

Caso para Ensino

Chocolates e “Legrias”: Dilema da Escolha do Canal de Venda



Chocolates and ‘Legrias’: Dilemma of the Best Sales Channel

Disciplina: Marketing
Temática: Canais de Venda, Composto Mercadológico
Setor de atividade: Alimentação
Região: São Paulo/Brasil

Andre Luiz Barbosa da Silva¹
Ricardo Limongi¹
Alessandra Cristina Gomes¹
Daiana Pimenta¹

INTRODUÇÃO

No final de 2019, Alexandre Silva, o fundador da Kakaw Spices, deparou-se com fortes barreiras de entrada na cidade de São Paulo para vender seus chocolates no varejo. A marca era vista com posicionamento de preço elevado, embalagens com baixa atratividade no ponto de venda, margens baixas para os varejistas e, como consequência, não existia recompra.

Para Alexandre, a solução seria criar uma nova marca com uma proposta mais divertida, de forma que as embalagens fossem mais alegres, coloridas e, claro, com preço mais competitivo para o varejo paulistano. Assim, no início de 2020 surgiu a Legria. A empresa estava pronta para avançar e iniciar suas vendas. Porém, em março de 2020, concomitantemente à classificação do surto do novo

coronavírus (SARS-CoV-2) pela Organização Mundial da Saúde (OSM) como uma pandemia, o número de casos de pessoas infectadas com o vírus aumentou na capital paulista, e consequentemente, no início de maio o governo decretou o fechamento do comércio.

A Legria, que acabava de ser criada, já enfrentaria diferentes desafios: Como vender chocolates durante a crise causada pela pandemia? Quais seriam os melhores canais para revender os chocolates recém-criados? Quais seriam as principais vantagens e desvantagens dos canais de venda?

Alexandre percebeu que, para iniciar as vendas da nova marca na capital paulista, precisaria criar uma estratégia para manter uma margem de lucro razoável, a fim de que a empresa pudesse crescer e se tornar competitiva.

1. Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil.

Como citar: Silva, A. L. B., Limongi, R., Gomes, A. C., & Pimenta, D. (2021). Chocolates e “Legrias”: Dilema da escolha do canal de venda. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200235. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200235.por>

Classificação JEL: A20, L81, L66.

Editor-chefe: Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)
Editora Associada: Paula C. P. de S. Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Editor Convidado: Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Pareceristas: Flávia D’Albergaria Freitas (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Ana Paula Passos (Universidade do Vale do Itajaí, Brasil)

Relatório de Revisão por Pares: O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

Recebido: 13/07/2020

Última versão recebida em: 29/11/2020

Aceite em: 07/12/2020

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	1	1							
2ª rodada	1	1							
3ª rodada	1	1							

A CRIAÇÃO DA LEGRIA

Em janeiro de 2018, na cidade de São Paulo, após diversas tentativas de criar seu próprio negócio, Alexandre decidiu realizar um curso de chocolate básico para aprender as técnicas. Durante o curso, ficou imaginando as possibilidades de inclusões que poderia criar com chocolates, mas queria sabores diferentes e resolveu testar a ideia. Comprou alguns moldes em formato de barrinhas, alguns quilos de chocolate belga 70%, frutas desidratadas e *nuts*. Fez as barrinhas, calculou seus custos, pensou em embalagens simples com papel chumbo e *kraft*. E, entre carimbos, nasceu a marca Kakaw Spices.

A Kakaw Spices seguiu nesse modelo até agosto de 2018, até Alexandre descobrir que poderia fabricar o seu próprio chocolate por meio do processo chamado *bean to bar* ou ‘do grão à barra’. Para aprender mais sobre o tema, Alexandre encontrou um curso de três dias. Então era a hora de tornar-se um *chocolate maker*!



Figura 1. Primeira embalagem dos chocolates.

No curso realizado entre os dias 1 e 3 de agosto de 2018, Alexandre aprendeu sobre o conceito *bean to bar* ou ‘do grão à barra’ e conheceu os equipamentos necessários para realizar o processo de torra, moagem, refino e temperagem do chocolate. Recebeu indicações de diferentes fornecedores de matéria-prima. Empolgado com os conhecimentos adquiridos, Alexandre começou a pesquisar sobre o mercado de chocolates finos no Brasil e

percebeu que poderia utilizar amêndoas de origem brasileira para fabricar o seu próprio chocolate. Assim, elaborou o projeto a partir de pesquisas sobre os fornecedores nacionais de amêndoa de cacau e descobriu que a maioria estava no nordeste do país.

Para conhecer as características dos produtos com os quais pretendia trabalhar, Alexandre foi até Ilhéus e teve a oportunidade de visitar fazendas produtoras de amêndoas de cacau. Em conversa com produtores de amêndoas, aprendeu que existem diferentes classificações e tipos para compra: as amêndoas *premium*, as intermediárias e as *bulks* (*commodity*). As amêndoas *premium* passavam por um alto controle de fermentação na fazenda, controle de acidez e laudo técnico, custando em torno de R\$ 22,00/kg. As amêndoas intermediárias não possuíam controle rigoroso de fermentação, então não tinham laudo técnico, e custavam em média R\$ 18,00/kg. Por último, as amêndoas *bulk*, compostas por amêndoas germinadas, sobrefermentadas e queimadas pela exposição excessiva ao sol, custavam em média R\$ 8,00/kg. Alexandre descobriu que se quisesse comprar amêndoas orgânicas *premium* teria um custo adicional de 10% sobre o preço, ou seja, pagaria R\$ 24,20 devido à baixa quantidade que planejava. Claro, esses valores ainda não incluíam o frete e os impostos para emissão das notas fiscais. Mesmo assim, queria as amêndoas *premium* por acreditar serem essenciais para fabricar chocolates com qualidade superior.

Após conhecer os produtores de matéria-prima, Alexandre foi em busca dos fornecedores das máquinas. Para sua surpresa, mesmo o Brasil sendo um dos maiores produtores de chocolates do mundo, existiam poucos fornecedores de equipamentos para empreendedores em estágios iniciais. A maioria disponibilizava máquinas para empresas com grande escala produtiva e preços elevados para um aspirante a *chocolate maker* que pretendia iniciar suas atividades produzindo pequenos lotes. Após suas pesquisas, descobriu que a melhor alternativa seria importar duas máquinas da Índia. Seria suficiente para produzir em torno de 80 kg de chocolate por mês.

As máquinas chegaram e Alexandre iniciou a segunda fase do projeto: encontrar um local para montagem do espaço para produção, definir a marca e seus atributos. Após uma longa procura, escolheu um espaço não aberto ao público localizado na Zona Oeste da cidade de São Paulo. O espaço foi alugado e adaptado seguindo a RDC n.º 216 da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para que pudesse revender os produtos para o varejo direto. Foi necessário um investimento de aproximadamente R\$ 70 mil. Alexandre sabia da importância do capital de giro para iniciar suas atividades e reservou R\$ 25 mil para esse fim, totalizando R\$ 95 mil de investimento para começar seu negócio de chocolate.

Os meses foram passando e Alexandre percebeu problemas críticos em relação ao posicionamento do produto. Mesmo focando na distribuição dos chocolates na cidade de São Paulo e em outros estados, os revendedores não faziam a reposição dos produtos. As vendas aconteciam uma única vez. Alexandre decidiu visitar os empórios e cafeterias para realizar um diagnóstico. Foi nesses ambientes que identificou particularidades em relação ao chocolate 70%. Uma delas foi o preço, de acordo com o relato de Júlio, proprietário de uma das cafeterias visitadas: “O produto é maravilhoso, a embalagem muito funcional, mas o cliente não compra 40 gramas de chocolate por R\$ 15,00. Baixei para R\$ 10,00 e mesmo assim vende pouco.”

Outra cliente, proprietária de uma confeitaria de doces finos, falou em relação ao formato do chocolate: “A embalagem é linda, mas os clientes não gostam do formato do chocolate. São picados e irregulares. Não vende muito. Se você olhar os concorrentes que fazem em barra, vende muito e gira mais rápido.”

Outro cliente da avenida Oscar Freire, vegano, reforçou problemas na embalagem: “O chocolate é muito bom mesmo. Mas não vende. Se você observar os concorrentes de chocolates veganos, são mais coloridos, divertidos. O *kraft* não agradou muito. Talvez seja isso. Até porque o preço da Kakaw Spices está mais caro.”

No caso de um cliente que possuía loja em um shopping de alto fluxo de consumidores na capital, Alexandre ficou surpreendido com alguns pontos levantados: “Olha, Alexandre, vou te mostrar a tabela de revenda de concorrentes do seu chocolate. Eles revendem pela metade do seu preço. Contam a mesma historinha do *bean to bar*. Acho linda essa história. Mas no final precisa ter preço. Senão como vou revender o seu produto duas vezes mais caro que seus concorrentes? Não vou. Não vai girar. É muito melhor comprar do seu concorrente. E preciso te falar mais duas coisas. A primeira é que 70% é para consumidores com paladar mais refinado, consumidor gosta de coisa mais doce. Você precisa pensar em uma linha de chocolate ao leite, algo mais docinho e chocolate branco. Os clientes daqui preferem. Outra coisa é o nome da sua marca. Ninguém fala certo. Falam errado e a embalagem por ser muito sofisticada afasta o cliente.”

A partir dessas percepções, Alexandre ficou preocupado, porém identificou os problemas da revenda. A Kakaw Spices tinha recebido o Prêmio Internacional no Academy of Chocolate em Londres na categoria 70%. Então o problema não era o produto em si, já que o sabor e as inclusões eram aprovados pelos clientes, e ele tinha reconhecimento internacional. Foi então que, no final de 2019, Alexandre analisou os dilemas que deveria resolver, preparando um plano de mudança para 2020.

Com o objetivo de analisar os problemas a serem resolvidos, Alexandre refletiu sobre como avançar com o negócio. A primeira preocupação foi a mudança do nome da marca. A Kakaw Spices não tinha apenas um problema de pronúncia: limitava, também, a criação de novas linhas de produtos. Alexandre começou a se questionar: o posicionamento da marca seria ficar apenas no universo do chocolate? Teriam os termos “rústico; elegante, artesanal; *kraft*; sustentável e segmentado para público A/B” criado um produto com percepção de sofisticado, afastando os consumidores devido ao alto preço?

Alexandre revisou também o posicionamento do preço. Mesmo a embalagem *kraft* sendo prática para o consumidor, ao somar os adesivos para os rótulos, representava mais de 33% do custo final do produto. Era mais cara que o próprio chocolate, dependendo do sabor. Outro questionamento eram os sabores e categorias. Dos oito sabores, apenas três representavam 85% das vendas: banana com nozes-pecan, damasco com macadâmia e morango com pimenta. Os demais não tinham vendas expressivas, aumentando a complexidade da produção e consequentemente os custos de etiqueta. Outro problema era existir apenas a categoria 70%. Inicialmente, a proposta era levar um chocolate mais saudável, mas Alexandre percebeu que apenas uma nova linha de produto não resolveria a necessidade de incrementar as vendas e limitaria o público e o acesso ao produto. Por outro lado, ao incluir leite de origem animal, poderia perder o público vegano.

Eram muitas decisões a serem tomadas. Existia ainda o problema da concorrência. Alexandre pensou muito na fala do seu cliente de que a concorrência da categoria *bean to bar* crescia e o *storytelling* já não fazia muito sentido. Pesquisou e encontrou aproximadamente 22 marcas *bean to bar* cadastradas na Associação Brasileira *Bean to Bar*, mas sabia que o número passaria de 50 marcas. Uma justificativa para esse alto número estaria na acessibilidade de comprar uma máquina e fazer uma pequena produção de chocolate em casa sem o rigor exigido pela Anvisa. Porém, esse não era o único problema, Alexandre percebeu que os concorrentes contavam uma narrativa similar no processo de venda, ficando a diferença no preço. Enquanto o preço médio de uma barra de 80 gramas de chocolate dos concorrentes girava em torno de R\$ 17,00 a R\$ 18,00, a Kakaw Spices chegava ao consumidor final com preço médio de R\$ 14,50 a R\$ 15,00 por 40 gramas de chocolate. Alexandre concluiu: “vou precisar mudar muito mais do que tinha pensado”.

O RECOMEÇO DE ALEXANDRE E O INÍCIO DA PANDEMIA!

Decidido a recomençar seu negócio, Alexandre fez algumas mudanças. Em janeiro de 2020 veio a primeira alteração: mudar o nome Kakaw Spices. Para isso, pesquisou bastante e seguiu um fluxo de criação de nomes. A nova marca deveria remeter ao lúdico, ser divertida, ter capacidade de criar conexões e ser acessível. Nessa linha, Alexandre anotou mais de 120 marcas como referência, filtrou aquelas com mais aderência e chegou a dez possíveis nomes. Conversou com consumidores e amigos e definiu o novo nome: Legria.

Uma nova agência foi contratada para o desenvolvimento da identidade visual e da proposta para as embalagens. A dona da agência questionou o motivo de a empresa possuir apenas uma linha de produtos 70% e apresentou os riscos dessa decisão: “Se você mantiver exclusivamente a linha 70%, ficará

difícil vincular o significado da marca com o produto, por ser mais intenso e amargo. Você já pensou em algo a mais?”

Alexandre respondeu: “Não, mas essa é uma nova decisão a ser tomada!”

Após uma semana, Alexandre decidiu incluir leite de origem animal na produção. Testou muito até chegar a um chocolate com sensorial agradável, sem excesso de açúcar e cremoso. Descobriu ainda que suas máquinas tinham condições de fazer pastas de oleaginosas oriundas de castanhas, amêndoas e nozes. Esse tipo de produto vinha crescendo no mercado brasileiro, em especial entre consumidores com preferência por produtos saudáveis. E dá-lhe testes! Depois de 15 dias, Alexandre conseguiu fabricar chocolates ao leite e uma pasta de castanha-de-caju. Agora, a Legria tinha quatro categorias de produtos, conforme Tabela 1. Para minimizar os custos de produção, Alexandre utilizou nas pastas de castanha-de-caju as mesmas matérias-primas utilizadas nos chocolates 70%.

Tabela 1. Produtos desenvolvidos para a nova marca.

Produto	Características
Chocolate intenso: 70%	Vegano; Fabricado com 70% cacau orgânico e 30% açúcar demerara orgânico; 3 sabores: morango com pimenta; damasco com macadâmia; banana com nozes-pecan.
Chocolate ao leite	Com leite de vaca; Fabricado com 44% cacau orgânico e manteiga de cacau, açúcar demerara orgânico, leite e lecitina de girassol; 1 sabor: pé-de-moleque.
Chocolate branco	Com leite de vaca; Fabricado com leite, açúcar demerara orgânico, manteiga de cacau, castanha-de-caju e lecitina de girassol; 1 sabor: doce de leite, <i>nibs</i> e flor de sal.
Pasta de castanha-de-caju	Vegana; Fabricado com castanha-de-caju, óleo de coco e eritritol; Quatro sabores: Zero açúcar: com pedaços de banana e <i>nibs</i> ; com damasco e coco; Com açúcar: com morangos e pedaços de chocolate 70%; com pistache e chocolate 70%.

Durante o mergulho nos testes de novos produtos, Alexandre recebeu uma ligação. A agência tinha uma primeira versão da identidade visual para a reformulação da sua empresa. O novo conceito seria: “Legria foi desenvolvida de forma exclusiva, concebida e trabalhada para expressar sua identidade com autenticidade. O logotipo é versátil, forte, marcante, moderno e minimalista. Com a sutileza e a elegância próprias da tipografia, criamos uma marca sólida e propícia para o desenvolvimento da identidade. A marca possui variações de modo a aliar-se com a proposta lúdica e multifacetada da marca. Foram desenvolvidos elementos gráficos para dialogar entre si e criar um forte senso de unidade entre a identidade, representando uma marca de produtos deliciosos e que buscam proporcionar um intervalo de alegria e ludicidade no dia a dia.”

A primeira etapa estava concluída! Alexandre tinha uma nova marca, uma nova identidade e um slogan: ‘Chocolates e outras alegrias’, conforme apresentado na Figura 3. Com essas novidades, poderia expandir as linhas de produtos à base de chocolate ou não. Com criatividade, Alexandre poderia expandir os produtos de forma mais harmônica com a marca.

A próxima fase foi o desenvolvimento das embalagens dos chocolates e das pastas de castanha-de-caju. Alexandre não queria nada que remetesse a ícones comuns como, por exemplo, folhas de cacau ou floresta para os chocolates e desenhos de castanhas e frutas para as pastas. Pediu para a agência apresentar uma proposta das embalagens com formas geométricas, mais lúdicas e com a ressalva de que cada produto deveria ter um nome que representasse sensações geradas no consumo dos chocolates, conforme a Figura 4.



Figura 3. Nova identidade visual.



Figura 4. Proposta inicial das embalagens.

Ao nomear o produto, Alexandre entendeu que se diferenciaria no mercado apenas com a sua descrição. O consumidor criaria uma identificação maior com o chocolate ‘O Encantador’, ao invés de comprar o chocolate com damasco e macadâmia. Seria uma nova forma de contar a história dos produtos. Para complementar, decidiu fabricar os chocolates em barras e em embalagens cartonadas. O processo seria mais longo, porém reduziria o custo em 45% e permitiria revender o chocolate ao consumidor final com um preço médio de R\$ 7,00.

Um mês havia passado desde a troca do nome da empresa. Alexandre estava pronto para levar os chocolates Legria para o mercado. Muita expectativa! Faltavam apenas alguns ajustes nas embalagens para impressão. Era o momento de retomar as vendas on-line e agendar novas visitas.

Durante toda a mudança, Alexandre acompanhava as notícias relacionadas ao COVID-19 no Brasil. No dia 24 de março de 2020, enquanto tomava café, viu que o governo do estado de São Paulo havia decretado a primeira etapa da quarentena. Grande parte do comércio foi fechada,

foi decretado o isolamento social. A reavaliação para uma possível reabertura ocorreria apenas em duas semanas. Pela gravidade da pandemia, novas restrições foram impostas e a expectativa era de que o comércio voltaria, de forma restrita, apenas em três meses. Alexandre decidiu lançar a Legria mesmo no cenário crítico de quarentena e estava disposto a enfrentar as mudanças do mercado.

O DILEMA DA NOVA FASE! A TOMADA DE DECISÃO QUE MUDARIA A HISTÓRIA DA LEGRIA

Com o fechamento do comércio, a queda nas vendas era inevitável. Alexandre viu seus parceiros fecharem seus estabelecimentos, demissões em massa, e novas regras de funcionamento. Além disso, teve uma queda de 75% nas vendas dos chocolates, principalmente em abril. A páscoa próspera e recheada de chocolates da Legria acabou se tornando um período de dificuldade e prejuízo. Alexandre precisou injetar mais dinheiro para honrar os compromissos. Um novo dilema, uma nova fase. Alexandre realizou as mudanças necessárias. Reduziu ainda mais seus custos e definiu uma nova forma de alcançar os consumidores.

O desafio foi vender os chocolates durante a crise num momento em que o processo de compra havia mudado. Os consumidores estavam inseguros, desconfiados, e direcionavam suas compras para o ambiente on-line. Foi aí que Alexandre chegou ao seu maior dilema: Como chegar até os consumidores? Quais os melhores canais para vender os novos produtos? Era preciso pensar também nas estratégias para vender: o primeiro passo era decidir onde e como.

Alexandre pensou em começar reativando a plataforma de *e-commerce* na tentativa de atender os consumidores, mas era preciso lidar com os custos para a reformulação do site e trabalhar estratégias para que o consumidor chegasse até a loja digital, criasse desejo pelo produto e, é claro, comprasse. Como fazer isso? Vender diretamente para o consumidor final era uma boa opção, financeiramente falando, já que teria em torno de 45% de lucro sobre cada produto vendido, sem intermediários. Seria preciso investir numa estratégia que envolvesse divulgação on-line, posicionamento, campanhas e anúncios nas redes sociais. Ainda assim, Alexandre não tinha certeza de que o retorno viria rápido, pois estar no ambiente digital não significaria garantia de alto volume nas vendas.

Após conversar com alguns clientes sobre seu dilema, ou seja, em quais canais vender seus produtos, Alexandre considerou se cadastrar em um aplicativo de *marketplace* de entrega de comida para que mais pessoas tivessem contato com o produto e, talvez, mostrassem-se mais dispostas a comprar. Alexandre conversou com empreendedores

que já haviam cadastrado suas confeitarias no aplicativo e perguntou sobre os resultados, mas as respostas não foram nada animadoras.

Dentre os empreendedores com quem conversou estava Antônio, dono de uma pequena confeitaria, que se viu obrigado a fechar as portas com o decreto da quarentena, e a cadastrar e vender os doces e tortas por aplicativo mesmo com redução de 60% da capacidade produtiva, com uma queda de 50% do valor de vendas em relação ao período pré-pandemia. Alexandre ficou pensativo após a conversa e fez novas contas. Ele percebeu que, para vender seus produtos por aplicativo, teria uma margem de lucro de 15%, e essa poderia ser uma porta de entrada para que novas pessoas conhecessem a Legria. Para entender mais sobre as possibilidades de canais de vendas, Alexandre procurou o dono da loja de produtos naturais que lhe haviam indicado. Conversaram por quase trinta minutos. O proprietário tinha três unidades localizadas em áreas nobres com alta densidade populacional em São Paulo. Eram lojas de bairro, mas com clientes fiéis.

O proprietário disse que, desde o início de março, as vendas haviam caído 15%, mas que continuava atendendo os clientes, desenvolvendo ações de desconto nas redes sociais e investindo em anúncios. A estratégia manteve o negócio e o pedido de novos produtos, pois alguns seguidores vindos de anúncios nas redes sociais acabavam comprando. Alexandre perguntou se revenderia os produtos Legria, explicando o conceito da marca e que poderia levar amostra para conhecer. O proprietário disse que teria interesse em conhecer, mas deixou claro que já revendia produtos de marcas concorrentes e falou sobre as margens que praticava. Alexandre fez novos cálculos considerando a possibilidade de vender para pequenos varejistas, como fazia na época da Kakaw Spices, e concluiu que teria aproximadamente 30% de lucro.

Para vender a pequenos varejistas, era preciso mapear quais estavam funcionando e entrar em contato para verificar quais estavam fazendo pedidos de novos produtos e teriam interesse em vender os produtos da Legria. Era desafiador porque com o fechamento do comércio físico, tornava-se mais difícil conseguir contato com os donos das pequenas lojas, e era ainda um esforço redobrado para convencê-los a vender uma marca nova, já que revendiam produtos concorrentes. Em contato com outras cafeterias, lanchonetes e lojas, Alexandre se deparou com outra realidade. A maioria dos contatos telefônicos nem evoluiu para a entrega de amostras, pois os possíveis clientes não possuíam capital para investir na compra de novos produtos.

Alexandre não parava de pensar sobre como vender seus produtos e resolveu pesquisar também potenciais distribuidores. Assim, poderia ganhar na capilaridade de distribuição entre os varejistas por meio dos distribuidores

e aumentar o volume de pedidos e, claro, a produção. Para buscar mais informações sobre esse canal de vendas, Alexandre entrou em contato com alguns distribuidores e descobriu que caso utilizasse essa estratégia teria 20% de lucro, mas em contrapartida poderia reduzir o custo unitário de seus produtos a partir da diluição de seus custos fixos em mais unidades produzidas e vendidas.

Na tentativa de esgotar as possibilidades, Alexandre buscou representantes sediados em São Paulo. Assim como os distribuidores, os representantes cobram uma taxa de comissão por venda dos produtos, e Alexandre teria mais acesso ao pequeno varejista mesmo diante da pandemia. Era preciso encontrar, então, alguns representantes que

aceitassem incluir a Legria em seu portfólio de vendas. Pelas práticas de mercado, os representantes possuem uma comissão entre 8% e 10%, e a margem final dos chocolates ficaria em 22%.

Enquanto construía o melhor cenário para iniciar suas vendas, o tempo passava e já era maio de 2020. No entanto, a marca estava lançada. Diante disso, quais seriam os principais elementos com os quais a Legria deveria se preocupar para escolher seu canal de venda? Quais seriam as principais dificuldades/benefícios de cada canal? As questões passaram a ser prioridades para garantir o sucesso da Legria, portanto, qual seria a melhor escolha para a marca recém-lançada?

Notas de Ensino

RESUMO

Este caso de ensino tem como objetivo entender os desafios entre a abertura de canais de distribuição e novos produtos. O relato envolve uma fábrica de chocolate brasileira e apresenta a estruturação, os processos de produção, o conceito da marca, a formação dos preços de venda e a escolha dos canais de distribuição em tempos de COVID-19. A empresa enfrentava desafios no mercado por apresentar produtos com baixa aderência aos canais de distribuição, custos e preços elevados e um posicionamento de marca inadequado, resultando em baixas vendas. Após se reposicionar com um novo conceito de marca e preço, o caso levanta o dilema: Qual é o melhor canal de distribuição durante o período da crise causada pela COVID-19 para a empresa recém-reestruturada? Os objetivos pedagógicos se concentram em analisar as alternativas na escolha dos canais de distribuição, considerando os desafios de implementação, os elevados custos transacionais para produtos em estágio inicial e o cenário de incertezas resultante da pandemia, bem como a aplicação de conceitos de canais de venda e distribuição. O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu da área de gestão e é recomendado para incentivar os alunos a refletir sobre a estrutura e os desafios da implementação dos canais de distribuição para pequenos empreendedores.

Palavras-chave: canais de distribuição; estratégias de canais; composto de marketing; vendas.

ABSTRACT

This teaching case aims to understand the challenges between opening distribution channels and new products. The report involves a small Brazilian chocolate factory. It presents the structuring, production processes, brand concept, formation of sales prices, and the choice of distribution channels in COVID-19 times. The company faced challenges in the market for presenting products with low adherence to distribution channels, high costs and price, and an inadequate brand positioning, resulting in low sales. After repositioning itself with a new brand and price concept, the case raises the dilemma: What is the best distribution channel during the crisis period caused by COVID-19 for the newly restructured company? The pedagogical objectives are focused on the analysis of alternatives in the choice of distribution channels, considering the implementation challenges, the transaction costs for products at an early stage, and the scenario of uncertainties resulting from the pandemic, as well as the application of sales channel concepts and distribution. The case can be applied in undergraduate and MBA courses in the management area and is recommended to encourage students to reflect on the structure and challenges of implementing small entrepreneurs' distribution channels.

Keywords: distribution channels; channel strategy; marketing mix; sales.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso tem por objetivo auxiliar os alunos no desenvolvimento de competências analíticas essenciais para a construção de estratégias de canais de marketing de novos produtos, em especial em contextos de crise. Além disso, os objetivos específicos buscam fomentar a discussão sobre as estratégias de marketing que envolvem os canais de venda e a escolha de seus membros, bem como as decisões sobre o composto mercadológico.

Com o relato, são discutidas aplicações de marketing estratégico para fomentar a aplicação do caso para discentes de graduação e pós-graduação na área de gestão, em especial na disciplina de marketing estratégico em sessões sobre canais de venda e composto mercadológico, abordando

conceitos como seleção de membros do canal, função dos membros do canal, níveis de canais e impacto da escolha de canais no composto mercadológico.

FONTES DE DADOS

A discussão é baseada em um caso real e foi redigida após a condução de entrevistas realizadas por videochamadas com o proprietário e idealizador da empresa Legria. Portanto, a narrativa é subsidiada por dados primários extraídos de documentos e registros fornecidos pelo proprietário. Foram utilizadas fotos de produtos, layout de marca, informações sobre a produção de chocolate e anotações do proprietário ao mapear as possíveis estratégias de venda em meio à pandemia.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais as opções de canais possíveis?
2. Quais pontos influenciam a escolha do canal de venda?
3. Qual seria a melhor escolha para o desenho da estrutura de canais da Legria considerando o momento de pandemia?
4. Quais os impactos de cada uma das alternativas nos demais elementos do composto mercadológico?

RESPOSTAS DAS QUESTÕES E BASE TEÓRICA PARA SUPORTE

A base teórica apresentada com as respostas das questões propostas é uma sugestão para que o(a) professor(a) possa conduzir o caso de ensino de acordo com os interesses de aprendizado, e ainda para complementar a didática para fixação do conteúdo, proporcionando a vivência sobre aspectos estratégicos da tomada de decisão em marketing.

1. Quais as opções de canais possíveis?

Foram contextualizadas as preocupações de um pequeno negócio num momento de lançamento de produtos em meio à crise. São apresentadas cinco opções para viabilizar a distribuição e venda dos produtos:

Opção 1: Legria → *E-commerce* próprio → Consumidor final

A Legria direcionaria seu esforço num único canal digital, o *e-commerce* já existente. Nessa opção, a autonomia seria total para trabalhar preços, promoções, combos e monitoramento do processo de venda. Porém, para ter um *e-commerce* viável a empresa precisaria ter um alto investimento em anúncios em redes sociais e buscadores.

Opção 2: Legria → Aplicativo *marketplace* de entrega de comida → Consumidor final

A Legria poderia direcionar os esforços no aplicativo para ganhar visibilidade. Teria facilidade em chegar a consumidores na região metropolitana de São Paulo. Porém, Alexandre ponderou que a opção demandaria um controle mais rigoroso nos custos, afinal, 27% da margem de lucro ficaria na plataforma. Seria importante avaliar se teria uma demanda que viabilizasse ficar num único canal de venda.

Opção 3: Legria → Pequeno varejo → Consumidor final

Alexandre seria o responsável por produzir e visitar os proprietários de empórios e cafés. Esse caminho foi viável por um período, no início, porém se tornaria inviável num

período de retomada econômica, isolamento social e novas políticas de controle sanitário.

Opção 4: Legria → Distribuidor → Varejo → Consumidor final

Ao concentrar-se na produção, Alexandre lançaria novidades com mais frequência. A preocupação se concentrava na necessidade de prospectar um distribuidor que acreditasse num produto novo e com uma margem de lucro até menor, afinal, precisaria de escala para valores mais competitivos.

Opção 5: Legria → Representante → Varejo (pequeno porte) → Consumidor final

A última alternativa seria apostar em representantes que já atuassem no mercado de chocolates finos e com contatos na região metropolitana de São Paulo. Alexandre havia feito o levantamento do potencial de venda ao ingressar numa rede já estabelecida e percebeu que se adotasse essa alternativa poderia ter mais atração e maior volume de vendas.

Sobre a base teórica, o caso propõe uma análise estratégica de canais de marketing no cenário de pandemia, ou seja, a escolha do número de canais e o impacto da escolha de diferentes níveis de canais. Ao abrir as discussões, deve-se falar sobre os papéis dos membros do canal, considerando que o desenho de canais também é considerado uma rede de valor, ou seja, é um sistema de parcerias e alianças que estão diretamente ligadas à entrega de valor ao mercado (Kotler & Keller, 2006).

A estratégia a ser desenhada pelos alunos está ligada à sobrevivência da empresa Legria no momento de pandemia (Mauroetal., 2018; Wang, Hong, Li, & Gao, 2020). A estratégia de canais de marketing envolve duas fases: a seleção de canais, uma decisão organizacional relacionada ao tema central do caso de ensino, e o gerenciamento dos canais, que envolve a reflexão sobre os efeitos da tomada de decisão incentivada pelo caso (Watson IV, Worm, Palmatier, & Ganesan, 2015). Portanto, o(a) professor(a) pode trabalhar aspectos como níveis de canais, tipos de intermediários e número necessário de canais (Kotler & Keller, 2006).

2. Quais pontos influenciam a escolha do canal de venda?

Ao fazer a avaliação dos canais de marketing, é possível explorar alguns critérios. Kotler e Keller (2006) sugerem a análise de três critérios: econômico, controle e adaptabilidade. Quanto aos critérios econômicos, deve-se avaliar a influência dos custos de revenda e dos lucros que poderiam ser alcançados em cada canal (Ribeiro, 2017). O(a) professor(a) pode estimular a discussão com perguntas como: Qual canal poderia ter maior volume de vendas? Quais os impactos da escolha desse canal nos custos da empresa?

Quanto aos critérios de controle, é necessário verificar se o proprietário da Legria terá condições de monitoramento e proximidade com os membros dos canais. Isso é importante para entender como, de fato, os produtos serão vendidos. É preciso avaliar qual ou quais opções aumentariam a potencialidade de vender o produto em sua totalidade de valores, incluindo os diferenciais e aspectos técnicos de produção. Ou seja: Quem conseguiria vender os produtos Legria com todas as suas qualidades, agregando o valor que foi construído pela marca? Qual canal poderia oferecer acesso a esses dados? Como o produto chegará ao ponto de venda? Como será apresentado ao consumidor final? Qual o nível de controle sobre esses aspectos? Afinal, é importante pensar como a marca será posicionada e como ganhará destaque frente aos concorrentes (Kotler & Keller, 2006).

Em relação ao critério de adaptabilidade, deve-se refletir sobre o cenário de crise que envolve o dilema e avaliar os dados do mercado, os impactos da crise no setor e no varejo, e a mudança do comportamento do consumidor. A pandemia gerou mudanças e o pós-pandemia também poderá impactar os negócios, vendas e decisões de compra. Nesse sentido, é importante avaliar quais intermediários têm maior capacidade de adaptação às mudanças no mercado.

Ao considerar que a COVID-19 gerou mudanças em todos os aspectos do negócio durante a escolha do canal, os membros da cadeia de distribuição devem verificar os determinantes dos custos e a capacidade de vendas de cada canal. Além disso, é importante considerar os investimentos já feitos no desenvolvimento dos novos produtos que visavam a incentivar o desejo e uma experiência memorável com os produtos sem experimentação ou toque no ponto de venda (Roggeveen & Sethuraman, 2020).

- Qual seria a melhor escolha para o desenho da estrutura de canais da Legria considerando o momento de pandemia e pós-pandemia?

Para responder a essa questão é importante considerar as vantagens e as desvantagens de cada opção. Não há uma solução correta, logo é necessário apresentar a justificativa para a escolha de um ou mais canais para que os produtos cheguem até o consumidor. Considerando o impacto da pandemia na jornada de compra no consumo de chocolates e no fechamento temporário das lojas físicas, é recomendável desenhar a estrutura de canais com o auxílio de dados mercadológicos do segmento.

No Brasil, a fabricação de chocolates no ano de 2019 atingiu 756 mil toneladas, considerando todos os tipos de produtos, conforme pesquisa da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas (Abicab). O consumo per capita foi estimado em 2,6 kg de chocolate/ano por habitante, o que representa um grande potencial de crescimento quando comparado com outros países. Por exemplo, na Alemanha, principal consumidor per capita de chocolates, esse valor é de 11,3 kg por pessoa/ano e na Suíça, o segundo maior, é de 10,8 kg por pessoa/ano. Os tipos de chocolate mais consumidos pelos brasileiros são tablete (43%), bombom (40%) e wafer com chocolate (34%). O chocolate ao leite é o preferido dos brasileiros (42%), seguido pelo meio amargo (31%) e pelo chocolate branco (18%) (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas [Abicab], 2019).

No entanto, mesmo com a oportunidade de crescimento na venda dos chocolates, a pandemia impactou diretamente o comércio varejista. Com a pandemia, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) registrou que as vendas da Páscoa no ano de 2020 tiveram queda histórica de 31,6% em relação ao ano de 2019, o que representou perda de R\$ 738 milhões. O faturamento do varejo deve alcançar ao final de 2020 R\$ 1,598 bilhões, contra R\$ 2,336 bilhões no ano anterior (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo [CNC], 2020).

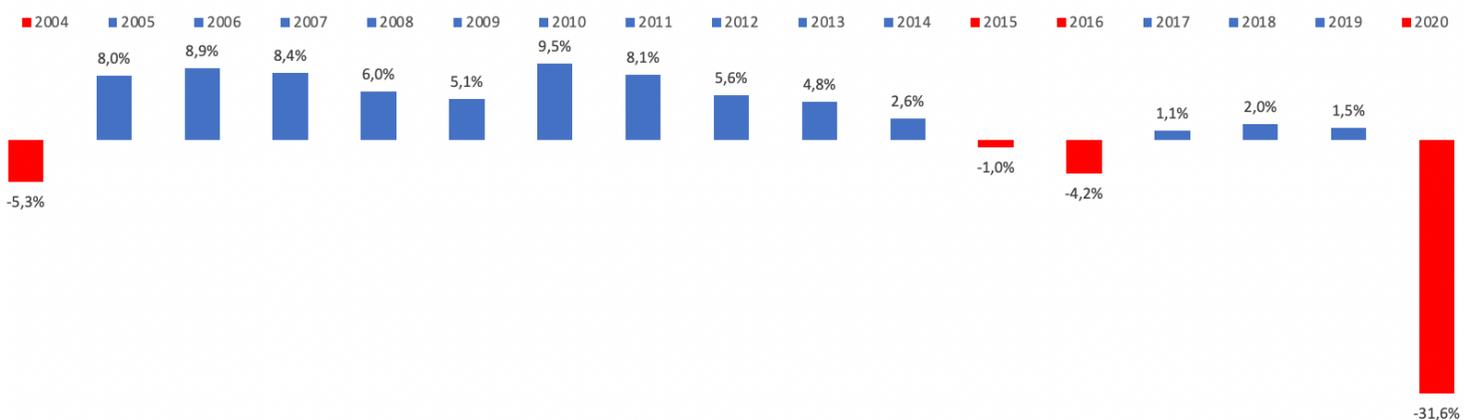


Figura 5. Volume de vendas na Páscoa.

Fonte: Elaborado a partir de Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2020).

Como era de se esperar, a quarentena estipulada por estados e municípios derrubou o fluxo de visitantes e de vendas em lojas e shopping centers. Em pesquisa conduzida pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), as lojas no país registraram queda de 46,38% no fluxo em março na comparação com o mesmo mês do ano de 2019, e de 43,27% em relação a fevereiro de 2020 – o acumulado do ano despencou para 15%.

Se, por um lado, o comércio varejista sofreu uma forte queda nas vendas e na circulação, por outro, foi observado o impacto na renda dos consumidores. Estima-se uma perda do poder de compra em quatro de cada dez brasileiros desde o início da pandemia.

Diante desses dados, a tomada de decisão sobre os canais em contextos de crise deve considerar, além dos critérios econômicos, de controle e de adaptabilidade, os aspectos comportamentais dos consumidores, já que os hábitos de compra foram modificados, dificultando o consumo físico devido à quarentena durante a crise do COVID-19 (Sheth, 2020). Nesse contexto, uma pergunta que poderia ser feita é: Como os novos hábitos de consumo impactam na jornada de compra?

Outro ponto importante é que se deve considerar a crescente preocupação dos consumidores com a segurança

como critério decisório no processo de compra. Segundo uma pesquisa realizada por Bhargava et al. (2020), em todos os países participantes, os entrevistados afirmam que com a pandemia tendem a comprar mais de empresas que têm preocupação com embalagens e produtos saudáveis e higiênicos. Isso fica claro também quando é verificado o aumento do interesse de busca na internet pelo termo ‘comida de *delivery* é segura?’ em 650% nos EUA desde o começo da pandemia (Doppelt, 2020).

Empresas com estratégia de lançamento e promoção a partir da experimentação e interação em pontos de venda física, como é o caso da Legria, foram influenciadas pelas medidas de isolamento e rigor (Sheth, 2020; Wang et al., 2020). Logo, ao identificar agentes da estrutura de canais de marketing, é importante considerar novas opções de canais digitais mesmo que com margens menores e por meio de intermediários (Wang et al., 2020). Segundo pesquisa realizada pela Google sobre como as marcas devem atuar em momento de pandemia e pós-pandemia, 44% dos entrevistados responderam que devem facilitar o processo de compra (Moreschi, 2020). Nesse sentido, é importante estimular a discussão sobre os novos critérios para a escolha de canais entre os(as) estudantes.

Fluxo de Visitas

	Ano x Ano			
	Janeiro	Fevereiro	Março	Acumulado
Shopping Centers	-1,64%	-5,03%	-44,57%	-16,84%
Lojas Físicas	-3,21%	-2,26%	-46,38%	-15,00%
Lojas de Rua	-2,79%	-10,10%	-35,26%	-15,56%
Lojas de Shopping	-1,95%	4,92%	-50,08%	-14,82%

(*-%) números não divulgados nos relatórios anteriores

	Mês x Mês		
	Janeiro	Fevereiro	Março
Shopping Centers	-20,17%	-14,17%	-39,69%
Lojas Físicas	-18,84%	-7,30%	-43,27%
Lojas de Rua	-31,30%	-22,48%	-24,36%
Lojas de Shopping	-42,08%	-24,33%	-48,79%

Figura 6. Fluxo de visitas.

Fonte: FX Retail Analytics (2020).

- Quais os impactos de cada uma das alternativas nos demais elementos do composto mercadológico?

É importante destacar durante a discussão em sala de aula que as decisões de canais impactam diretamente as decisões dos demais itens do composto mercadológico, ou seja, impactam também o preço, a apresentação do produto e a promoção. O desafio é trabalhar de forma estratégica esses quatro itens do composto mercadológico como meio para conquistar uma posição competitiva e sustentável (Hooley, Saunders, & Piercy, 2001). Para

tanto, é preciso pensar no valor percebido pelo consumidor final a cada canal, com foco na vantagem competitiva que satisfaça as necessidades e desejos dos consumidores (Czinkota, Dickson, Dunne, & Griffin, 2001). Em outras palavras, deve-se estimular a discussão não avaliando de forma isolada as escolhas de canais, mas considerando como uma decisão de marketing estratégico integra outros elementos e o impacto na organização como um todo (Kotler & Keller, 2006).

Opção 1: Legria → *E-commerce* próprio → Consumidor final

Preço: Nesse caso, o preço da Legria deve ser o mesmo que os revendedores praticam, tendo em vista que não há intermediários na venda do produto. Esse fato, conseqüentemente, aumentaria a margem de lucro da empresa.

Promoção: Como consequência da escolha pelo canal digital, a promoção deverá ter foco no ambiente on-line por meio de campanhas em redes sociais e em sites de busca. É importante ressaltar que se trata de uma marca ainda não conhecida pelo público. Assim, é preciso investir em divulgações e comunicações que tornem a marca conhecida no ambiente digital. É preciso também pensar em investimentos para o bom posicionamento da marca on-line como anúncios e impulsionamentos no sentido de direcionar o público para o *e-commerce*.

Produto: É preciso considerar que a compra no ambiente on-line não permite a experimentação comum do ambiente físico. Assim, é preciso criar estratégias que tornem o produto atrativo mesmo sem a possibilidade de toque no processo de compra. Será importante recriar sensações na jornada de compra do produto no ambiente on-line no sentido de gerar atração, impulsionando assim a aquisição.

Opção 2: Legria → *Marketplace* – aplicativo de entrega de comida → Consumidor final

Preço: O preço final sofreria alterações, considerando a taxa de administração cobrada pelo *marketplace* e o valor da entrega. Além disso, pedidos realizados por aplicativos de entrega de comida praticam valores diferentes de acordo com a distância. Portanto, em alguns casos, o valor da entrega poderá superar o valor do produto.

Promoção: A promoção sofrerá alterações no sentido da necessidade de fortalecer uma marca não conhecida em uma plataforma com inúmeros concorrentes diretos. A promoção em redes sociais e com o apoio do próprio aplicativo de entrega será essencial caso essa alternativa seja implementada.

Produto: Deve ser considerada a forma como o produto é apresentado no *marketplace*, tendo em vista que há muitos concorrentes e muitas marcas já conhecidas do público. A alteração nesse canal seria no sentido de posicionar o produto com todas as suas vantagens competitivas e opções que podem atender todos os públicos, como os veganos e/ou aqueles com restrições alimentares. Um ponto de destaque será no sentido de investir no posicionamento das imagens dos produtos dentro do aplicativo para que sejam vistos pelos potenciais consumidores e gerem curiosidade e desejo.

Opção 3: Legria → Pequeno varejo → Consumidor final

Preço: O preço sofrerá pequena alteração, superior ao valor que seria cobrado no *e-commerce*, por exemplo, tendo em vista que haverá o pequeno varejo como intermediário.

O varejo terá seus custos de compra e armazenamento e a necessidade do cálculo do lucro. É importante destacar que nessa opção de canal os produtos poderão sofrer alterações de preços a cada loja de varejo em que for vendido, considerando a margem praticada por cada loja.

Promoção: Além de trabalhar na construção e na lembrança de marca em ambientes como as redes sociais, será importante pensar em como a divulgação dos produtos Legria ocorrerá em ambientes físicos. Diante da pandemia, a experimentação dos produtos em pontos de venda físicos é restrita e será importante pensar em materiais promocionais que consigam passar os valores e as sensações pretendidas com a marca Legria.

Produto: Ao escolher a venda com apenas um intermediário, será importante analisar o impacto da apresentação dos produtos Legria nos pontos de venda e como cada pequeno varejista conseguirá trabalhar o valor agregado junto ao consumidor final. É importante refletir que em um mesmo ponto de venda a Legria compartilhará espaço com outras marcas, entre elas marcas conhecidas e/ou de frequente compra pelos consumidores. Portanto, deve-se estimular a construção de uma estratégia para que o produto seja apresentado de forma a gerar resultados em venda, ou seja, que fique bem posicionado, que os clientes consigam ter fácil acesso no ponto de venda, e que os proprietários e sua equipe conheçam o produto.

Opção 4: Legria → Distribuidor → Varejo → Consumidor final

Preço: O preço para o consumidor final poderá sofrer alterações, considerando que deverá englobar as margens de lucro da marca Legria, do distribuidor e do varejista. Diante disso, será que o consumidor estará disposto a pagar esse valor monetário por produtos recém-lançados no mercado?

Promoção: Deve-se analisar a importância da promoção de marca. O fortalecimento da marca poderá facilitar a venda dos produtos por meio dos distribuidores e no varejo junto ao consumidor final. É importante avaliar se os distribuidores conseguirão garantir o valor agregado dos produtos Legria até o ponto de venda.

Produto: Nessa opção de canal, é preciso considerar que a venda, em geral, acontece em grandes volumes por parte do distribuidor. Afinal, o objetivo desse intermediário é garantir, a partir de grandes contratos de venda no varejo, maiores lucros. Nesse sentido, é importante avaliar a capacidade produtiva da Legria para atender esses pedidos considerando o variado *mix* de produtos. Outro aspecto que deve ser considerado diz respeito ao volume de pedidos de cada produto do *mix* da Legria. Por serem produtos artesanais, é preciso avaliar se há capacidade produtiva ociosa capaz de atender grandes pedidos.

Opção 5: Legria → Representante → Varejo (pequeno porte) → Consumidor final

Preço: O preço de revenda seria menor em decorrência dos intermediários envolvidos. Os representantes possuem como prática entre 8% e 10% de comissão sobre o valor vendido. Além disso, o varejo precisa aplicar a sua margem e isso poderia impactar no preço final para o consumidor. Dessa forma, a empresa Legria terá que reduzir a sua margem para atender o preço final ao consumidor. Além disso, o representante pode solicitar uma bonificação de produto para realização de testes de venda. Isso aumentaria os custos para uma empresa recém-estruturada.

Promoção: A empresa Legria deve desenvolver material publicitário para que os representantes possam apresentar aos varejistas. Além disso, o varejista pode solicitar ações específicas no seu ponto de venda, como degustação ou ação promocional em épocas sazonais.

Produto: A empresa deve considerar as melhores práticas comerciais com seus revendedores e analisar a comissão para que seus representantes não possuam produto similar, a fim de não gerar conflito de interesse entre a Legria e seus concorrentes.

PLANO DE AULA

Ao aplicar o caso de ensino, o(a) professor(a) deve trabalhar os conteúdos associados ao tema tais como o composto mercadológico, os canais de distribuição e venda e

as estratégias de marketing. Sugerimos que o(a) professor(a) estimule a construção da solução para o dilema proposto a partir de conceitos associados ao composto mercadológico, aos canais de marketing e às estratégias de marketing, levando em consideração o impacto da crise gerada pelo COVID-19, principalmente para os pequenos negócios. A solução do dilema poderá contribuir com o processo de aprendizagem de conceitos que envolvem a construção de canais, como a seleção de membros do canal, a função do canal e os níveis de canais, bem como com suas respectivas aplicabilidades em contextos de crise e os impactos na estratégia mercadológica de pequenos negócios.

Recomenda-se que a leitura do caso seja feita antes da aula para que os alunos tenham contato prévio com o contexto a ser trabalhado. Sugere-se que na primeira leitura o aluno destaque os pontos principais do caso e seja estimulado a refletir sobre o impacto da pandemia sobre os pequenos negócios.

É importante ainda que o(a) professor(a) considere e conduza a aplicação do caso permitindo uma vivência da tomada de decisão gerencial que extrapole a escolha de canais de distribuição e vendas, sendo, portanto, uma tomada de decisão estratégica capaz de definir a sobrevivência da empresa. Sugere-se a aplicação do caso em três horas, divididas em duas aulas de uma hora e meia cada, ou de forma sequencial no caso de disciplina ofertada para pós-graduações, permitindo que os alunos reflitam sobre cada passo da formulação da solução.

Tabela 2. Fases de aplicação e tempo de duração.

Fases da aplicação do caso de ensino	Tempo de duração (estimado)
Leitura do caso	40 minutos (antes do encontro em sala)
Divisão em grupos, discussão e preenchimento do quadro de soluções	50 minutos
Apresentações das soluções propostas	40 minutos
Discussão das soluções propostas com todos os alunos	30 minutos
Associação dos conceitos e da teoria ao caso de ensino e fechamento da atividade	20 minutos

DISCUSSÃO DO CASO LEGRIA!

O caso de ensino da Legria possibilita um conjunto de análises estratégicas que contribuem com o processo de aprendizagem de discentes de cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de gestão. Especificamente, o caso constitui-se em uma ferramenta pedagógica de suporte à formação de novos gestores e empreendedores. Para tanto, é importante que o(a) professor(a) da disciplina adequa

o caso à realidade vivenciada pelos discentes. Além disso, a discussão do caso é parte fundamental do processo de aprendizagem.

A primeira fase proposta é a discussão do caso em pequenos grupos e a construção de um quadro de soluções (Figura 7). É recomendado que o caso seja aplicado em grupos de até quatro alunos e que tenham acesso ao caso para leitura prévia. O quadro de soluções ajudará os discentes durante a análise das vantagens, das desvantagens e

dos riscos de cada opção proposta para a comercialização dos produtos Legria. A estrutura do quadro deve ser impressa e entregue a cada grupo. Ao final, os discentes apresentarão as soluções propostas considerando um ou mais canais de distribuição. É importante que os discentes construam uma justificativa e compreendam o impacto da tomada de decisão nos negócios.

Na segunda fase, cada grupo apresenta suas propostas. Sugere-se que um(a) ou dois(duas) discentes apresentem sem interrupções. Nesse momento, o quadro de soluções, com destaque para os pontos relevantes, deve ser apresentado. Um ponto fundamental é que o(a) professor(a) se certifique que os(as) discentes tenham compreendido as motivações de suas escolhas de forma clara e objetiva. Assim, os grupos podem fomentar a reflexão sobre as diferentes perspectivas para a solução do caso.

A terceira fase começa após a apresentação dos grupos. O(a) professor(a) deve conduzir a discussão a respeito das soluções apontadas. A discussão pode ser iniciada a partir das quatro questões propostas na nota de ensino. Nesse momento é essencial a função de mediador assumida pelo(a) professor(a) no sentido de relacionar o caso com as discussões teóricas realizadas em sala antes da aplicação do caso.

O professor deve estimular a participação dos discentes, em especial daqueles que não falaram durante a apresentação, e entender como foi construída a tomada

de decisão dentro de cada grupo. Deve-se enfatizar que o caso é baseado em fatos reais e promover a reflexão a respeito de como a tomada de decisão gerencial foi alterada pelo contexto, ou seja, pelas mudanças nos negócios e no comportamento de consumo a partir da pandemia do COVID-19. A discussão deverá promover a reflexão sobre o momento pós-pandemia, que também exigirá adequações por parte da empresa, inclusive a respeito dos canais de distribuição.

A discussão poderá se tornar mais valiosa se associada à aplicação da contabilidade de custos e dos conceitos de economia de escala, tendo em vista sua abordagem maximizadora de resultados diante do dilema apresentado. É importante enfatizar que os custos envolvidos nos possíveis canais de distribuição são aspectos determinantes para a tomada de decisão gerencial de marketing.

Por fim, para o fechamento da atividade, o(a) professor(a) pode associar os conceitos de marketing aos da teoria sugerida para análise do caso e ressaltar como são aplicados no mercado e como o caso auxilia nessa compreensão. O(a) professor(a) pode fazer, com ajuda dos discentes, uma lista dos conceitos que foram abordados. Dessa forma, espera-se que os discentes consigam compreender a complexidade que envolve a tomada de decisão relacionada ao canal de distribuição dos produtos e entender os impactos que crises, como a gerada pelo COVID-19, podem exercer sobre a gestão de pequenos e novos negócios.

Quadro de soluções								
Qual(is) os canal(is) escolhido(s)?	Qual a quantidade de canais escolhidos?	Quem está envolvido no processo até chegar ao cliente?	Qual o lucro da Legria?	Por que esse canal foi escolhido?	Quais as vantagens desse canal?	Quais as desvantagens desse canal?	Quais aspectos foram considerados para escolher o canal?	Quais os impactos da escolha em todo o negócio?

Figura 7. Quadro de soluções.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas. (2020). *Produção de chocolate atingiu 756 mil toneladas em 2019*. Retrieved from <http://clientes.focoimg.com.br/abicab/storage/app/public/editor/15840443115e6a99170f8e4.pdf>
- Bhargava, S., Buzzell, C., Charm, T., Das, R., Fradin, M., Grimmelt, A., & Seid, C. (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. *McKinsey and Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>
- Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. (2020). *CNC projeta queda de R\$ 738 milhões nas vendas da Páscoa por coronavírus*. Retrieved from <http://cnc.org.br/editorias/economia/noticias/cnc-projeta-queda-de-r-738-milhoes-nas-vendas-da-pascoa-por-coronavirus>
- Czinkota, M. R., Dickson, P. R., Dunne, P., & Griffin, A. (2001). *Marketing: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Doppelt, L. (2020). Entenda como seu app pode ser útil às pessoas durante a COVID-19. *Think with Google*. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/apps-e-mobile/aplicativos-uteis-covid-19/>

- FX Retail Analytics. (2020). F360° e SBVC. *Índice de Performance do Varejo*. Retrieved from <https://www.fxdata.com.br/ipv/>
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (Vol. 2). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12. ed.). New Jersey: Pearson.
- Mauro, P. A., Daltoé, K. K., da Costa J. R. L., D'Albergaria Freitas, F., & Almeida, V. M. (2018). Cervejaria Noi: brewing a go-to-market strategy. *Emerald Emerging Markets Case Studies*.
- Moreschi, S. (2020). Google Academy: A forma como o brasileiro lida com a pandemia pode trazer aprendizados para as marcas. Retrieved from <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/google-academy-forma-como-o-brasileiro-lida-com-pandemia-pode-trazer-aprendizados-para-marcas/>
- Ribeiro, O. M. (2017). *Contabilidade de Custos*. Saraiva, 272.
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169-171. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- Watson IV, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002>

Autoria

Andre Luiz Barbosa da Silva

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Av. Esperança, s/n, Chácaras de Recreio Samambaia, 74690-900, Goiânia, GO, Brasil

E-mail: andre_luiz_b_silva@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-3276-5019>

Ricardo Limongi*

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Av. Esperança, s/n, Chácaras de Recreio Samambaia, 74690-900, Goiânia, GO, Brasil

E-mail: ricardolimongi@ufg.br

 <https://orcid.org/0000-0003-3231-7515>

Alessandra Cristina Gomes

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Av. Esperança, s/n, Chácaras de Recreio Samambaia, 74690-900, Goiânia, GO, Brasil

E-mail: alessandra.gomes@ufg.br

 <https://orcid.org/0000-0003-2880-3262>

Daiana Pimenta

Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Av. Esperança, s/n, Chácaras de Recreio Samambaia, 74690-900, Goiânia, GO, Brasil

E-mail: daiana_pimenta@ufg.br

 <https://orcid.org/0000-0003-1111-4778>

* Autor Correspondente

Contribuições dos Autores

1º autor: conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); administração de projeto (igual); escrita - rascunho original (liderança).

2º autor: curadoria de dados (igual); análise formal (liderança); investigação (igual); metodologia (igual); visualização (liderança); escrita - revisão e edição (liderança).

3ª autora: conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); investigação (igual); metodologia (igual); escrita - rascunho original (igual).

4ª autora: conceituação (igual); investigação (igual); metodologia (igual); supervisão (igual); visualização (liderança); escrita - revisão e edição (liderança).

Financiamento

Os autores relataram que não houve suporte financeiro para pesquisa deste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Disponibilidade dos Dados

Todos os dados e materiais foram disponibilizados publicamente por meio da plataforma Harvard Dataverse e podem ser acessados em:



Andre Luiz Barbosa da Silva; Ricardo Limongi; Alessandra Cristina Gomes; Daiana Pimenta, 2021, "Data for: Chocolates and "Legrias": Dilemma of The Choice of The Sales", Harvard Dataverse, V1.

<https://doi.org/10.7910/DVN/CM1BYG>

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

