempre.org.br/embalagens-longa-vida/>

*Aseptic Packaging Market Size - Industry Report on Share, Growth Trends & Forecasts Analysis (2024 - 2029)*. Recuperado em maio 2024, de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/aseptic-packaging-market>

Sustentabilidade e saudabilidade, os dois “S”s que colocam o seu produto na mente de muitos brasileiros. Recuperado em outubro 2023, de <https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2021/sustentabilidade-e-saudabilidade-os-dois-ss-que-colocam-o-seu-produto-na-mente-de-muitos-brasileiros/>

O desafio da segurança e qualidade de alimentos. Recuperado em maio 2024, de <https://www.tetrapak.com/pt-br/sustainability/focus-areas/food-safety-quality>