CASO DE ENSINO

Energia em DOBRO: os desafios de uma startup no varejo brasileiro

RESUMO

A DOBRO, empresa de alimentos naturais e energéticos, iniciou suas atividades em dezembro de 2017 e, desde então, vem registrando expressivo crescimento na produção e comercialização de suas barras energéticas de café. Com 18 meses de atuação no mercado, o produto já pode ser encontrado em mais de 300 pontos de venda no Brasil. Seus três sócios – Victor, Lucas e Pedro – dividem entre si as principais responsabilidades da gestão da DOBRO no seu dia-a-dia (Produção, Distribuição, Marketing e Finanças). O desafio de maior relevância para os três sócios, atualmente, é como levar adiante um modelo de distribuição do produto, em escala nacional, preservando uma margem operacional satisfatória sem prejudicar o forte ritmo de crescimento mensal que a DOBRO vem alcançando, desde o seu lançamento.

Palavras-chave: Distribuição, Marketing, Métricas, Empreendedorismo, Startup.

ABSTRACT

DOBRO is a producer of natural and energetic bars that started its activities in December 2017 and, since then, has been achieving expressive growth in the production and selling of its energetic coffee bars. After 18 months of operation, their products are already distributed in more than 300 points of sale in Brasil. The three shareholders - Victor, Lucas and Pedro - share DOBRO´s daily operations main responsibilities (Production, Distribution, Marketing and Finance). Their current main challenge is how to develop and manage a national distribution model for the product, maintaining both a satisfactory operational margin and the strong growth ratio reached by DOBRO since the beginning of its operations.

Key words: Distribution, Marketing, Metrics, Entrepreneurship, Start-up.

INTRODUÇÃO

Desde o início do curso de Administração de Empresas na FGV / EAESP, Victor já tinha como meta trilhar o caminho do empreendedorismo. Após alguns estágios em startups em São Paulo, o período de intercâmbio, no segundo semestre de 2016, proporcionou uma ótima oportunidade de conhecer a Califórnia, referência global nessa área. Com novas experiências profissionais "na bagagem", além da confirmação da vocação e desejo de criar seu próprio negócio, veio também a "sacada" em relação à natureza do mesmo.

Victor observou que era muito comum para os praticantes de esportes de inverno nos EUA o consumo de energéticos (em forma de barra), tanto pela necessidade de reposição de energia, quanto pela praticidade da embalagem (bem compacta) e capacidade de saciedade por um considerável período através das barras sintéticas. Aproveitando o conceito, mas colocando como premissa a troca da característica "sintética" pela "natural", chegou-se ao Café como componente referência para o novo produto. Voltando para o Brasil com a proposta de "produzir uma barra energética de Café", Victor passou a contar com seu amigo Lucas como sócio do empreendimento, ainda no estágio inicial (conceito e ideia somente).

AÇÕES INICIAIS E PRIMEIROS PASSOS

Victor e Lucas desenvolveram uma lista de argumentos para sensibilizar e convencer uma engenheira de alimentos a "embarcar no projeto" e realizar os testes necessários para a elaboração do produto, assim como explicitaram as premissas para o novo produto:

- A barra energética já é um produto testado e consumido tanto pelo mercado local, quanto pelo internacional;

- O consumo do ingrediente Café tem forte vínculo com a cultura brasileira e é a segunda bebida mais consumida no mundo;

- A cafeína é identificada como um estimulante conhecido;

- O mapeamento da tendência de forte crescimento no consumo de produtos naturais;

- A premissa de que para dar certo, a barra a ser lançada "não poderia ter um gosto ruim".

Engenheira de alimentos devidamente convencida, foram efetuados vinte e oito testes na composição da barra até alcançar um resultado considerado satisfatório. O grande desafio ao longo dessa etapa, para atingir o produto final, foi o de harmonizar da melhor maneira possível Sabor e Funcionalidade, fatores que se mostraram inversamente proporcionais ao longo dos testes realizados.

Com a fórmula definida (ANEXO 1), o passo seguinte foi o de produção. Nessa etapa o desafio era identificar uma fábrica para aplicar a fórmula criada e produzir as barras de café em escala industrial. Nesse processo de pesquisa, a engenheira de alimentos teve um papel fundamental indicando a Bradal (indústria localizada em Limeira / SP) como uma fábrica que já contava com histórico positivo nesse segmento. Isso acabou facilitando o contato e fechamento do contrato para o início da produção do DOBRO (produção vem sendo mantida na Bradal desde então).

Elaborada a fórmula do produto e definido o local de produção, veio o desafio seguinte: a escolha do nome. O nome DOBRO foi escolhido inspirado no símbolo do infinito como referência, a ideia de "dobrar os números do círculo de Vortex, ligando os pontos e tendo o

infinito como desenho formado após eventuais repetições". O nome também homenageia Nikolai Tésla (1856/1943) e a "energia que está nos números" (ANEXO 2).

Com o maior volume de trabalho e necessidade de estruturar as áreas de Distribuição e Marketing, ficou claro para os sócios que "dois não estava sendo suficiente e três não seria demais", razão pela qual Pedro entrou na DOBRO como novo sócio, estrutura que se mantém desde então (Figura 1).

Figura 1 – Os três sócios da DOBRO – Lucas, Pedro e Victor



Fonte: @vscomper

LANÇAMENTO DO PRODUTO

Para o lançamento da barra energética DOBRO ocorrer durante o Festival 00 – entre os dias 01 e 03 de dezembro de 2017 (ANEXO 3) – os três sócios tiveram que acelerar bastante diversas linhas de ação, com destaque para:

- Registro do produto junto aos órgãos reguladores;

- Validação do conceito de "produto energético";

- Consolidação dos resultados das pesquisas de mercado e diversos testes de degustação;

- Contratação de empresas de "Inteligência de Produto" para estruturação do plano estratégico e tático de marketing (o que incluiu a escolha do modelo de embalagem);

- Definição do Modelo de distribuição inicial.

Foram escolhidos três sabores para a produção / comercialização – Mocha Latte, Coconut Mocha e Caramel Macchiato (Figura 2), mantidos até o desenvolvimento da nova embalagem (Figura 3), onde os sabores foram traduzidos para o português. Em junho de 2019, na feira Naturaltech, foi iniciado um novo passo na reestruturação da marca, junto com o lançamento da barra de proteína. (Figura 4) – e definido o modelo de Venda Direta (via e-commerce e market places) como canais iniciais de distribuição. Para o lançamento da mesma, uma agência foi contratada para fazer a embalagem do produto. Nesse momento, os sócios identificaram a necessidade de mudar a embalagem inicial das barras energéticas a fim de trazer mais informações necessárias para o entendimento do produto visando o aumento das vendas.

Figura 2 – Primeira embalagem das barras energéticas de café em três sabores



Mocha Latte Coconut Mocha Caramel Macchiato

Fonte: Acervo DOBRO

Figura 3 – Nova embalagem das barras energéticas de café em três sabores com nomes traduzidos



Fonte: Acervo DOBRO

Figura 4 – Embalagens e sabores Barras de Proteína



Fonte: Acervo DOBRO

Assim, as embalagens das barras energéticas foram modificadas e simultaneamente foram lançadas as barras de proteínas, também feitas com cafeína natural (inerentes do café verde, um extrato micronizado, sem gosto, do grão do café verde). As barras de proteína contam com cinco sabores exclusivos: creme de papaia, pasta de pistache, bolo de cenoura, espinafre e grãos, espinafre e castanha de caju. Esses dois últimos são as primeiras barras de proteínas salgadas.

O segmento de esportistas aderiu de forma natural ao produto, mas para ampliar a capacidade de penetração da DOBRO, foram trabalhados e enfatizados no processo de comunicação atributos que impactassem positivamente o público jovem.

Com investimento em mídias digitais, houve um crescimento do acesso de pessoas no site da DOBRO (Site Dobro). O investimento realizado foi de R$ 2 mil reais por mês em Google ads

e Facebook ads, com a compra de palavras chave e todo um trabalho estratégico para a procura de possíveis leads até a venda aos potenciais clientes.

A aplicação dos serviços de mídias digitais empregado de forma adequada, faz com que o público-alvo da empresa seja atingido de forma eficaz. No caso da DOBRO, foram desenhadas duas personas: (1) atletas e pessoas focadas na performance de suas atividades e treinos (ex: triatletas profissionais e amadores) E (2) pessoas que buscam equilíbrio e que treinam (ex: analistas/advogados/médicos que trabalham o dia todo e se alimentam adequadamente, mantendo uma boa rotina de treinos).

Após o investimento em marketing digital, a DOBRO verificou tanto um aumento do acesso ao site, quanto na recorrência do cliente na página da DOBRO, assim como, o incremento nas vendas através do site - 197% de aumento de vendas no 1º semestre de 2019 em relação ao mesmo período de 2018 - e o valor do ticket médio. Esse último se deu a partir do aumento do portfólio, e a inclusão de combos com ticket médio maiores.

Com o aumento de clientes no site da DOBRO a empresa se sentiu impulsionada a incluir novos conteúdos, ou seja, semanalmente a empresa se propôs a escrever um artigo e publicar no site. Além do artigo, a empresa passou a enviar conteúdo educacional por e-mail e posts no Instagram.

O lançamento foi um sucesso, houve uma ótima recepção ao produto, a meta de vendas de 2018 foi superada e a distribuição passou a ocorrer também em algumas lojas físicas, com maior identificação com a sustentabilidade e natureza, como o exemplo do varejista Mundo Verde. Se o consumidor não vê o produto no ponto de venda, na prática é como se esse produto não estivesse sendo vendido (Alvarez, 2000). Ciente dessa premissa, nos pontos de venda foram aplicados materiais de visual merchandising como displays, visando destacar a exposição do produto no ponto de venda (ANEXO 4). Esses materiais são uma das formas de promoção de vendas, em que o varejista tem o apoio do fabricante para realizá-la (Parente & Barki, 2014).

DISTRIBUIÇÃO

Ter uma estratégia de canal de distribuição é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos de distribuição voltada para o seu mercado alvo (Rosenbloom, 2014). Desde o início, a região foco da comercialização do produto foi a cidade de São Paulo. Nesse mercado, as barras de proteína se apresentavam como os maiores concorrentes do produto. Entre aumentar a penetração de mercado em São Paulo e buscar novos mercados no país, a DOBRO decidiu expandir para novos mercados, como o Rio de Janeiro (La Fruteria, Organomix, Deli Delícia, Carioca Zen, Dvitaminas, Cestto, Green Deli). Nesse contexto, no início de 2019, os sócios decidiram trabalhar na definição e implementação de uma estratégia de distribuição visando alcançar, em pouco tempo, uma abrangência nacional (e quem sabe até internacional) para o seu produto.

A velocidade com a qual o DOBRO conseguiu estar presente nos pontos de venda foi impressionante. Até Dez/2018, com apenas um ano desde o seu lançamento no mercado, a DOBRO já estava em 200 pontos de venda e em Junho/2019 mais de 300 pontos de vendas comercializavam os produtos da DOBRO. A DOBRO hoje conta com distribuidores parceiros em SC, RS, PR, SP, RJ, MG, PA, AC, RN, PI, PB, CE, BA, GO, DF, além de sua própria distribuição direta e vendas online.

A compreensão, por parte dos sócios da empresa, das diferenças de cada canal de distribuição, seu papel e público alvo foi fundamental para que a DOBRO alcançasse o sucesso em sua

distribuição. A seguir, são descritos cada um dos 6 tipos de canais nos quais a DOBRO está presente:

Canais de distribuição: on-line

ecommerce/site próprio – no site da DOBRO são vendidos combos dos produtos e foi iniciada a venda de *gadgets* da marca, tais como camisetas (até o momento), e em breve mais algumas peças de roupas, bonés, canecas e garrafas térmicas deverão estar disponíveis. Além disso, vale ressaltar que uma estratégia importante é sempre deixar o preço no site da DOBRO maior do que nos outros canais. Ou seja, o teto para os parceiros revendedores que vendem as barras energéticas é de R$ 12,90/barra energética e de R$14,90/barra proteica. O objetivo é não ter nenhum canal praticando um preço maior do que o site da DOBRO (soudobro.com.br), pois os lojistas precificam a partir do preço do site DOBRO e do concorrente.

Marketplaces - a DOBRO não vende diretamente no mercadolivre, americanas e etc, pois seus lojistas/parceiros já comercializam nesses marketplaces. Ou seja, lojas que possuem loja física e virtual, já comercializam usando esse canal. Caso a DOBRO vendesse diretamente nesses marketplaces, estaria concorrendo diretamente com seus parceiros. Assim a DOBRO evita um conflito de canal.

Canais de distribuição: off-line

Lojas verdes - são empórios naturais, empórios a granel, onde normalmente possuem tanto uma venda mais especializada do vendedor quanto uma melhor categorização de produtos. Ex: Bio Mundo, Mundo Verde, Armazém Fit Store, Armazém Cerealista, Cia da Saúde, Empório da Terra e etc.

Lojas de performance - não necessariamente são as bodyshops tradicionais, que vendem apenas suplementação para clientes de musculação. Mas uma boa técnica usada pela DOBRO para encontrar essas lojas de suplementação adequada para o público alvo foi identificar quais bodyshops vendem gel de corrida, suplementos para endurance e que possuem um público mais amplo. Ex: Quality Nutrition, Evolution Nutrition, Triaddict,

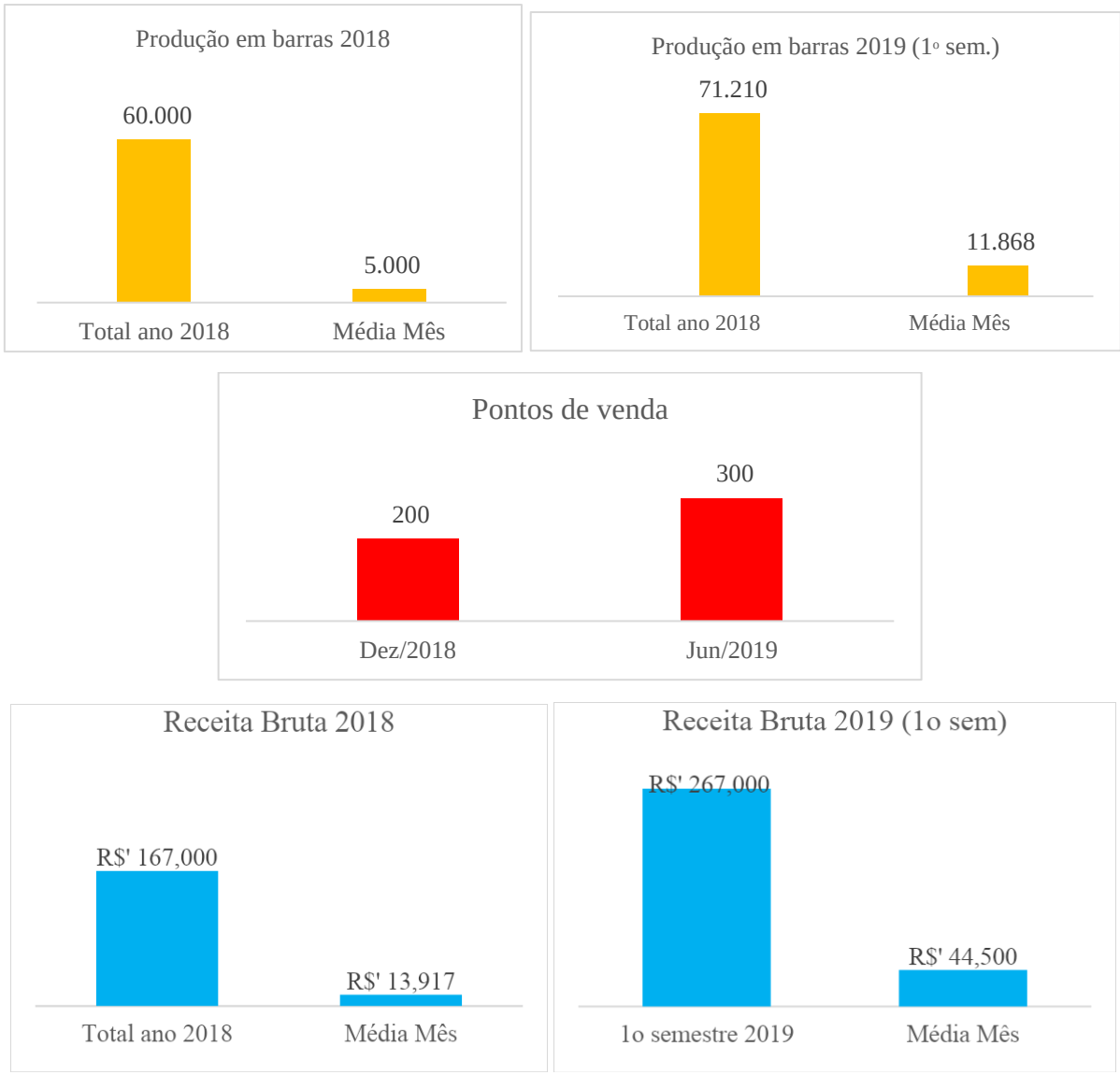
Mercados e Supermercados A/AA - são lugares que possuem uma boa aceitação das barras, já com a categoria consolidada no ponto de venda e que a empresa consegue expor melhor a marca DOBRO a um público que tem potencial para ser consumidor. Ex: Santa Luzia, St Marche, Super Sudável, Varanda, Quitanda)

Estudos e esportes: são locais onde a as barras da DOBRO são vendidas com uma tabela mais flexível e diferenciada para maior comunicação e exposição de marca para potenciais clientes. Ex: cantinas de faculdades (FGV, ESPM, Cásper Líbero, Insper, PUC) e lojas de corrida, lojas de bicicleta, lojas de academias, studios de corrida e bike (Justrun, Soulbox, Ride State).

CRESCIMENTO E PRÓXIMOS PASSOS

Nesses dezoito meses de atividade efetiva a DOBRO vem alcançando números que impressionam, tanto pelo valor absoluto, quanto pelo ritmo de crescimento. Alguns exemplos relativos a essa ‘performance’ estão em destaque nos gráficos da Figura 5:

Figura 5 – Gráficos com produção de barras, número de pontos de venda e receita bruta da empresa DOBRO



Fonte: Elaborado pelos autores.

A ampliação da distribuição do produto para uma abrangência nacional está em andamento e já pode ser considerada um dos fatores responsáveis pelo forte crescimento que vem sendo registrado no 1º semestre de 2019.

Como estratégia, adotou-se o conceito de selecionar parceiros regionais por Estado, considerando-se tanto a capacidade "local" desses distribuidores, quanto a afinidade com a categoria (perfil de quem "acredita"). A exclusividade regional para esses parceiros também tem sido colocada como fator relevante para a consolidação dessa iniciativa.

Uma das análises/decisões mais críticas para a manutenção de um forte e sustentável ritmo de crescimento está relacionada à gestão desses parceiros "nacionais" de distribuição, assim como

na identificação e implementação de novas modalidades que viabilizem crescentes áreas de penetração para os produtos da DOBRO.

Nesse sentido, algumas questões-chave estão sendo consideradas como críticas para o sucesso da DOBRO nos próximos anos, que relacionamos a seguir:

1. *Qual o melhor modelo de distribuição para a DOBRO atingir uma escala nacional?*

2. *Como o custo de frete e logística de distribuição impactam no resultado de toda a operação? E quais são as alternativas para a redução desse custo, sem perda de qualidade?*

3. *Como o modelo de tributação estadual/municipal brasileiro impacta na estratégia de precificação da DOBRO?*

4. *Quem deve gerenciar e como acompanhar o processo de comunicação do produto nos diversos pontos de venda espalhados pelo Brasil?*

5. *Você acredita que o próximo passo para a empresa crescer será buscar investidores externos? Qual o impacto dessa possível decisão?*

6. *Quem são os concorrentes diretos da DOBRO no mercado atual? E qual a estratégia que a empresa deve considerar para lidar com um cenário de aumento de concorrência?*

REFERÊNCIAS

Alvarez, F. (2000). Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda. Editora Saraiva.

Comper, Victor (2018). Marca brasileira de alimentos e barras energéticos, que apoia o esporte nacional, feitos com ingredientes que oferecem energia. *Trabalho de Conclusão de Curso em Administração de empresas (graduação)* - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. SÃO PAULO, 2018.

Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. Editora Atlas.

Rosenbloom, B. (2014). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. Editora Atlas.

Site DAGV (2019). Festival 00. Disponível em <https://www.dagv.org.br/eventos/festival00>

Site SOU DOBRO (2019). Dobro. Disponível em < https://soudobro.com.br/>

ANEXO 1 – INGREDIENTES BARRA DOBRO

“A DOBRO contém tâmaras, rica em minerais - que ajuda na digestão dos alimentos e no fortalecimento dos ossos - como base do alimento; como ingredientes majoritários estão a pasta de amêndoas - rica em fibras e proteínas, ajudando a reduzir os níveis de colesterol e ganho de massa muscular - e o café arábica orgânico, fonte de oxidantes e cafeína. As nuts, ricas em ômega 3, possuem ações antioxidantes que auxiliam na perda de peso e o chocolate meio amargo, rico em nutrientes, que melhora a pressão arterial e a circulação do sangue e são essenciais no sabor e qualidade da “barrinha”. Por isso, os ingredientes são escolhidos com o objetivo de entregar um produto completo de sabor, energia e qualidade. Desta maneira, a base da DOBRO está repleta de ingredientes que se completam, seja no sabor, seja na textura e no seu caráter saudável. Assim, formulando os ingredientes base da “barrinha”, a DOBRO tem três sabores: Mocha Latte, Caramel Macchiato e Coconut Mocha.”

(“Marca brasileira de alimentos e barras energéticos, que apoia o esporte nacional, feitos com ingredientes que oferecem energia” - Extraído do Trabalho de Conclusão de Curso na Fundação Getúlio Vargas do aluno da FGV-EAESP e sócio da DOBRO Victor Comper)

Figura ANEXO 1 - Ingredientes da barra DOBRO

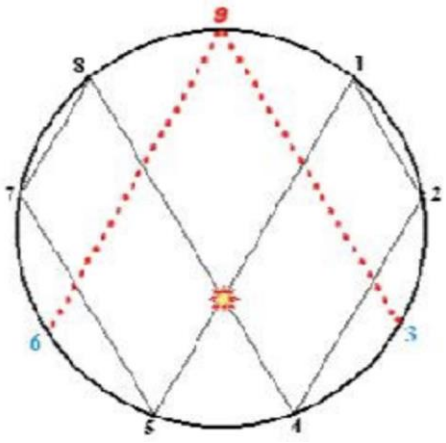


Fonte: Comper, 2018

ANEXO 2 – INSPIRAÇÃO NOME DOBRO

O nome “DOBRO” surgiu com a ideia de “dobrar os números do círculo de Vortex, ligando os pontos e tendo o infinito como desenho formado após eventuais repetições”. Após a criação do nome, a Agência Pulpo é a responsável pela criação do logotipo da marca, além de toda a identidade e Manual da Marca, embalagens e displays.

Figura ANEXO 2: Círculo de Vortex: Matemática de Marco Rodin



Fonte: Blogspot: Círculo de Vortex. 2010.

ANEXO 3 – EVENTO DE LANÇAMENTO DO PRODUTO NO FESTIVAL 00

O Festival 00 é um evento desenvolvido por 2 alunas da FGV EAESP e promete trazer uma experiência diferenciada de marcas!

Muitas lojas fora dos padrões, roupas, acessórios, design e um espaço gastronômico! Além de ativações com aula de meditação, crossfit, funcional, makeup, palestras e muito mais!

Figura ANEXO 3: Festival 00 – entre os dias 01 e 03 de dezembro de 2017



Fonte: Site DAGV, 2019.

ANEXO 4 –MATERIAIS DE MERCHANDISING APLICADOS NOS PONTOS DE VENDA

Figura ANEXO 4: Materiais de Visual Merchandising aplicados no Ponto de venda



Fonte: Acervo DOBRO (LOJA Quality Nutrition - Rua Paes de Araújo, 22 – Itaim Bibi)



Fonte: Acervo DOBRO

NOTAS DE ENSINO

Energia em DOBRO: os desafios de uma startup no varejo brasileiro

(a) Exposição teórica do assunto relativo ao caso de ensino:

Esse caso pode ser aplicado em disciplinas de Gestão de Varejo, Trade Marketing, Estratégia de Marketing e Canais de Distribuição. Temas como Canais de Marketing, Canais de Distribuição e Comunicação no ponto de venda podem ser abordados durante a aula de discussão do caso. Ao abordar os dilemas vivenciados pelos sócios da empresa, entre aumentar a distribuição do produto e abrir mão da margem praticada, o caso de ensino também pode ser endereçado a discussões que abordem Preços praticados e margem.

(b) Aspectos pedagógicos relativos à aplicação do caso de ensino em sala de aula.

Sugestões de dinâmicas de discussão do caso de ensino:

Atividade prévia a aula: Sugere-se que previamente à aplicação, o estudo de caso seja enviado a estudantes da disciplina com as questões a serem debatidas em sala de aula, com a solicitação de resolução prévia e submissão por escrito ao docente até o dia da aula sobre o estudo de caso.

Início da aula (aquecimento): No início da aula de estudo de caso, o docente fornece 10 minutos aos estudantes para que eles conversem em pares sobre o que acharam do caso e relembrem os principais pontos. Essa dinâmica é importante para ativar a memória do grupo e aquecer a discussão.

Pergunta de início e aquecimento da discussão: Em seguida, o docente inicia com uma questão ampla e aberta sobre o caso: O que acharam do caso? No entanto, é importante deixar claro que as respostas devem estar relacionadas ao conteúdo e não a forma de escrita do caso e informações que não estejam expressas no caso.

Perguntas sobre o caso: Apenas após as etapas anteriores, o docente inicia a abordagem das 6 questões propostas no caso. Essas questões deverão estar escritas na lousa da sala de aula no início da discussão, a fim de guiar o docente na condução do debate e auxiliar os estudantes em sua preparação. Ao longo do debate, a participação do maior número de alunos deverá ser estimulada, com o docente dando a palavra preferencialmente a estudantes que ainda não tiverem contribuído para a discussão.

A medida que estudantes participem a ideia é compor o quadro em sala com as respostas e esquemas.

Ao final, permita que estudantes façam um registro fotográfico do quadro, e enfatizem que estes deverão ser os slides da aula.

Comportamentos esperados por parte dos alunos a partir da discussão:

Espera-se que o estudante se prepare previamente para a discussão e que participe da mesma. Esse comportamento pode ser estimulado ao atribuir nota tanto à discussão em sala quanto ao trabalho prévio de entrega das respostas por escrito antes da aula debate. Assim, tanto estudante mais tímidos quanto desinibidos em falar em público conseguem pontuar, desde que tenham lido previamente o estudo de caso.

Sugestões de utilização do espaço da lousa por parte do professor:

Mapa de sala e registro de participação estudante: Sugerimos que no início da aula, enquanto estudantes conversam entre pares, o docente faça um mapa de sala com a posição dos mesmos visando registrar sua participação individual. Após a aula, sugere-se que seja fornecido um feedback a cada estudante pela sua participação individual – seja na plenária, seja no trabalho escrito. É fundamental esclarecer antecipadamente como estudantes serão avaliados pelo trabalho prévio e ao longo do debate.

Lousa: Adicionalmente, é importante que previamente o docente já insira as questões de discussão na lousa da sala de aula, deixando espaços para completar com as respostas fornecidas pelos alunos ao longo da discussão. Sugere-se que a discussão seja realizada numa sala com lousa grande para que a discussão seja registrada e não seja necessário apagar nenhum registro ao longo do debate.

(c) Possíveis alternativas de decisões/soluções das questões do caso

1. Qual o melhor modelo de distribuição para a DOBRO atingir uma escala nacional?

A entrada dos distribuidores em escala nacional traz um aumento de capilaridade ao produto e facilita o conhecimento do mesmo, já que esses distribuidores possuem uma carteira de clientes local ativa e estruturada. Se por um lado, há perda de margem com a inclusão de mais um player na cadeia de distribuição, por outro, o modelo atende de forma mais adequada aos eventuais consumidores ,m e que buscam produto prático rápido e nutritivo. Um modelo de vendas somente pela internet acabaria inibindo essa possibilidade de compra por impulso.

2.Como o custo de frete e logística de distribuição impacta no resultado de toda a operação? E quais são as alternativas para a redução desse custo, sem perda de qualidade?

O mercado de fretes tem como característica uma grande diferença nos custos entre as transportadoras, daí a importância de uma dedicação especial a esse tema – que ganha maior relevância a partir da crescente participação das vendas da DOBRO em outros estados brasileiros.
Em relação a logística, manter uma estrutura própria estava sendo três vezes mais oneroso do que a utilização de um centro logístico, e essa migração já foi efetuada no primeiro semestre de 2019.

3.Como o modelo de tributação estadual/municipal brasileiro impacta na estratégia de precificação da DOBRO?
A questão tributária é relevante porque existem diferenças entre as alíquotas estaduais do ICMS no Brasil. Esse aspecto, juntamente com o custo do frete, leva ao dilema da manutenção, ou não, de um preço de referência nacional. A opção até o momento tem sido pela utilização do preço praticado em São Paulo como referência para todo Brasil, mesmo que isso acarrete na redução da margem para as vendas fora de São Paulo.

4.Quem deve gerenciar e como acompanhar o processo de comunicação do produto nos diversos pontos de venda espalhados pelo Brasil?

A parte operacional deve ficar com os diversos distribuidores regionais. Esse processo inclui, por exemplo, a exposição de materiais nos pontos de venda (atividades de Trade Marketing). Por outro lado, toda a estratégia e desenvolvimento de ações específicas, como por exemplo ações de ativação no ponto de venda (degustação do produto entre outras) continuaria a ser efetuada de forma centralizada pela equipe da DOBRO.

5.Você acredita que o próximo passo para a empresa crescer será buscar investidores externos? Qual o impacto dessa possível decisão?

Os sócios pretendem continuar utilizando o sistema de *bootstraping* - que consiste no reinvestimento de todos os lucros gerados pela operação no próprio negócio - assim como, auto financiando a DOBRO. Não há perspectiva de captação externa de recursos a curto prazo.
O maior impacto na hipótese de captação de recursos de terceiros será dividir as decisões da empresa com outros sócios.

6.Quem são os concorrentes diretos da DOBRO no mercado atual? E qual a estratégia que a empresa deve considerar para lidar com um cenário de aumento de concorrência?

Ainda não foram identificados no mercado concorrentes "diretos" que possuem barras com cafeína natural. No entanto, os sócios acreditam que isso deverá ocorrer em algum momento, por isso a adoção de um ritmo frenético de crescimento e ocupação de espaços. Outra medida adotada foi a de se patentear o conceito de "barras com cafeína natural". Os próprios sócios consideram essa uma ação importante, mas não suficiente para servir de entrave à ik chegada de concorrentes diretos, já que um eventual processo judicial questionando uma cópia do produto deve levar aproximadamente cinco anos para emissão de uma sentença judicial.

(d) Referências bibliográficas pertinentes aos conceitos abordados no caso.

Alvarez, F. (2000). Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda. Editora Saraiva. (Capítulos 1, 2 e 3 – Trade Marketing)

Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. Editora Atlas. (Capítulo 8- Composto de Comunicação no Varejo).

Rosenbloom, B. (2014). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. Atlas. (Capítulo 5 – Estratégia de distribuição)