

POTENCIALIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MERCADO POR MEIO DA GESTÃO DO *MIX* DE PRODUTOS – ESTUDO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE DOCE DE LEITE

Luiza Leal de Lima Leme

Eduardo Neder Issa Junior

RESUMO

Independente de uma empresa ser varejista, atacadista ou fabricante a decisão de marketing a ser tomada sobre qual será o *mix* de produtos ofertado está sempre presente e é uma das mais fundamentais, principalmente considerando o mundo competitivo atual. Essa decisão não é feita apenas uma vez, é necessário que os gestores de *mix* de produtos revisem fatores do produto, do mercado e da marca, e o mantenham atualizado. Atualmente, uma das razões para uma boa gestão do *mix* de produtos é a busca incessante, de parte tanto das empresas quanto dos consumidores, pela inovação. Neste contexto, este artigo tem por objetivo identificar como as decisões de *mix* de produtos podem gerar oportunidades de mercado numa empresa fabricante de doce de leite. Foram adotados os seguintes objetivos específicos: identificar as ações adotadas no processo de gestão do *mix* de produtos de uma empresa fabricante de doce de leite; identificar oportunidades de ganho de mercado por meio de melhorias nesse processo; identificar oportunidades de inovação nesse processo. A pesquisa de campo foi realizada na empresa Doçura da Fazenda fabricante de doce de leite, por meio de entrevistas com três gestores do *mix* de produtos. Através da análise realizada observou-se que a empresa se utiliza das ações do *mix* de produtos relacionadas ao produto, mercado e marca. Além disso, identifica oportunidades de mercado por meio da maior proximidade e comunicação com o consumidor e vê oportunidades de inovar.

Palavras-chave: Gestão do *mix* de produtos. Inovação e oportunidade de mercado. Doce de leite.

1 INTRODUÇÃO

Uma das decisões que mais se destacam sob o ponto de vista estratégico numa empresa é a que trata de quais produtos deverão ser oferecidos e de que forma isso será feito (PARENTE, 2017). Segundo Kotler e Keller (2012), o conjunto de todas as mercadorias colocadas à venda por uma organização é chamado de *mix* de produtos. Os itens incluídos adequadamente deverão atender às diversas necessidades de seus consumidores e se diferenciar de seus concorrentes, principalmente com o crescimento da competitividade no mercado atual. Seja essa diferenciação no preço, qualidade ou inovação, o que depende da vantagem competitiva adotada pela empresa. Esta pesquisa analisou como a gestão do *mix* de produtos pode gerar oportunidades de mercado em uma empresa fabricante de doce de leite, a Doçura da Fazenda. Trata-se de uma empresa familiar, a qual está localizada no Estado de Minas Gerais.

Segundo Mattar (2011), a empresa deve avaliar condições associadas ao produto, ao mercado, às marcas e aos suprimentos na gestão do *mix* de produtos. Essas considerações resultam em uma tomada de decisão mais coerente. Para esta análise foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: como as decisões de *mix* de produtos podem gerar oportunidades de

mercado numa empresa fabricante de doce de leite? Com o intuito de resolver esse problema de pesquisa, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: identificar como as decisões de *mix* de produtos podem gerar oportunidades de mercado numa empresa fabricante de doce de leite. Para auxiliar o objetivo geral foram adotados três objetivos específicos: 1) Identificar as ações adotadas no processo de gestão do *mix* de produtos de uma empresa fabricante de doce de leite; 2) Identificar oportunidades de ganho de mercado por meio de melhorias nesse processo; 3) Identificar oportunidades de inovação nesse processo.

Como contribuição acadêmica, este trabalho resultou da associação das teorias levantadas para constituir a base de validação dos achados da pesquisa com a forma como são utilizadas e aplicadas as práticas gerenciais na realidade do caso. Conforme Kotler e Keller (2012), para se ter a expansão dos negócios deve-se buscar uma gestão adequada do número de linhas, da extensão de cada linha, do número de versões de cada item e da relação entre cada linha. Desta forma, no entendimento empresarial, o fundamento do trabalho está na detalhada análise de como todas as decisões podem ser desenvolvidas por uma empresa e como isso pode trazer oportunidades de mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Mix* de Produtos

Mix de produtos pode ser conceituado como tudo aquilo que a empresa oferece ao mercado (MATTAR, 2011). Ao se definir a composição de produtos oferecidos, o desafio é o de equilibrar a minimização do investimento em estoque com a disponibilização simultânea de um *mix* de produtos completo (PARENTE, 2017).

Para facilitar a gestão do *mix* varejista é essencial que ocorra uma estruturação do *mix* de produtos, porém não há uma única forma de fazê-lo e nem um número certo de níveis. Essas decisões, cabem ao varejista tomar. Segundo Kotler e Keller (2012), uma opção é a de dividir o *mix* de produtos em quatro dimensões: a abrangência, que é a quantidade de linhas existentes; a extensão, que se refere a quantidade total de produtos; a profundidade, que trata das variantes de cada produto em uma linha; e a consistência do *mix*, referindo-se à proximidade das linhas diferentes.

De acordo com Parente (2017), os níveis hierárquicos de agrupamento, também chamados de estrutura do *mix*, devem ser feitos independentemente da variedade de produtos que o varejo oferece. Mattar (2011) sugere as seguintes divisões:

- **Linha de produtos:** cada departamento ou seção de um varejista é representado por uma linha de produto.
- **Grupo de produtos:** agrupa os produtos que são relacionados de forma restrita de acordo com o comportamento, o padrão e a necessidade do cliente.
- **Subgrupo de produtos:** subdivide os produtos que concorrem para atender uma mesma necessidade do consumidor. Podem ser produtos concorrentes, ou ser produtos substitutos entre si.
- **Item de produto:** envolve as diferentes características de cada produto, como por exemplo o tipo de embalagem, o peso, a cor.

A variedade e o sortimento de produtos, formam juntos o *mix* de produtos. A variedade contém o número de linhas de produto utilizados e o sortimento inclui o número de itens oferecidos em cada linha (DALE, 1991 apud MATTAR, 2011).

As duas perguntas principais que precisam ser respondidas pela gestão de mercadorias de um varejista são: com qual variedade trabalhar (número de linhas) e com que sortimento em cada linha (número de itens). (MATTAR, 2011, p.327).

Conforme Franklin, Mascarenhas e Issa (2018), por sua natureza estratégica, o mix de produtos pode ser influenciado por outras decisões, como a do público a ser atingido, a da imagem e posicionamento visados, a da escolha dos fornecedores conforme sua capacidade de fornecimento.

Nesse contexto, cabe ressaltar que “não é apenas o mix de produtos físicos que deve receber atenção especial do varejista, mas outros aspectos que o cercam” (FRANKLIN; MASCARENHAS; ISSA, 2019). Tal assertiva vai ao encontro do conceito de produto total apresentado por Mattar (2011, p.34):

O conceito de produto total parte do pressuposto que os consumidores esperam muito mais benefícios do que os exclusivamente funcionais oferecidos pelo produto físico em aquisição; suas expectativas incluem também os benefícios estéticos, psicológicos e de serviços ao consumidor.

Além delas, outras considerações são muito relevantes no que diz respeito à gestão do mix de produtos, conforme pode ser observado a seguir.

2.1.1 Considerações de Produto no Processo de Gestão do *Mix* de Produtos

Todavia, a gestão do *mix* não só requer a sua estruturação inicial, mas também as considerações de produto. Dentre elas tem-se a escolha de estratégias para incluir, excluir e manter produtos; afinal haverá sempre um limite para o *mix*. Essas decisões serão tomadas continuamente na organização e devem ser feitas de forma cautelosa (MATTAR, 2011). É inevitável, no mercado, que uma empresa não expanda a sua linha de produtos com o tempo, principalmente quando há um bom posicionamento. Afinal os clientes buscam linhas de produto o mais completas possível. Dentro desta situação, pode ocorrer a complementação da linha de forma controlada e não exagerada para não causar confusão para os clientes e adicionar uma diferença perceptível, mas ainda buscando o mesmo público. (KOTLER; KELLER, 2012).

No caso da exclusão de produtos, deve ser tomado cuidado pois não é apenas o resultado que influencia nessa decisão: pode haver produtos que deverão ser retirados do *mix* devido a uma limitação de espaço, por exemplo. Porém, deve-se analisar se o produto que está para ser excluído é uma necessidade ou uma compra habitual dos consumidores. Se a condição for a última, ao excluí-lo eles passarão a buscá-lo em seus concorrentes. O mesmo ocorrerá caso a organização exclua um produto complementar (MATTAR, 2011).

Aumentar o número de linhas de produtos ou o número de itens de cada linha nem sempre é a resposta para o sucesso; deve-se ter uma análise da linha de produtos já existente, conforme Kotler e Keller (2012). “Um grande número de novos produtos, novas marcas e novos SKUs são, constantemente, lançados pelos fabricantes e é preciso ter critérios muito rígidos para justificar suas inclusões no *mix*”. (MATTAR, 2011, p.326).

Por outro lado, ao considerar a inclusão de novos produtos, deve-se levar em consideração, por exemplo: se é compatível com o *mix* já existente, se o público alvo desse produto é compatível com o seu consumidor, se a concorrência já atua com este novo produto, entre outros aspectos. (PARENTE, 2017).

Ao estender a linha de produtos, o responsável deve estabelecer se deseja lançá-la *Up Market*, ou seja, em uma faixa superior do mercado atual visando maiores complexidade e margens. Ou *Down Market*, como uma marca popular, abaixo do mercado, podendo ter como razão a visão de grandes oportunidades nesse segmento ou até uma estagnação no segmento

médio. Ambas as ampliações correm seus próprios riscos. É possível que a organização opte pelas duas formas ao mesmo tempo, atingindo variedade maior de mercados. (KOTLER; KELLER, 2012).

Dentre os produtos que se encontram no *mix* alguns apresentarão bons resultados ou potencial para melhorias, devendo estes serem mantidos (MATTAR, 2011). De acordo com Parente (2017), a ferramenta Curva ABC é responsável por organizar os itens das linhas de produtos já existentes em ordem decrescente de vendas. Como resultado tem-se os principais itens vendidos, seus valores, quantidades e preços. Tal organização mostra à empresa que está repensando seu *mix* de produtos os quais devem-se excluir ou manter. Uma ferramenta que deve ser feita de maneira cautelosa, pois pode conduzir ao erro caso os dados contidos nela não estejam corretos.

Ainda em relação ao produto, conforme Mattar (2011), considera-se que a lucratividade é o mais importante critério a se levar em conta para compor o *mix* quando se pensa em incluir, manter ou excluir um produto. Para isso é preciso analisar a margem de contribuição unitária e total, e mesmo assim, verificar se não afeta a venda de outros produtos com margens maiores.

Dentre as decisões estratégicas fundamentais, tem-se a interligação entre o preço e a qualidade do produto (PARENTE, 2017).

Preço e qualidade são duas dimensões intimamente interligadas. Dependendo dos segmentos de mercado a que esteja direcionado, o varejista irá selecionar um ou mais níveis de preço/qualidade para compor seu *mix* de produtos (PARENTE, 2017, p.135-136).

A empresa, ao determinar o preço do *mix* de produtos, visa à composição que maximize os lucros do *mix* como um todo e não de forma separada (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Mattar (2011), outro fator que influencia na composição do *mix* é a afinidade. Assim o produto em consideração pode ser visto como:

- Substituto:
 - Perfeito: diferente apresentação de uma mesma marca ou diferentes marcas de um mesmo produto.
 - Genérico: o qual apesar de diferente, atende às mesmas necessidades. O importante é verificar o grau de substitutibilidade, por exemplo, a escolha do cliente entre a margarina e a manteiga.
- Relativamente vantajoso: marca ou produto que agrega valor na visão do consumidor, por exemplo, um automóvel que confere status ao seu possuidor.
- Complementar: produto que é utilizado junto com outro que também pertence ao *mix*.
 - Complementar perfeito: quando um não tem função sem o outro, por exemplo, parafusos para os pneus de um carro.
 - Complementar genérico: quando o grau de complementaridade é baixo, porém existente, por exemplo, sapatos e cintos adquiridos conjuntamente.
- Relacionado: novo produto que tem consistência com o *mix* já existente, por exemplo, quando uma fábrica de sorvetes em palito lança o sorvete de massa.
- Não relacionado: quando o produto não se encaixa em nenhuma das definições anteriores, por exemplo, produto de compra impulsiva.

Por fim, conforme o mesmo autor, dentre as considerações de produto para a tomada de decisão do *mix*, tem-se atributos relacionados às seguintes questões: qual o grau de complexidade no momento da venda e a relação da dimensão do produto *versus* seu preço; qual a facilidade de adaptação do produto à rotina já existente da organização; qual o nível de qualidade do produto; e qual a exigência de serviços complementares como entrega em domicílio e montagem. Nesse último quesito, vale destacar a importância do comprometimento do canal de marketing que só será eficaz se, além da entrega do produto, fornece também o serviço exigido pelo consumidor final, conforme pondera Rosembloom (2002). Segundo o autor, é estratégico para o fabricante poder contar com o suporte dos membros do canal e uma forma de se obter isso é oferecer-lhes incentivos para que cooperem com os programas de serviços que incluam, por exemplo, trocas de produtos.

Além daquelas avaliações, os rótulos e as embalagens também devem ser considerados pois podem criar valor. Afinal, são ferramentas de marketing que influenciarão o cliente de forma positiva ou negativa no primeiro contato com o produto. A embalagem e/ou o rótulo deverá estar de acordo com o poder aquisitivo do consumidor; assim como as cores que a marca e o produto querem transmitir, e a funcionalidade do produto. É necessária atenção ao rótulo, que precisa informar, classificar e descrever o produto, e pode precisar de renovação em um curto período. (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Parente (2017), são alguns os elementos que estimulam os cinco sentidos dos seres humanos, sendo um deles a visão relacionada às cores escolhidas para as embalagens, por exemplo. Essas terão um forte significado nas emoções do consumidor e a organização deve estar atenta às percepções e sentimentos associados a elas. Em relação ao paladar tem-se as atividades promocionais que realizam degustações dos produtos próximos aos locais de venda.

2.1.2 Considerações de Mercado no Processo de Gestão do *Mix* de Produtos

Para as decisões do *mix* de produtos, devem-se considerar também alguns fatores referentes ao mercado. A manutenção e o fortalecimento do posicionamento de mercado requerido pela empresa precisam estar alinhados com o *mix*. Deve-se proceder a análise da concorrência, observando-se seu grau, que é a quantidade de concorrentes que trabalham com o produto, podendo ser: exclusiva, aquela que não concorre; seletiva, aquela que tem concorrência limitada e é a melhor opção para o varejista; intensiva, a menos desejável, pois há muita concorrência. Junto a isso há o tipo, referente ao *mix* disponível no concorrente, o qual pode ser direto (*mix* iguais) ou indireto (*mix* diferentes). Essas condições concorrenciais precisam ser consideradas pela empresa principalmente no momento de exclusão e inclusão do produto (MATTAR, 2011) e em se tratando de mercados em rápida mudança, que envolvem tecnologia e modernização constante (KOTLER; KELLER, 2012). Toda essa análise ajuda a comparar as estratégias e o posicionamento, evitando falhas na decisão do próprio *mix* de produtos. Ponderar o preço e a exposição de seu concorrente resulta em uma análise mais profunda e precisa (PARENTE, 2017).

Ter como foco os clientes e traçar o seu perfil é um pré-requisito para que suas necessidades, interesses e opiniões sejam identificadas e consequentemente a composição do *mix* possa atendê-los (PARENTE, 2017). Outra forma de conhecê-los é alterar o *mix* de produtos de forma gradual e não de uma só vez (KOTLER; KELLER, 2012).

Conforme o mesmo autor, o Ciclo de vida do produto ajuda nas decisões a serem tomadas sobre o *mix*, pois mostra o comportamento esperado de um produto ao longo de sua vida.

Saber em qual estágio se encontra um produto em seu ciclo de vida permite ao varejista fazer julgamentos sobre seu potencial de vendas e lucro e tomar decisões quanto a sua adoção, permanência ou exclusão do *mix* de produtos. (MATTAR, 2011, p.331).

Segundo Mattar (2011), o ciclo de vida de um produto pode ser composto por até quatro etapas: a introdução, em que o volume de vendas é baixo; o crescimento, em que o consumidor passa a criar hábito de compra; a maturidade, onde se utiliza de propagandas e já há versões variadas do produto, gerando queda nas margens e nos lucros; o declínio, que registra queda nas vendas.

Conforme o mesmo autor, as chances de sucesso precisam ser avaliadas para garantir adequação ao mercado. Dentre os indicadores, podem-se citar a: Vantagem Relativa, quando há em um novo produto mais valor do que seus concorrentes; a Afinidade, ocorrida entre o novo produto e aqueles que habitualmente são comprados pelo público; a Complexidade, o grau de facilidade do consumidor em entender ou utilizar o novo produto; a Observabilidade, a qual refere-se à facilidade do consumidor em notá-lo; e por fim a Experimentabilidade, que diz respeito à possibilidade do produto ser testado.

“Os serviços ao consumidor são aqueles que, agregados ao produto físico, interferem diretamente na percepção do produto total oferecido ao cliente, ampliando a percepção do valor recebido” (MATTAR, 2011, p.338). Dentre os objetivos do serviço ao consumidor tem-se a ampliação da utilidade de lugar, que trata da localização escolhida para o seu produto ser ofertado, a qual deve estar de acordo com o local que o público-alvo está presente.

Junto às tomadas de decisões anteriores, deve-se considerar uma análise dos fornecedores necessários para que o produto seja incluído, excluído ou mantido no *mix* (MATTAR, 2011). Conforme Parente (2017), é recomendado optar por aqueles que são pontuais, que tem estoque, estão disponíveis e são de confiança. Mattar (2011) completa afirmando que caso o fornecedor não se adeque a esses simples pontos, a empresa estará vulnerável à descontinuidade de estoque e padrão, o que resulta em clientes descontentes e perda de vendas.

Um aspecto que muitas vezes é relegado a segundo plano mas que pode ser decisivo para o sucesso de um novo produto diz respeito ao grau de suporte oferecido pelos membros do canal de distribuição. Rosembloom (2002) afirma que a cooperação desses elementos é crucial para a aceitação do lançamento pelo mercado e destaca a importância de se levar em conta algumas questões quando se está planejando e desenvolvendo o novo produto. A primeira delas é identificar a possível contribuição dos membros do canal no planejamento; a segunda é perguntar o que se pode fazer para assegurar a aceitação do novo produto por eles; em seguida, identificar se o novo produto se ajusta ao *mix* de produtos deles; depois, verificar se eles precisam de treinamento específico para poderem vender o novo produto de forma eficaz; por fim, questionar se o produto poderá causar algum problema especial a eles.

Nesse sentido, Rosembloom (2002) sugere ser importante a participação dos membros do canal na etapa de geração de ideias sobre o produto e sua opinião no teste de mercado. Sem dúvida, algumas preocupações que eles terão para aceitar ou não o produto passam pela avaliação de como serão as vendas, a facilidade de estocagem e de exibição no ponto de venda e, principalmente, se será rentável.

2.1.3 Considerações de Marca no Processo de Gestão do Mix de Produtos

De acordo com Parente (2017), dentre as decisões a serem tomadas para a composição do *mix* de produtos, destacam-se cinco estratégias de marca, das quais o varejista pode optar por apenas uma. São elas: as Marcas de fabricantes com predominantemente produtos de alta qualidade, exigem investimentos elevados para criar uma marca com um bom posicionamento no mercado e caracteriza-se por ser controlada pelo fabricante; já a estratégia de Marca própria tem como principal qualidade a flexibilidade na definição do preço, consequentemente deixa o consumidor em uma posição difícil no momento da comparação com os concorrentes, destaca-se

por ser vendida apenas nos estabelecimentos próprios da marca; aqueles que não tem marca individual, mas levam o nome do próprio produto, por exemplo, são as Marcas genéricas; de maneira parecida, tem-se os Produtos sem marca, mas estes produtos levam apenas o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ); enfim, a estratégia chamada de licenciamento é característica de quando uma marca pertencente a terceiros é utilizada pela empresa.

O posicionamento e a qualidade das marcas próprias têm mudado muito nos últimos anos. De uma visão de que marca própria era apenas uma opção mais barata e sem nenhuma qualidade passamos por uma melhoria contínua até o ponto em que as marcas próprias chegam a ter qualidade igual ou até superior às marcas líderes do mercado (PARENTE, 2017, p.158).

2.2 Inovação

De acordo com Tidd e Bessant (2015), inovar é diferente de inventar. Para que ocorra uma inovação é necessária a invenção seguida de gestões que resultam na criação de valor. A inovação pode ser dividida em quatro áreas, sendo elas: de produto, quando a inovação está naquilo que é oferecido pela empresa; de processo, a qual ocorre durante a criação ou disponibilização do produto ou serviço; de posição, a mudança acontece na posição de mercado em que são oferecidos; de paradigma que altera a forma de pensar a respeito. Tem-se que algumas inovações envolvem mais de uma área (TIDD, BESSANT, 2019)

De acordo com os mesmos autores, independentemente do tamanho ou do tipo da empresa, a inovação faz diferença e está associada ao crescimento e a vantagem competitiva. Tidd e Bessant (p.4, 2019) explicam que “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam”. Inovar não é apenas buscar novos mercados, mas também é reconsiderar os serviços e produtos que são ofertados, atender de novas maneiras mercados já estabelecidos e entre outras possibilidades (TIDD, BESSANT, 2019).

Durante o processo de inovação, tem-se que o fracasso é uma possibilidade existente e que à medida que a sua empresa inova outras irão tentar imitá-la. Tais situações podem ocorrer tanto na inovação chamada de radical, caracterizada por mudanças grandes; quanto na chamada de incremental, definida por mudanças de pequena escala. É importante que a organização tenha a visão de que deverá seguir inovando, obtendo desta forma, vantagem competitiva no mercado (TIDD, BESSANT, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo geral de identificar como as decisões de *mix* de produtos podem gerar oportunidades de mercado numa empresa de doce de leite e os objetivos específicos, este projeto de pesquisa utilizou a metodologia exploratória com abordagem qualitativa. As finalidades da pesquisa exploratória são de explicar conceitos, garantir a aproximação do pesquisador a um certo fenômeno ou desenvolver hipóteses (MARCONI E LAKATOS, 2010). De acordo com Malhotra (2011), a abordagem qualitativa é empregada com a finalidade de analisar um novo fenômeno ou hipótese que se pretende comprovar obtendo-se percepções para desenvolver uma abordagem ao problema.

A unidade de análise desta pesquisa é a empresa familiar e de médio porte, Doçura da Fazenda, fabricante de doce de leite. A empresa foi fundada em 1988, localizada na cidade de Cambuí, no Estado de Minas Gerais. A mais de 20 anos no mercado, atualmente com fábrica e loja próprias, a Doçura da Fazenda possui o Selo de Inspeção Federal (S.I.F) em seus produtos, o que permite a venda em todo território nacional e segue todas as normas estabelecidas pelo

Ministério da Agricultura. Como sujeito da pesquisa foram escolhidos três funcionários da empresa, com cargos relacionados às decisões de *mix* de produtos, conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Sujeito da pesquisa

Entrevistado	Cargo	Área
ENT 1	Sócio fundador	Administrativo
ENT 2	Sócio	Vendas
ENT 3	Gerente	Produtos

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas online com roteiro semiestruturado, cuja vantagem é a maior flexibilidade durante a entrevista, permitindo ao entrevistado responder de forma mais abrangente. Tratou-se de um roteiro com perguntas abertas, em que o pesquisador tem liberdade para abrir discussões com o entrevistado. Ademais, é possível direcionar, de forma mais direta, a entrevista para tópicos mais específicos (FLICK, 2004). As entrevistas realizadas tiveram duração de cerca de 30 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Como técnica de análise de dados, utilizou-se a abordagem denominada de Análise de Conteúdo. Tal processo, de acordo com Bardin (2007, p. 111) “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”.

Conforme as orientações de Bardin (2010), a realização da análise de conteúdo foi feita em três etapas. A pré-análise, que organizou as hipóteses por meio da chamada “leitura flutuante”, tendo como objetivo a interpretação e reflexão daquilo que foi dito pelos entrevistados, identificando conceitos relacionados ao problema e os objetivos da pesquisa. Em seguida, a exploração do material, em que a transcrição foi estudada minuciosamente e dividida de acordo com os conteúdos contidos em cada fala. Assim, por meio de uma codificação identificaram-se as unidades de significado. Por fim, estabeleceram-se as categorias de respostas que buscam atender aos objetivos específicos e geral da pesquisa.

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação essa que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto que podem servir de índices. (BARDIN, 1977, p.103).

As quatro categorias apresentadas a seguir (C01, C02, C03 e C04), junto às respectivas regras de inclusão e unidades de significado, revelam a frequência dos conceitos presentes nas entrevistas. As análises feitas baseiam-se nas categorias identificadas.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Quadro 2 – Análise dos resultados: ações referentes ao produto adotadas no processo de gestão do *mix* de produtos

Ações adotadas na gestão do <i>mix</i> referentes ao produto		Entrevistados		
CO1 – Ações referentes ao produto adotadas no processo de gestão do <i>mix</i> de produtos		E1	E2	E3
Regra de inclusão: As USs tratam das considerações de produto adotadas na gestão do <i>mix</i> de produtos da empresa				
US01	A exclusão de produtos se baseia na padronização do <i>mix</i> .	-	1	-
US02	A exclusão de produtos se baseia na compra habitual dos consumidores.	1	-	2
US03	Alguns produtos têm preços mais altos do que a concorrência, mas isso não interfere no volume de vendas devido à qualidade.	-	1	2
US04	Há produtos que não se destacam em volume de vendas, porém permanecem no <i>mix</i> , pois são produtos complementares.	1	-	3
US05	A adição de um produto no <i>mix</i> leva em consideração as necessidades, os interesses e as opiniões dos consumidores.	2	1	1
US06	A adição de um produto no <i>mix</i> estuda a concorrência e a viabilidade de produção.	1	1	1
US07	Há dois produtos no <i>mix</i> atual que são considerados trabalhosos na produção, mas são mantidos devido à demanda habitual.	1	2	1
US08	A empresa utiliza o ciclo de vida do produto para tomada de decisão.	-	-	1
US09	Sabores com baixa demanda é um fator que influencia a não inclusão.	1	-	2

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com Mattar (2011), as escolhas de estratégias para incluir, excluir ou manter produtos é fundamental na gestão do *mix*. Dentre as considerações de produto a serem estudadas no momento de definir o *mix* tem-se cinco atributos de produtos. A US01 (“a exclusão de produtos se baseia na padronização do *mix*”) teve uma citação apenas e evidencia um dos atributos: a padronização. Esta é caracterizada por um produto que se adequa à linha, à fábrica e toda operação.

Conforme o mesmo autor, ao considerar a exclusão de um produto, deve-se fazê-la de forma cautelosa e garantir que aquele não é uma compra habitual de seus clientes (US02). Afinal, caso seja e ocorra a retirada dele, os consumidores passarão a buscá-lo em seus concorrentes.

O preço e a qualidade do produto são características que devem ser interligadas. Não necessariamente um produto deve ser lançado *Down Market*, abaixo do mercado, dependendo da estratégia escolhida pela empresa (PARENTE, 2017). A Doçura da Fazenda ao tratar a relação entre o preço e a qualidade opta em alguns casos por utilizar uma relação *Up Market*, quando um produto é lançado em uma faixa superior do mercado (PARENTE, 2017) é o que ficou evidenciado na US03, com três citações.

A US04 (“há produtos que não se destacam em volume de vendas, porém permanecem no *mix* pois são produtos complementares”) demonstra com quatro citações a importância da consideração de produto, complementar genérico nas decisões de exclusão de produtos do *mix*. De acordo com Mattar (2011) trata-se de produto adquirido pelo consumidor juntamente com outro produto.

Conforme o mesmo autor, dentre os fatores a serem considerados nas tomadas de decisão do *mix* de produtos, deve-se atentar à avaliação do público-alvo, às suas necessidades, opiniões e desejos. É o que retrata a US05 com quatro citações.

Para ponderar a inclusão de novos produtos, a Doçura da Fazenda considera principalmente três itens citados por Parente (2017): a compatibilidade com o *mix* existente e com o público-alvo, e se a concorrência já atua com este novo produto (US06).

O que mais pesa é a opinião do cliente, principalmente na loja lá. A gente está todo dia na loja e está vendo as opiniões dos clientes [...] A concorrência também é uma coisa a mais que a gente de um tempo para cá está analisando mais (E2).

Os três entrevistados citaram a US07 (“Há dois produtos no *mix* atual que são considerados trabalhosos na produção, mas são mantidos devido à demanda habitual”), o que corrobora Mattar (2011), que conceitua a possibilidade de alguns produtos serem mantidos no *mix* mesmo que requeiram serviços complementares, como maior complexidade no momento da produção.

De acordo com a US08, “a empresa utiliza o ciclo de vida do produto para tomada de decisão”. Segundo Mattar (2011), o ciclo de vida de um produto pode ser composto por até quatro etapas: a introdução, o crescimento, a maturidade, o declínio. De acordo com os entrevistados 2 e 3, a Doçura da Fazenda adicionou um produto ao *mix* que passou pela etapa da introdução no mercado e em seguida para o declínio, registrando uma rápida queda nas vendas que demonstrou a não aceitação do produto. Oposto a este cenário, três produtos foram incluídos no último ano e já se encontram na fase de crescimento.

Quadro 3 – Análise dos resultados: ações referentes ao mercado adotadas no processo de gestão do *mix* de produtos

Ações adotadas na gestão do <i>mix</i> referentes ao mercado		Entrevistados		
CO2 – Ações referentes ao mercado adotadas no processo de gestão do <i>mix</i> de produtos		E1	E2	E3
Regra de inclusão: As USs tratam das considerações de mercado adotadas na gestão do <i>mix</i> de produtos da empresa				
US10	O rótulo e a embalagem são produzidos de forma a se destacar no mercado.	1	-	1
US11	A vantagem competitiva da empresa é a não utilização do amido em suas receitas.	1	3	2
US12	A vantagem competitiva também pode ser a certificação do Serviço de Inspeção Federal (SIF).	-	1	-
US13	A principal diferenciação em relação aos concorrentes é a qualidade do produto oferecido.	1	3	1
US14	Em geral, a empresa se encaixa no grau seletivo de concorrência e tem um produto com grau exclusivo.	2	3	2
US15	Atividades promocionais que utilizam como estratégia a estimulação do paladar do consumidor.	-	2	-

Fonte: elaborado pelos autores

A US09 (“sabores com baixa demanda é um fator que influencia a não inclusão”), teve três citações e evidencia um dos fatores de inclusão citados por Mattar (2011): a demanda do público-alvo deve ser levada em conta na decisão de se incluir produtos no *mix*.

Assim como Kotler e Keller (2012) propõem, as embalagens e os rótulos dos produtos também servem para se diferenciar dos seus concorrentes no mercado (US10). Sendo elas informativas e descritivas. Recentemente a empresa fez uma nova modificação que diferencia os sabores por cores, estando de acordo com o produto e com o que pretendem transmitir para os

consumidores. Conforme Parente (2017), a visão é um dos sentidos que estimula as ações dos seres humanos, que são atraídos pelas cores certas.

De acordo com os entrevistados, com seis citações, a empresa apresenta como vantagem competitiva a não utilização do amido em suas receitas (US11) e a certificação do Serviço de Inspeção Federal (S.I.F.) que dá a garantia ao consumidor que os produtos estão dentro de uma rigorosa inspeção de qualidade e podem ser comercializados no país inteiro (US12). Ambas as unidades de significado demonstram que a empresa leva em conta a vantagem relativa como indicador de sucesso para o produto permanecer no *mix*, conforme salientado por Mattar (2011).

Conforme o mesmo autor, a qualidade deve ser considerada na decisão de incluir, manter ou excluir o produto do *mix*. Conforme citado pelos três entrevistados, “a principal diferenciação em relação aos concorrentes é a qualidade do produto oferecido” (US13), o que demonstra a preocupação da empresa com esse importante atributo de produto em sua tomada de decisão.

A melhor opção para quem possui concorrência direta, de acordo com Mattar (2011), é enfrentar um grau de concorrência seletiva (pouca concorrência), pois facilita a escolha dos clientes nas compras comparadas. Os três entrevistados indicaram a presença de um produto caracterizado com concorrência exclusiva, em que não há concorrência, chamado de “Losango” (US14), conferindo certa vantagem em relação à concorrência.

Oferecer degustações do produto (US15) é uma estratégia utilizada pela empresa, a qual resulta um gradativo aumento nas vendas, principalmente nos novos mercados. Conforme Parente (2017), algumas estratégias estimulam os sentidos nos seres humanos, sendo uma delas as atividades promocionais feitas próximas aos locais de venda servindo degustações do produto.

Quadro 4 – Análise de resultados: ações referentes a serviço e comunicação, adotadas no processo de gestão do *mix* de produtos gerando oportunidades de mercado

Oportunidades de mercado		Entrevistados		
CO3 – Ações referentes a serviço e comunicação, adotadas no processo de gestão do mix de produtos gerando oportunidades de mercado.		E1	E2	E3
Regra de inclusão: As USs tratam de oportunidades de ganho de mercado através de melhorias na gestão do mix de produtos.				
US16	Estar mais presente na região de São Paulo atingindo novos distribuidores.	-	1	2
US17	Utilizar ferramentas de marketing para divulgar os produtos nas regiões já presentes.	-	1	-

Fonte: elaborado pelos autores

A US16 (“estar mais presente na região de São Paulo atingindo novos distribuidores”) citada por dois entrevistados, relaciona-se a um dos objetivos dos serviços ao consumidor proposto por Mattar (2011, p.339) “Ampliar a utilidade de lugar” que diz respeito à localização que a empresa escolherá para vender as suas mercadorias, a qual deve estar de acordo com o local que o público-alvo frequenta. É natural que a empresa comunique ao público que está presente no local, o que corrobora a US17. De acordo com Parente (2017), a promoção de vendas de seus produtos é uma ferramenta poderosa que proporciona valor extra ao consumidor.

Quadro 5 – Análise de resultados: inovação no *mix* de produtos

Inovação no <i>mix</i> de produtos		Entrevistados		
CO4 – Oportunidades de Inovação por meio de melhorias na gestão do <i>mix</i> de produtos.		E1	E2	E3
Regra de inclusão: As USs tratam das possíveis inovações de marketing focadas em produtos e seus atributos.				
US18	Criação de linha de produtos para a confeitaria.	-	2	-

US19	Ao lançar formatos novos de produtos, procura-se manter o sabor tradicional devido este ser o mais aceito	-	-	1
US20	Vender o produto para marcas próprias de redes de supermercados.	1	1	1

Fonte: elaborado pelos autores

A inovação está relacionada com o crescimento e não somente diz respeito ao mercado, mas também ao produto, processos, posição e paradigma, conforme Bessant e Tidd (2019). Apesar dos entrevistados 1 e 3 afirmarem que a empresa tem um *mix* de produtos completo, Mattar (2011) afirma que as decisões de *mix* devem ser contínuas e atualizadas. De acordo com o entrevistado 2, há uma nova linha de produtos que a empresa deseja adicionar ao *mix* (US18). Os novos produtos seriam produzidos para as confeitarias e a decisão de inclui-los leva em conta a afinidade com o *mix* atual, pois são do tipo Relacionados, o que segundo Mattar (2011) são novos produtos com consistência com o *mix* existente.

O consumidor, ao adquirir um produto novo no mercado enxerga riscos. Conforme Mattar (2011), a inclusão de um produto no *mix* deve ter as suas chances de sucesso avaliadas para garantir adequação ao mercado. Um dos indicadores do sucesso é a Experimentabilidade, caracterizada pela escolha de produtos que incorporem para o consumidor baixa percepção de riscos. Constatamos isso na US19: “ao lançar formatos novos de produtos, procura-se manter o sabor tradicional devido este ser o mais aceito”.

Outro processo de inovação mercadológica é a venda dos produtos para marcas próprias de redes de supermercado, citada pelos três entrevistados (US20). A Doçura da Fazenda se encaixa nas considerações de marca de fabricante, cujo conceito é definido por Parente (2017) como a marca que é controlada pelo próprio produtor. Redes de supermercado ainda não atingidas pela empresa como o Grupo Carrefour e Dia Supermercados são exemplos presentes no estado de São Paulo e que possuem marcas próprias, que de acordo com Mattar (p. 336, 2011) “são as marcas pertencentes a varejistas, atacadistas, distribuidores ou revendedores de produtos”. Conforme Bessant e Tidd (2019) uma das formas de inovar é a organização produzir aquilo que já costuma fazer, porém de forma melhorada e diferente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral a compreensão de como as decisões do *mix* de produtos em uma empresa fabricante de doce de leite podem gerar oportunidades de mercado. Com a intenção de atingi-lo, os dados obtidos da pesquisa de campo feita na empresa Doçura da Fazenda foram tratados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Isso permitiu separar os depoimentos dos entrevistados em categorias particulares, as quais fizeram os objetivos específicos serem atingidos.

Nas decisões de gestão do *mix* de produtos, os resultados mostraram que a fabricante utiliza ações referentes ao produto, mercado e marca. Além disso, oferece proximidade ao seu consumidor (serviço) e o impacta com as ferramentas de comunicação de marketing.

Ao avaliar a inclusão, exclusão ou manutenção de produtos em seu portfólio, de acordo com o que foi estudado, a empresa confere a compatibilidade com o *mix* existente, observa a opinião, a compra habitual dos consumidores e o que é ofertado pelos concorrentes diretos. Ademais, privilegia a manutenção de produtos com vantagens relativas frente aos seus concorrentes, como rótulos coloridos e claras informações, a certificação do S.I.F. e a qualidade superior devido ao fato da receita do doce não conter amido de milho.

Sabe-se que atualmente há uma busca contínua da inovação nas empresas, que procuram principalmente a vantagem competitiva. As respostas dos entrevistados mostraram que a

empresa se preocupa com esse aspecto e pensa em criar novas linhas de produtos com novos formatos. Uma inovação que a fabricante contempla é a oferta de produtos para o varejo implementar estratégias de marcas próprias.

Em suma, este estudo pode mostrar que as decisões tomadas na gestão do *mix* de produtos pela fabricante de doce de leite em questão, ao serem analisadas a luz das teorias apresentadas, têm-se traduzido em importantes oportunidades de mercado.

Agradecimentos: Universidade Presbiteriana Mackenzie; Empresa Doçura da Fazenda, Sócios Fundadores e funcionários.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

DOÇURA DA FAZENDA. Disponível em < <https://docuradafazenda.com.br/> > Acesso em: 22.06.2020.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANKLIN, M.A.; MASCARENHAS, S.A.; ISSA JR., E.N. **Melhorias no Desenvolvimento do Negócio – Santo Grão**. Disponível em < <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/264/169> > Acesso em 08.05.2020.

FRANKLIN, M.A.; MASCARENHAS, S.A.; ISSA JR., E.N. Gestão do *Mix* de Produtos como Estratégia de Negócios: a Empresa Santo Grão. **LOGS – Logística e Operações Globais Sustentáveis**. v. 1, n. 1, p. 150-165, jan./jun. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI; M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F.N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.R. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.