



# **DESAFIOS DO CICLO S&OP E AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO DE LUXO**

**Stephanie da Silva Porfirio**

## **Monografia em Engenharia Química**

**Orientadores**

**Prof. Daniel Weingart Barreto, D.Sc.  
Luciana Gonzalez Martins de Magalhães**

**Dezembro de 2020**

# DESAFIOS DO CICLO S&OP E AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO DE LUXO

*Stephanie da Silva Porfirio*

Monografia em Engenharia Química submetida ao Corpo Docente da Escola de Química, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Química.

Aprovado por:

---

Clarice Campelo de Melo Ferraz, D.Sc.

---

Estêvão Freire, D.Sc.

---

Bernardo Dias Ribeiro, D.Sc. (suplente)

Orientado por:

---

Daniel Weingart Barreto, D.Sc.

---

Luciana Gonzalez Martins de Magalhães

Rio de Janeiro, RJ – Brasil

Dezembro de 2020

Porfirio, Stephanie.

Desafios do ciclo S&OP e as novas tendências no mercado de luxo / Stephanie da Silva Porfirio. Rio de Janeiro: UFRJ/EQ, 2020.

x, 84 p.; il.

(Monografia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Química, 2020.

Orientadores: Daniel Weingart Barreto e Luciana Gonzalez Martins de Magalhães

1. Ciclo S&OP. 2. Mercado de luxo. 3. Novas tendências. 4. Monografia. (Graduação – UFRJ/EQ). 5. Daniel Weingart Barreto e Luciana Gonzalez Martins de Magalhães I. Desafios do ciclo S&OP e as novas tendências no mercado de luxo.

Dedico este trabalho à minha família  
e a todos que me apoiaram ao longo desses anos,  
que me fazem buscar a melhor versão de mim.

“Não tenha medo de viver, de correr atrás dos sonhos.  
Tenha medo de ficar parada.”

**Anita Garibaldi** citada em *Histórias de ninar para garotas rebeldes 2* (2018)

“Para as garotas rebeldes de todo o mundo:

**Você** é a promessa

**Você** é a força

Não dê um passo atrás, e assim todo mundo vai avançar.”

**Francesca Cavallo e Elena Favilli** em *Histórias de ninar para garotas rebeldes 2* (2018, grifo das autoras)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família, em especial à minha mãe, que sempre me apoiou e fez de tudo para que eu tivesse uma boa formação, bem como uma boa educação e uma boa vida. À minha irmã, que se preocupa e se dedica a me assistir. Ao meu padrasto, que me proporcionou estudar em um bom curso e me ajudou a ser aprovada nos mais diversos concursos que fiz em seguida. Agradeço também a cada um que se esforçou para me apoiar e me auxiliar nessa trajetória que foi a Escola de Química, como minha amiga Cristhal, que me indicou para a vaga de Operadora de Exibição na Globosat e foi essencial para que eu conseguisse me manter na faculdade todos esses anos, conciliando trabalho e estudo. Meu amigo Alexandre, que me doou uma calculadora HP50g para que eu pudesse me sair bem nas provas nas quais necessitava e me ajudou em todos os momentos, nem que fosse em uma conversa para distrair antes das provas. Meu ex-chefe e amigo Carlos Eduardo Padilha, que, por diversas vezes, flexibilizou meus horários no trabalho para que eu pudesse estudar ou estar presente em provas noturnas. Ao meu namorado, que me fez feliz ao longo desses anos de graduação e sempre foi muito compreensivo quando eu precisava abrir mão de estar com ele para estudar. Aos meus amigos Flávio, Gabriel e Pedro, que estiveram ao meu lado, mesmo que, algumas vezes, à distância, e foram de extrema importância para que hoje eu possa estar escrevendo esse texto e concluindo a minha graduação, pois, por diversas vezes, foram meus amigos, colegas de classe e professores. Agradeço à Escola de Química pela honra de estudar em uma das melhores instituições do Brasil, por todos os professores conceituados e a enorme experiência, conhecimento e oportunidade que foi essa aventura em Engenharia Química. Além disso, meus mais sinceros agradecimentos aos meus orientadores Daniel e Luciana, que dispenderam de seus tempos para me ajudar a concluir essa etapa tão importante que é o Trabalho de Conclusão de Curso. Por fim, a todos que eu gostaria de agradecer individualmente, porém não puderam estar descritos aqui, meus mais sinceros agradecimentos.

Resumo da Monografia apresentada à Escola de Química como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Química.

## **DESAFIOS DO CICLO S&OP E AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MERCADO DE LUXO**

Stephanie da Silva Porfirio

Dezembro, 2020

Orientadores: Prof. Daniel Weingart Barreto, D.Sc.  
Luciana Gonzalez Martins de Magalhães

O ciclo *Sales and Operations Planning* (S&OP), principalmente o planejamento de demanda, é uma importante ferramenta estratégica e operacional para uma organização. Por isso, em cenário de crise decorrente da pandemia da Covid-19, com tantas incertezas e novas tendências se estabelecendo, principalmente se tratando do canal e-commerce, o presente trabalho busca compreender esses novos cenários, visando integrá-los à cadeia de suprimentos e ao planejamento estratégico, para que, dessa forma, seja possível obter vantagem competitiva através de processos funcionando de maneira adequada, melhorando a disponibilidade de produtos, o nível de serviço e a satisfação do cliente. Para atingir esse objetivo foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória, que é composta por pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma empresa do ramo de perfumaria e cosméticos, a qual integra o mercado de luxo. No estudo de caso são feitas análises quantitativas através da utilização do método estatístico de Suavização Exponencial Tripla atrelado à Regressão Linear Simples para o planejamento da demanda da empresa estudada, obtendo resultados alinhados às expectativas dos órgãos federais, quando utilizados dados do PIB nacional. O planejamento de demanda atrelado à série do PIB brasileiro levou à conclusão de que a demanda da empresa analisada crescerá 14% em 2021, quando comparado ao ano de 2020, porém com uma queda de 2% quando comparado a 2019. Além disso, pôde ser entendido como essa demanda planejada pode ser distribuída dentro dos canais de venda da empresa, de forma que o e-commerce seja analisado mais profundamente, pois é o canal de maior crescimento durante a pandemia da Covid-19. Assim, analisada a curva de expansão desse canal, pôde-se verificar que a estabilidade do e-commerce ocorreria por volta de 35,5% antes da Covid-19, no entanto, a crise elevou o patamar de vendas desse canal, obtendo-se na análise final que o e-commerce pode atingir 50% de representatividade até o ano de 2025 para a empresa em questão. Ademais, pôde-se observar novas tendências de compra no mercado de fragrâncias de luxo no canal online. Enquanto produtos lançamentos passam a ser comprados em menores volumetrias, os produtos catálogos – já conhecidos pelo consumidor – são comprados através de volumetrias maiores, pois, durante o isolamento social, os consumidores passam a não ter acesso às lojas físicas e compram novos produtos em menores tamanhos, de forma a gerar experimentação. Enquanto produtos catálogos são comprados através de volumetrias maiores, pois há maior custo-benefício na compra, desembolsando menos reais por ml. Todas as análises feitas ao longo do trabalho são de importante contribuição para o planejamento da demanda e para o ciclo S&OP da empresa analisada e, também, para o mercado de luxo como um todo.

Palavras-chave: Ciclo S&OP; Mercado de luxo; Novas tendências; Planejamento de demanda; E-commerce

# ÍNDICE

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1	Motivação .....	1
1.2	Objetivos Gerais .....	1
1.3	Objetivos Específicos.....	2
1.4	Metodologia .....	2
2	<b>O MERCADO DE LUXO</b> .....	4
2.1	Produto de luxo.....	4
2.2	Consumidor do mercado de luxo .....	7
2.3	Marketing no luxo.....	9
2.4	Trajectoria e contexto do luxo no Brasil.....	11
2.5	Canais de venda do luxo .....	15
3	<b>NOVAS TENDÊNCIAS A PARTIR DA CRISE DA COVID-19</b> .....	18
4	<b>CICLO S&amp;OP</b> .....	21
4.1	Ciclo S&OP e a cadeia de suprimentos .....	21
4.2	Planejamento da demanda e métodos de previsão .....	25
4.3	Tecnologias utilizadas na previsão de demanda .....	27
4.4	Indicadores .....	28
4.4.1	Previsão de vendas .....	29
4.4.1.1	Acurácia das previsões.....	29
4.4.2	Nível de serviço .....	30
4.4.2.1	Disponibilidade.....	30
4.4.3	Estoque.....	31
4.4.3.1	Estoque obsoleto e rotação lenta .....	31
4.5	Produtos importados e a importância de bons indicadores .....	33
5	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	35
5.1	Empresa escolhida e foco do estudo .....	35
5.2	O impacto da renda e do poder de compra dos brasileiros no consumo de produtos de luxo .....	38
5.2.1	Método e procedimentos .....	38
5.2.2	Discussão dos resultados .....	43
5.2.3	Planejamento da demanda com base na renda e no poder de compra .....	44
5.3	Canais de distribuição.....	51
5.4	Crescimento e projeção do e-commerce .....	53
5.5	Comportamento de compra do consumidor do e-commerce .....	60
5.6	Mercado importado e a importância do ciclo S&OP nesse processo... 66	
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	73
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	75



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 — Mercado global de luxo de bens pessoais (em €Bilhões) .....	5
Figura 2 — Divisão global do luxo de bens pessoais em 2010 e 2011 .....	6
Figura 3 — Taxa de câmbio nominal em R\$/US\$.....	14
Figura 4 — Evolução online e offline do mercado global de luxo de bens pessoais (em €Bilhões).....	16
Figura 5 — Etapas do S&OP .....	22
Figura 6 — Exemplos de indicadores de desempenho .....	29
Figura 7 — Tipos de estoques.....	33
Figura 8 — Série mensal do PIB (em milhões de R\$), Vendas de produtos de luxo da empresa Z (em unidades) e PPC .....	41
Figura 9 — Coeficiente de Determinação para o par Vendas-PIB para o primeiro trimestre.....	42
Figura 10 — Coeficiente de Determinação para o par Vendas-PPC para o primeiro trimestre.....	42
Figura 11 — Forecast Accuracy médio para cada previsão .....	48
Figura 12 — Forecast Bias médio para cada previsão .....	48
Figura 13 — Real vs previsão a partir do PIB.....	49
Figura 14 — Real vs previsão a partir da PPC .....	49
Figura 15 — Real vs previsão a partir dos dados de Vendas.....	50
Figura 16 — Atual representatividade de cada canal no sell-out da UEN de luxo	53
Figura 17 — Faturamento online e offline em milhões de reais.....	54
Figura 18 — Crescimento do canal online ao longo dos anos em milhões de reais .....	55
Figura 19 — Curva de representatividade do e-commerce de luxo no total da receita .....	56
Figura 20 — Curva de representatividade do e-commerce sem Covid-19 .....	57
Figura 21 — Curva de representatividade do e-commerce com Covid-19 .....	57
Figura 22 — Representatividade do e-commerce extrapolada (sem Covid-19) ...	59
Figura 23 — Representatividade do e-commerce extrapolada (com Covid-19) ...	59
Figura 24 — Ciclo de vida dividido em Catálogo, Lançamento e Promo .....	61
Figura 25 — Comportamento de compra por volumetria para lançamento .....	63
Figura 26 — Comportamento de compra por volumetria para catálogo .....	63
Figura 27 — Mudança de comportamento para um produto lançado em 2019 ....	64
Figura 28 — Representatividade entre público masculino e feminino .....	65
Figura 29 — Representatividade entre volumetrias para o público masculino ....	65
Figura 30 — Representatividade entre volumetrias para o público feminino .....	66
Figura 31 — Fluxo marítimo de produtos da empresa Z .....	67
Figura 32 — Fluxo aéreo de produtos da empresa Z .....	67
Figura 33 — Fill Rate mensal em 2019 .....	68

Figura 34 — Forecast Accuracy mensal 2019..... 69  
Figura 35 — Forecast Bias mensal 2019..... 69  
Figura 36 — Fill Rate mensal 2020 ..... 71  
Figura 37 — Forecast Accuracy mensal 2020..... 71  
Figura 38 — Forecast Bias mensal 2020..... 72

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 — Coeficiente de Correlação de Pearson (série mensal) .....	40
Tabela 2 — Coeficientes de Correlação de Pearson (série trimestral) .....	41
Tabela 3 — Coeficientes de Determinação (série trimestral).....	43
Tabela 4 — Funções para previsão da demanda dos produtos de luxo da empresa Z (série trimestral).....	45
Tabela 5 — Forecast Accuracy e Bias para o período de controle em lag 1 .....	47
Tabela 6 — Previsão final da demanda dos produtos de luxo da empresa Z a partir de cada parâmetro (PIB, PPC e histórico de Vendas).....	50
Tabela 7 — Previsão final com comparação de evolução .....	50
Tabela 8 — Pareamento de dados entre curva teórica e real .....	58
Tabela 9 — Tempo de resposta de acordo com o modal e origem .....	68

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Motivação

Os planejamentos estratégicos e operacionais são os alicerces de qualquer empresa, independente do modelo de negócio ou cadeia produtiva. Processos eficientes e pessoas focadas no mesmo objetivo geram retornos positivos para a companhia, perpassando ganhos financeiros, mas também intangíveis, como engajamento, satisfação do cliente e melhor imagem de marca.

Nesse contexto, o ciclo *Sales and Operations Planning* (S&OP) visa interligar diversas áreas da companhia, possibilitando a coesão e evitando conflitos dissociados, uma vez que todos os setores devem mirar no todo e no que é melhor para a empresa. Por isso, torna-se necessário que os processos desenhados nesses fluxos funcionem de maneira eficaz, além do conhecimento das dificuldades atreladas e impactos que podem ser gerados no negócio.

Diversas corporações já implementaram o ciclo S&OP a fim de sanar adversidades, melhorar sua cadeia produtiva e aumentar retornos financeiros. No entanto, até mesmo em grandes empresas, nacionais e multinacionais, há dificuldades inerentes na reatividade e adaptação da cadeia quando novas tendências de mercado e comportamento do consumidor são observadas. Por isso, em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, o conhecimento pleno sobre a operação e o estudo de otimização de processos são fatores de vantagem competitiva.

Dessa forma, o aprofundamento na compreensão de processos e o mapeamento de novas tendências representam importantes oportunidades para o entendimento dos principais fatores que impactam as empresas e as bases para a busca de soluções.

## 1.2 Objetivos Gerais

Como objetivos gerais do trabalho, visa-se entender o ciclo S&OP, com foco no planejamento de demanda, dentro do mercado de luxo, bem como o seu funcionamento na realidade corporativa, analisando seus principais impactos,

indicadores de eficiência operacional e desafios enfrentados por esse processo em um segmento de constante crescimento. Além disso, o presente estudo busca mapear novas tendências de mercado e de comportamento do consumidor, utilizando como modelo o caso do canal e-commerce, e procura entender como uma organização pode se estruturar para aprimorar sua cadeia e se tornar mais adaptável a novas realidades.

### 1.3 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos do trabalho, busca-se entender o cenário do planejamento de demanda, etapa chave do ciclo S&OP, dentro de uma empresa do ramo de perfumaria e cosméticos de luxo, através da realização de estudo de caso, tendo como base análises decorrentes do cenário histórico da corporação, assim como do panorama atual de mercado no qual está inserida, observando novas tendências, principalmente no canal e-commerce, e como isso se reflete na realidade operacional da companhia.

No estudo de caso objetiva-se a realização de análises quantitativas através da utilização do método estatístico de Suavização Exponencial Tripla atrelado à Regressão Linear Simples para o planejamento da demanda da empresa estudada. Além disso, visa-se entender como a demanda planejada pode ser distribuída dentro dos canais de venda da empresa, focando no canal e-commerce, pois é o canal de maior crescimento durante a pandemia da Covid-19. Atrelado a isso, busca verificar novas tendências de compra do consumidor do mercado de luxo nesse canal online.

Dessa forma, objetiva-se estudo a respeito de possíveis novas realidades a partir da pandemia da Covid-19, identificando pontos de alavancagem e propondo novas visões que agreguem no planejamento estratégico da empresa estudada.

### 1.4 Metodologia

O presente trabalho está dividido em introdução, desenvolvimento e conclusão. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, que, segundo Tumelero (2019):

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, visando construir hipóteses. [...] Essas pesquisas podem ser classificadas como: **pesquisa bibliográfica e estudo de caso**. Essa técnica auxilia a situar o assunto na literatura acadêmica sobre o tema de interesse,

para então aprofundá-la e utilizar os autores para uma explanação crítica e científica sobre o tema (TUMELERO, 2019, grifo do autor)

Foram utilizadas abordagens qualitativa e quantitativa tanto na revisão bibliográfica quanto no estudo de caso, fazendo uso de ferramentas para plotar figuras que auxiliassem no entendimento e na explanação do estudo.

Assim, a pesquisa realizada nesse estudo, utilizando abordagem qualitativa-quantitativa, se baseou em levantamentos bibliográficos, com citações diretas e indiretas, além de exemplos que buscam consolidar as informações aqui apresentadas. Da mesma forma, utilizou dados fornecidos pela empresa escolhida para o estudo de caso, que, por segredo corporativo, não podem ser abertos em referências e citações bibliográficas, impossibilitando o leitor de consultar a fonte. Os cálculos, análises e projeções apresentados no estudo de caso foram provenientes de dados coletados pelos membros da empresa, combinados com o embasamento teórico proveniente deste trabalho.

Para o estudo de caso foi utilizado método estatístico de Suavização Exponencial Tripla atrelado à Regressão Linear Simples para planejamento da demanda de produtos de luxo da empresa estudada. Além disso, curva teórica do e-commerce, proposta por uma consultoria do mercado de luxo, foi tomada como base comparativa para o estudo da curva real de expansão do canal online da empresa em questão. Também foi observado o comportamento de compra do consumidor desse canal com base nas tendências observadas no histórico de vendas da corporação. De forma que todas as hipóteses e análises geradas suportem o planejamento operacional e estratégico da companhia.

## **2 O MERCADO DE LUXO**

Segundo Diniz (2012), o luxo nasceu nas altas castas sociais, as quais faziam dos produtos seus meios de se distinguirem das demais, de modo que demonstrassem vultosidade e superioridade no uso de objetos com muito brilho, caros e exclusivos. No entanto, especialistas afirmam que o conceito de luxo mudou ao longo dos anos, deixando de ser apenas o de objetos materiais para se transformar em experiências. Não é mais algo somente para se ostentar, é para ser sentido, indo além do alto preço que se paga, pois passa a permear sentimentos e emoções (PIRES, 2018).

### **2.1 Produto de luxo**

De acordo com Cypriano (2015, p. 9), “o negócio de luxo consiste em transações de produtos diferenciados, exclusivos e possuem preços muito acima dos demais bens e serviços”. Para Allérès (2000 apud SCALCO; KLAOLD LIPPI; SEVERO DE ALMEIDA, 2015), um item de luxo deve conter características marcantes e bem definidas, como qualidade, distribuição seletiva, comunicação adequada, marca universal e preços mais elevados. Na microeconomia, um bem de luxo é definido por sua elasticidade-renda da demanda como sendo maior que um, ou seja, o orçamento gasto com esse tipo de produto varia de forma positiva e mais que proporcionalmente em relação à variação da renda (KEMP, 1998; VARIAN, 2009 apud SCALCO; KLAOLD LIPPI; SEVERO DE ALMEIDA, 2015). Para D’Ângelo (2004 apud LEVINTON, 2013), a característica mais marcante dos produtos de luxo é que eles proporcionam experiências únicas e dão prazer a quem compra. Já no campo de marketing, pesquisadores que se propuseram a estudar e entender a definição por trás dos termos enfatizaram a dificuldade de identificação, definição e/ou categorização de bens de luxo (KAPFERER, 2012; WIEDMANN; HENNIGS; SIEBELS, 2007 apud SCALCO; KLAOLD LIPPI; SEVERO DE ALMEIDA, 2015).

Para Levinton (2013), atualmente, em um mundo globalizado, o mercado de luxo é cada vez mais importante para qualquer economia capitalista, pois gira em torno de quantias significativas e vem, progressivamente, ocupando espaço na sociedade contemporânea. Segundo D’Arpizio e Levato (2019), no período de 1996 a 2018, o

mercado de luxo de bens pessoais teve 6% de retorno médio por ano quando medido pela Taxa de Crescimento Anual Composta, do inglês *Compound Annual Growth Rate* (CAGR), que avalia a viabilidade de um investimento. Ou seja, a taxa de retorno média anual do mercado de luxo de bens pessoais ao longo desses anos foi de 6%, sendo um mercado rentável do ponto de vista financeiro (REIS, 2019). Além disso, crescimentos a duplo dígito foram observados entre os anos de 2009 e 2012, conforme mostra a Figura 1 (D'ARPIZIO et al., 2016).

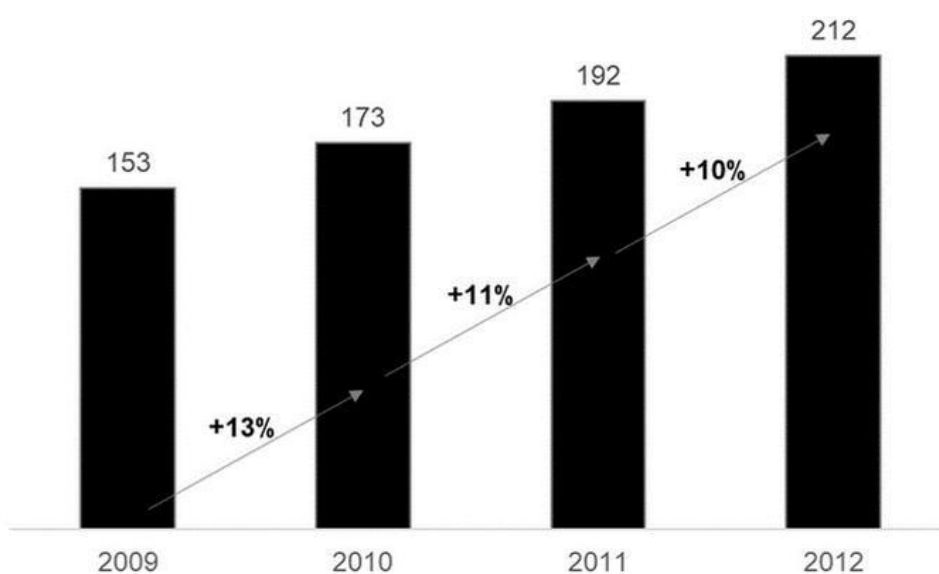


Figura 1 — Mercado global de luxo de bens pessoais (em €Bilhões)

Fonte: Adaptado de D'ARPIZIO et al. (2016)

No Brasil, esse cenário não é diferente. Em 2015, o país ocupou a 18ª posição no ranking mundial de luxo, atingindo a marca de R\$ 28,9 bilhões. Porém, em 2017, devido ao freio da crise, caiu para a 22ª, quando, ainda assim, alcançou R\$ 22,5 bilhões nesse ano (MORIMITSU, 2018).

Além disso, são várias as categorias dentro desse mercado, como moda, hotéis, viagens, bebidas, acessórios, automóveis, cosméticos, fragrâncias, entre outros. Dessa forma, de modo restrito a itens de luxo de bens pessoais, pode-se verificar na Figura 2 a divisão percentual do mercado global nos anos 2010 e 2011:



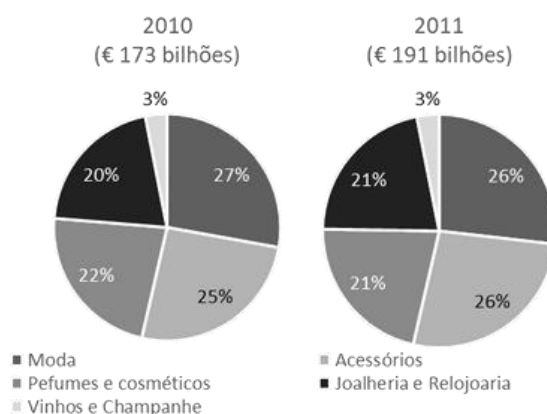


Figura 2 — Divisão global do luxo de bens pessoais em 2010 e 2011

Fonte: Adaptado de DINIZ (2012)

Ademais, por mais diverso que esse mercado seja, percebe-se que cosméticos e fragrâncias têm importante participação no cenário global, representando 22% em 2010 e 21% em 2011 (Figura 2). Segundo a Deloitte (2019), o setor de cosméticos e fragrâncias foi o que teve melhor desempenho no ano fiscal de 2018 no mercado de luxo, com crescimento de vendas de 16,1%. Da mesma forma, no Brasil, em uma pesquisa realizada pela revista Exame sobre as principais marcas de luxo buscadas pelo consumidor brasileiro, das 31 marcas citadas, 14 são grifes que atuam no mercado de cosméticos e/ou fragrâncias, seja como seu principal negócio ou não, o que corresponde a 45,2% (PORTUGAL, 2014).

Esse cenário de grande busca por bens de luxo no Brasil se dá apesar da alta carga tributária vigente no país, que gira em torno de 60%, fazendo com que um produto que deveria ser vendido a R\$ 5 mil, venha a custar R\$ 8 mil, por exemplo. Esse fator afeta os mais diferentes âmbitos de mercado no país, e para o segmento de luxo não é diferente (DINIZ, 2012). De modo a exemplificar, pode-se citar as fragrâncias vendidas aqui: os perfumes importados e nacionais são os produtos que têm umas das maiores cargas tributárias, de 78,43% e 69,13%, respectivamente, de acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) (apud COSMETIC INNOVATION, 2018). Com isso, reduzir os impostos e, conseqüentemente, os preços, certamente, é uma ação que desperta o interesse dos consumidores. Entretanto, como isso é algo que depende de uma série de acontecimentos, é mais factível que as empresas encontrem formas de atrair os clientes, mesmo tendo de enfrentar os impostos, ou consigam diminuir seus preços

na ponta consumidora através da otimização de processos internos que reduzam os custos de produção/importação (PIRES, 2018).

## **2.2 Consumidor do mercado de luxo**

Ao que tange o termo “consumidor”, pode-se entender qualquer agente econômico que compre bens e serviços de consumo para satisfazer alguma necessidade. O público-alvo é também conhecido por levantamento de perfil e segmento de mercado, que auxilia a empresa no direcionamento que irá promover a um determinado produto e/ou serviço, bem como para o marketing desenvolver suas campanhas. Em particular, o público-alvo do mercado de luxo é, de modo geral, um cliente de fácil identificação, uma vez que deseja ser notado e tratado à altura do preço que paga, pois há predisposição para exigir excelência, o que é perfeitamente aceitável nesse segmento (PERERA; BIDO; KIMURA, 2010). No Brasil, maior parte do público consumidor de grifes de luxo se concentra no mercado feminino, elas representam 63% dos consumidores de luxo de alto padrão, contra 37% dos homens. Segundo Ismail Rocha, da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em entrevista à *Época Negócios* em 2010, “As mulheres brasileiras estão entre as mais vaidosas do mundo. E mesmo quando não são a fonte da renda, são elas que tomam as decisões de compra” (CAMPOS; YOSHIDA, 2010).

Além disso, o consumidor brasileiro, muitas vezes, age de maneira impulsiva. Isso foi notado pelas grandes marcas internacionais, que fez com que algumas grandes grifes globais de automóveis, como a Aston Martin, adotassem no Brasil um modelo de negócio totalmente diferente do que tem em outros países do mundo. Enquanto fora do Brasil é necessário encomendar um carro, que pode custar até R\$ 1,5 milhão, aqui o modelo é de pronta-entrega. William Norman, gerente de operações da empresa para as Américas, em entrevista à *Época Negócios* em 2010, afirma que “com essa mudança conseguimos atender as compras impulsivas”, o que confirma que, de fato, muitas compras são feitas de maneira emocional pelo consumidor brasileiro, fator que pode ser explorado por marcas de vários setores e com muito mais avidez quando essas grifes já estão nos sonhos e desejos mais íntimos de uma população (CAMPOS; YOSHIDA, 2010).

Acrescido a isso, o perfil de consumo de luxo no Brasil possui sua principal frente na cidade de São Paulo, segundo Filgueiras, Queiroz e Silva (2017), uma vez que as principais marcas de luxo situam suas lojas na cidade, além de ser considerada a quinta capital da moda global. Segundo Ferreirinha (2007, p.2 apud FILGUEIRAS; QUEIROZ; SILVA, 2017, p. 5), “em São Paulo esse mercado cresceu 74% em 2006; no Rio de Janeiro, 32%; Belo Horizonte e Porto Alegre 21%; e Curitiba e Distrito Federal, 16%”. De acordo com Carvalho (2008 apud LEVINTON, 2013), São Paulo é o mercado com maior concentração de lojas de luxo, sendo a única cidade do mundo a ter quatro butiques da Montblanc, além de diversas marcas de renome no mercado. Por outro lado, afóra das maiores cidades, especialistas apontam que o crescimento do comércio eletrônico – até 2019 responsável por 4% das vendas no varejo brasileiro – será uma grande ferramenta de aceleração para o mercado de luxo, fazendo com que esses produtos cheguem às elites de diferentes partes do Brasil. Segundo pesquisa da Bain & Company (apud NAVAJAS, 2017), as vendas online representavam, em 2017, 8% do mercado de luxo global e projeta-se que represente 25% até 2025. Com isso, não será preciso ter uma loja na cidade ou em centros comerciais para que o consumidor compre os produtos. Isso abre um leque de mercados ainda não explorados e diferentes hábitos de consumo (RIVEIRA, 2019).

Além de tudo, o mercado brasileiro possui algumas diferenças frente aos demais países, como o fato de quase 100% das vendas serem parceladas, forma que não existe em outras partes do mundo (ALBUQUERQUE e SAMBRANA apud STREHLAU, 2008 apud FILGUEIRAS; QUEIROZ; SILVA, 2017). Esses mecanismos de crédito podem modificar o poder de compra, pois as vendas em prestações, inclusive nas camadas mais seletivas do luxo, diluem a percepção que o consumidor tem do custo real, tornando menos penoso no mês a mês, incrementando o prazer imediato e a satisfação que ele gera (SERRAF, 1991 apud KOSMANN, 2009).

Segundo Abelardo Marcondes, fundador do LuxuryLab Global, em entrevista à Revista Exame em 2019, a forma de pensar o luxo também mudou ao longo dos anos de crise no Brasil. Antes havia apenas a necessidade de ostentação, já, agora, o consumidor quer produtos de qualidade, mas com preocupação ambiental, sustentabilidade e apoio à desigualdade social, quer produtos que tenham embalagens verdes, empresas que apoiem projetos sociais e procura se ater à economia circular. E não é que a desigualdade social no Brasil e na América Latina

não fosse ponto de atenção há muitos anos, mas agora se tornou mais perceptível (RIVEIRA, 2019; D'ARPIZIO; LEVATO, 2019).

A crise política continua a influenciar as vendas de itens de luxo inclusive entre aqueles que não tiveram a renda impactada pela situação econômica. O que se vê são consumidores que continuam a ter um alto poder aquisitivo, mas que adotaram um comportamento mais moderado e de menos ostentação (MORIMITSU, 2018).

Outro ponto a se destacar é que quase todos – por volta de 95% do mercado global – os consumidores de luxo possuem ao menos um *smartphone*. Esse número atinge 100% em países mais desenvolvidos, evidenciando cada vez mais a importância de comunicação com o público não somente no ambiente offline, mas também no virtual (REMY; CATENA; DURAND-SERVOINGT, 2015). Uma pesquisa da Bain & Company (apud NAVAJAS, 2017) discorre sobre a relevância da comunicação das marcas de luxo com as diferentes gerações, e projeta que, em 2025, os *Millenials* – nascidos entre o início dos anos 1980 e meados dos anos 1990 – e a geração Z – nascidos entre meados dos anos 1990 e 2009 – devem representar 40% do mercado de luxo global. Esse estudo ainda apurou que essas gerações são extremamente tecnológicas, pois, da amostra de pessoas utilizadas na pesquisa, 70% afirmam que sua compra de luxo foi influenciada por alguma interação online e 80% são usuários de internet. Isso mostra que o consumidor do luxo está migrando cada vez mais sua atenção e dando cada vez mais importância às atividades online, por isso a importância das marcas de se adaptarem às épocas em que estão inseridas e à necessidade de dialogar com os novos consumidores. Da mesma forma, os *Millenials* tendem a gastar mais com experiências do que com bens materiais. Assim, as empresas do mercado de luxo deveriam investir não só no comércio eletrônico, mas também no espaço online no geral, imprimindo esforços em tornar o ambiente virtual cada vez mais repleto de experiência e sofisticação (NAVAJAS, 2017; GONÇALVES, 2019).

### 2.3 Marketing no luxo

Segundo Cypriano (2015), o marketing no luxo pode obedecer a regras diferentes, até mesmo inversas, dos demais setores. Na maior parte dos mercados, o

marketing é realizado de modo a promover facilidade, preços competitivos, comunicação ampla em diversas mídias, entre outros. Já no luxo, de acordo com Kapferer (2008 apud CYPRIANO, 2015), o produto ou experiência de luxo deve ter o preço o mais alto possível, respeitada a realidade de cada categoria, de forma a despertar o desejo do consumidor justamente por esse motivo, assim como comunicação mais sutil e propaganda menos voltada a vendas a qualquer custo e muito mais a enaltecer o produto como meio de revelar sentimentos e experiências memoráveis.

Dessa forma, descontos e promoções recorrentes são inadequados à manutenção do prestígio da marca e de seus produtos, sendo ferramentas que devem ser evitadas pelo marketing desse setor. No entanto, como já dito, o parcelamento não é malvisto, pois tornou-se um hábito compartilhado por todos, sendo uma estratégia que vem sendo explorada por muitas empresas no cenário brasileiro, alavancando e democratizando o luxo cada vez mais (PARENTE; BARKI; GEARGEOURA, 2008).

Além disso, segundo Bruni e Famá (2003, p. 311 apud LEITE, 2007), a formação e fixação de preços e serviços é um aspecto importante em qualquer empresa, independente do ramo de negócio. Para Kosmann (2009, p. 22), “um dos principais critérios a credenciar um produto a pertencer ao universo do luxo é o preço”. Dessa maneira, Nickels e Wood (1997 apud KOSMANN, 2009) afirmam que o preço no mercado de luxo é determinado de acordo com a lógica de “Precificação por prestígio”, quando o valor de mercado é projetado e percebido por cada um dos consumidores, não estando relacionado apenas à percepção dos custos. Com isso, a composição dos preços no segmento de luxo, por um lado, segue critérios racionais, baseado em custos fixos e variáveis, como importação/produção, distribuição, matéria-prima, mão de obra, etc., além da margem que se deseja obter, realidade de mercados diferenciados. Por outro lado, há quesitos irracionais, que se referem às taxas de valor agregado, de modo a medir a raridade e exclusividade do item (ALLÉRÈS, 2000 apud KOSMANN, 2009). Assim, fica a cargo do marketing comunicar ao público que aquele produto é suficiente por si só, que transcende o preço e toda a lógica comercial ali imposta, pois luxo não se limita à troca monetária, mas também a desejo, satisfação e emoções (PERERA; BIDO; KIMURA, 2010). Por isso, o veículo de comunicação de luxo é mais elitizado e suas mensagens devem ser mais ligadas à imaginação, de forma mais subjetiva (GALHANONE, 2005 apud CYPRIANO, 2015).

Para Perera, Bido e Kimura (2010), um produto ser caro não necessariamente é considerado de luxo, mas o fato de ser de luxo está diretamente ligado ao seu alto preço.

Dentre as pesquisas de marketing, em seu ponto central, segundo Perera, Bido e Kimura (2010), está a marca, que é o sinal gráfico ou de qualquer natureza intangível que se destina à apresentação do produto no mercado, por isso deve ser distinta, única, especial e inconfundível. Ela é a memória, mensagem e comunicação do produto com o público. Para D'Ângelo (2004 apud LEVINTON, 2013), o que realmente diferencia as marcas de luxo das demais é a capacidade de terem se tornado referência em seus meios, adquirindo autoridade de gosto e confiança do consumidor, o que leva a crer que todos os itens fabricados por essas empresas serão de altíssima elegância, sofisticação e qualidade. O que também traz a análise de que algumas dessas empresas atravessaram décadas e continuam se mantendo inabaláveis na memória e no desejo de seus clientes, ou seja, souberam se adaptar às mudanças e necessidades de cada época, sem a perda de identidade. Por tudo isso, para Kotler (2004 apud PERERA; BIDO; KIMURA, 2010), um profissional de marketing deve associar incessantemente os valores, cultura, estilo e personalidade da marca ao produto objeto de promoção em todo e qualquer momento.

Para Levinton (2013), os consumidores buscam perfeição, principalmente estética, em seu comportamento de compra. Assim, o design, usado por muitas empresas para se posicionarem em mercados sofisticados, pode se tornar uma tática de marketing. Bourdieu (2009 apud LEVITON, 2013) diz que o profissional do design é um criador, que seu estilo reconfigura a pobreza em distinção e seu gosto transforma tudo em obra de arte.

## **2.4 Trajetória e contexto do luxo no Brasil**

No Brasil, com a vinda da família real portuguesa em 1808, entre seus pertences, foram trazidos produtos feitos exclusivamente para o rei e rainha e, também, os oriundos da dominação territorial da exploração marítima à época. Com isso, o primeiro momento do luxo no país é marcado pela moda trazida da Europa (DINIZ, 2012).

Todavia, a crise internacional de 29 e a instauração do Estado Novo de Getúlio Vargas em 30 fizeram com que os produtos industriais importados fossem substituídos pelos produtos fabricados aqui, e, nas décadas de 50, 60 e 70, os artigos estrangeiros de luxo passaram a ser acessíveis somente quando comprados em viagens internacionais, uma vez que esses produtos vendidos no Brasil tinham preços muito altos. No entanto, essas viagens eram raríssimas, apenas uma pequena parte da classe média podia desfrutar desse luxo (DINIZ, 2012).

Na década de 80, devido a sérios problemas econômicos, o brasileiro passou a ter acesso ainda mais limitado a algumas marcas internacionais. E só então, segundo Diniz (2012), na década de 90, aconteceu o segundo momento de maior importância para o luxo no Brasil, a reabertura dos portos pelo presidente Fernando Collor e, alguns anos depois, a instauração do Plano Real e a mudança da política cambial com a paridade do real frente ao dólar, no governo de Itamar Franco. Esses fatores impactaram diretamente o poder de compra dos brasileiros, permitindo o acesso a viagens internacionais frequentes e, conseqüentemente, a produtos de luxo importados.

Segundo Scalco, Klaold Lippi e Severo de Almeida (2015), as importações desse gênero de bens cresceram aproximadamente cinco vezes na última década, passando de US\$ 2,4 bilhões em 2000 para mais de US\$ 12 bilhões em 2010. Desde 2005, as importações de bens de luxo apresentaram um crescimento significativo. Em meados de 2008, com a iminência da crise financeira, as importações foram abruptamente reduzidas, mas retomaram o seu ritmo de crescimento após os choques iniciais gerados pela crise. Por isso, considerando o período entre janeiro de 2005 e janeiro de 2010, Scalco, Klaold Lippi e Severo de Almeida (2015) afirmam que as importações tenham crescido a uma taxa média superior a 33% ao ano.

Os autores<sup>1</sup> justificam esse fenômeno com duas causas diretas possíveis nesse período: a primeira sendo o aumento da renda, que, quando analisada pela ótica do Produto Interno Bruto (PIB), se considerado o período total entre 1994 e 2010, verifica-se que o PIB brasileiro cresceu aproximadamente 45% em termos reais.

---

<sup>1</sup>SCALCO, Paulo Roberto; KLAOLD LIPPI, Mariana; SEVERO DE ALMEIDA, Marcos Inácio. Preço e renda como determinantes da demanda por bens de luxo no Brasil: um estudo econométrico com produtos importados da Nomenclatura Comum do Mercosul. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil, v. 8, n. 3, p. 366-383, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273443310002>. Acesso em: 19 abr. 2020.

Assim como, quando o crescimento da renda é analisado pelos resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), entre 2000 e 2009, o rendimento médio mensal do brasileiro aumentou, em termos reais, 16,3% (FERREIRA et al., 2006; NERI, 2006; NETO; MENEZES, 2010 apud SCALCO; KLAOLD LIPPI; SEVERO DE ALMEIDA, 2015). Cláudio Gonçalves Couto, em entrevista à Gazeta do Povo em 2010, afirma que quando os índices são avaliados:

[...] houve dois momentos fundamentais de declínio da desigualdade. O primeiro foi o Plano Real. Com o fim da inflação, automaticamente há uma melhora dos setores mais pobres, que não tinham mecanismos para fugir da inflação. Depois, o segundo momento foi durante o governo Lula (ANGELI, 2010).

O segundo fator que pode estar por trás do aumento das importações de bens de luxo para os autores Scalco, Klaold Lippi e Severo de Almeida (2015) é a variação cambial, pois a valorização da moeda nacional provoca dois efeitos sobre a demanda de produtos importados: primeiro, torna os preços menores; segundo, implica maior poder aquisitivo com relação à compra dos importados. Logo, tendo em vista esse efeito de valorização do real frente ao dólar no período de 2002 a 2011, conforme Figura 3 abaixo e, observando que as importações aumentaram a partir de 2004, explica-se esse aumento através dessa correlação com a valorização da moeda. Nesse sentido, compreender os propulsores da demanda por bens de luxo é tarefa importante e não é simples, visto que, como citado anteriormente, a caracterização desses itens não é trivial, que dirá o entendimento sobre a dinâmica de mercado.





Figura 3 — Taxa de câmbio nominal em R\$/US\$

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IPEA (2020)

Entretanto, esse cenário começou a mudar com o aumento da cotação do dólar a partir de 2011 (Figura 3), o que reduziu as viagens internacionais e ainda fez com que os consumidores que, mesmo saindo do país, apesar de em menor frequência, repensassem se realmente haveria vantagem na compra direta em mercados externos, e passassem a enxergar facilidades instauradas pelas empresas de varejo do Brasil, como a entrega à domicílio com frete grátis, com a ascensão do e-commerce; o parcelamento em até 12 vezes sem juros no cartão de crédito; brindes adquiridos nas compras acima de um valor pré-definido, entre outras. Muitas vezes, a depender da cotação do dólar no momento da compra, os produtos poderiam sair pelo mesmo preço ou pouco mais baratos quando comparado ao mercado interno. Ou seja, o poder de compra não diminuiu com a crise para esse setor, mas, sim, os hábitos e comportamentos desse consumidor foram alterados (NEGÓCIOS RPC, 2015). As vantagens citadas anteriormente, para o mercado de beleza especificamente, foram substancialmente instauradas na alta do dólar, pois esse fator culminou na percepção de oportunidade para expansão por grandes varejistas especializadas em beleza, como Sephora, The Beauty Box e Dufry, resultando na maior distribuição de cosméticos e fragrâncias de luxo no Brasil (COSMETIC INNOVATION, 2018). A afirmativa pode ser verificada com base na matéria da Revista Exame de 2019, “Onde não houve crise: setor de luxo espera alta ainda maior até 2023”, que cita dados do

site Euromonitor, mostrando que o Brasil teve faturamento acumulado de produtos de luxo entre 2013 e 2018 em alta de mais de 18%, mesmo em um cenário que, no acumulado do mesmo período, o PIB do país caiu 1,3% e a renda per capita mais de 6%, além de ter sido uma época em que a América Latina viveu anos difíceis, com baixo crescimento ou recessão em alguns países. Com isso, se o mercado de luxo já conseguiu não se deixar abalar em meio a uma das maiores crises do país e da América Latina à época, então as empresas que atuam nesse mercado esperam que os próximos cinco anos – 2020 a 2025 – sejam ainda melhores (RIVEIRA, 2019).

## 2.5 Canais de venda do luxo

São diversos os canais de distribuição do mercado de luxo no Brasil, devido às multífaces que o luxo possui, além dos mais variados ramos de atuação. Nessa linha, os canais de distribuição nos mercados de alta renda são mais seletivos, com lojas que personifiquem a matriz, como, por exemplo, butikues exclusivas ou um varejo mais a portas fechadas, até mesmo com atendimento domiciliar, tornando o acesso cada vez mais distinto. Já nas classes mais populares, a distribuição pode ser mais intensiva, em lojas como Renner, Sephora, The Beauty Box, entre outras, com pouca ou nenhuma exclusividade (PARENTE; BARKI; GEARGOURA, 2008).

Além disso, recentemente, muito se fala do fenômeno de aceleração do e-commerce, que vem crescendo paulatinamente ao longo dos anos, conforme Figura 4 abaixo, a qual mostra que, enquanto o offline cresceu 4% de 2010 a 2019, o online acumulou 23% no mesmo período, medido pela *Compound Annual Growth Rate* (CAGR). Com isso, o e-commerce passou a representar 12% do faturamento global total de bens pessoais de luxo em 2019, quando em 2010 representava próximo de 3% (D'ARPIZIO et al., 2020). E, não à toa, Fainbrum (2018) afirma que “apostar apenas em canais de venda físicos pode levar à perda de presença da marca, já que hoje todos estão conectados, seja através de *smartphones*, *tablets* ou computadores.”. Por tudo isso, Remy, Catena e Durand-Servoingt (2015a) afirmam que as marcas de luxo não têm escolha a não ser investir na era digital e se tornarem realmente *omnichannel*. Isto posto, o segmento de fragrâncias e cosméticos de luxo vem apresentando forte presença no e-commerce brasileiro, principalmente a partir do momento que a Sephora, maior rede de produtos de beleza do mundo, adquiriu,

em 2010, o portal online Sacks, um dos pioneiros do luxo online no Brasil, que possuía grande impacto em vendas de produtos importados. Com isso, o canal online da Sephora comercializa produtos de beleza das maiores e mais desejadas marcas do mundo, como Chanel, Dior, Salvatore Ferragamo, Lancôme, Ralph Lauren, entre muitas outras. Também com enorme engajamento em venda de beleza online estão os *websites* ShopLuxo e Umimo, que apostam em cosméticos de grifes prestigiosas. Além disso, a própria Chanel chegou ao mundo virtual brasileiro em 2012, disponibilizando aos seus clientes itens de sua linha de beleza, como fragrâncias, maquiagens, esmaltes, entre outros cosméticos de luxo (MARINS, 2013). Fainbrum (2018) afirma ainda que, nos últimos anos, o setor predominante dentre todos os pagamentos realizados foi o do comércio online, indicando que a expansão do acesso à internet pela população brasileira é diretamente proporcional à migração dos clientes das lojas físicas para as digitais.

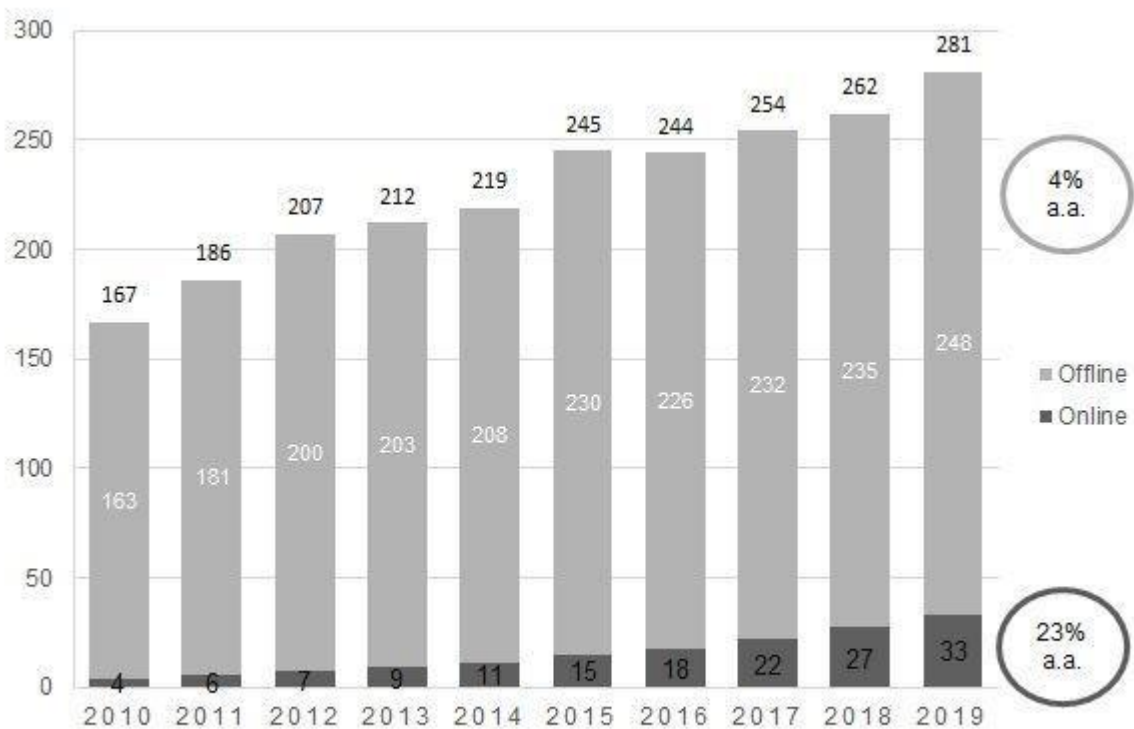


Figura 4 — Evolução online e offline do mercado global de luxo de bens pessoais (em €Bilhões)

Fonte: Adaptado de D'ARPIZIO et. al. (2020)

No entanto, como já dito anteriormente, vale ressaltar que o consumidor de luxo requer um alto nível de atendimento, muitas vezes com tratamento personalizado e

especial atenção, como são realizados em lojas físicas, pois a experiência do luxo é primordial. Por isso, o maior desafio das marcas é transpor essas características para o ambiente virtual. Para que isso seja possível, é imprescindível o investimento em tecnologia, logística, comunicação eficaz, além de campanhas de marketing claras e efetivas. As marcas de luxo precisam conhecer seus consumidores e oferecer, na internet, aquilo que se espera, como *layout* simples e elegante, atendimento de qualidade, entrega ágil, comunicação impactante, de modo que o canal online possa servir de vitrine da marca, onde o consumidor se sinta mais próximo e se atualize das inovações e lançamentos (MARINS, 2013).

### 3 NOVAS TENDÊNCIAS A PARTIR DA CRISE DA COVID-19

Apesar de todo otimismo das projeções calculadas até final de 2019 para o mercado de luxo no Brasil e no Mundo, o ano de 2020 se iniciou com uma das maiores recessões – ainda sem dimensões devidamente definidas – da década, com a pandemia provocada pelo novo coronavírus, que causa a doença denominada de Covid-19. O novo vírus fez sua primeira vítima na China, um dos maiores mercados mundiais de luxo atualmente, em 31 de dezembro de 2019. Além disso, a China é uma das maiores economias mundiais, por isso os efeitos dessa crise sanitária foram sentidos em outros países antes mesmo do vírus se alastrar pelo mundo (FIOCRUZ, 2020; BBC, 2020; Exame, 2020; D'ARPIZIO; LEVATO, 2019). Diversos setores foram e ainda serão impactados, colocando à prova todos os alicerces construídos até o momento. Como exemplo pode-se citar a bolsa de valores brasileira – a Brasil, Bolsa, Balcão (B3) – que fechou 2019 em alta e com expectativas muito positivas acerca do próximo ano, mas sofreu com o primeiro *circuit breaker* de 2020 no dia 9 de março, devido aos sérios impactos que a pandemia gerou nas ações brasileiras, sendo esse o 6º evento que acionou esse mecanismo de proteção contra quedas bruscas e atípicas na história do país (KIANEK, 2020).

Por isso, muitos especialistas vêm refazendo cálculos e projeções, de modo a estimar o quão afetado será o mercado de luxo, pois, como já citado, é um mercado extremamente resiliente e tende a ser menos afetado com as crises, de maneira que, muitas vezes, é tido como uma “válvula de escape” para os consumidores. Esse efeito é muito conhecido no chamado “efeito batom”, termo criado por Leonard Lauder em 2001, devido à frase defendida e reforçada por Winston Churchill, primeiro-ministro da Inglaterra, “a beleza é seu dever”, durante a Segunda Guerra Mundial. Sendo assim, o termo faz referência ao período de guerra e ao efeito que essa propaganda teve nas vendas de batom, que saltaram expressivamente na Inglaterra e em outros países do bloco “Aliados”, como os Estados Unidos, após a publicação da frase na revista Vogue britânica em 1941. Dessa forma, desde então, os cosméticos são balizadores de mercado em tempos de crise (MEGÍA, 2020).

Tanto após a Segunda Guerra Mundial, após o 11 de setembro nos Estados Unidos ou durante a crise econômica de 2008, as vendas de cosméticos cresceram. Durante esses períodos foi observado que a preferência por pequenos luxos

aumentou, como a priorização por cosméticos e fragrâncias em detrimento de um casaco de pele, por exemplo (JCNET, 2012; MÉGIA, 2020; PADILLA, 2020).

Na crise asiática de 1997, enquanto a economia japonesa estagnava, os gastos com itens de entrada de beleza cresceram 10%. E no primeiro semestre de 2008 as vendas da L'Oréal, maior empresa de beleza do mundo, aumentaram 5,3% (PADILLA, 2020).

No entanto, para a atual crise sanitária, o cenário – até o momento – está sendo diferente dos demais. Por 2019 ter sido um ano muito bom para o mercado de luxo no Brasil e no mundo, principalmente no ramo da beleza, por consequência, as expectativas eram extremamente positivas, com isso a queda vem sendo muito sentida por esse setor. O site Euromonitor (apud COSMETIC INNOVATION, 2020), por exemplo, previa crescimento de 3% para o mercado de luxo global em 2020 e a estimativa da consultoria de consumo Edited (apud PADILLA, 2020) era de 532 bilhões de dólares para a indústria de beleza mundial, porém os sinais vêm sendo sentidos e a atual projeção para esse ano do Euromonitor (apud COSMETIC INNOVATION, 2020) é de -18% nesse segmento. A consultoria de inteligência de mercado Kline (apud PADILLA, 2020) estima retração de 2,5% no mercado de beleza mundial. A própria L'Oréal já sofreu com o reflexo da crise, pois fechou o primeiro trimestre de 2020 com queda de 4,8% em relação ao mesmo período do ano anterior (PADILLA, 2020; COSMETIC INNOVATION, 2020).

Apesar da enorme queda no mercado de luxo, até maio de 2020, em mercados extremamente expressivos como China e Estados Unidos, representando perdas estimadas em 68 e 52 bilhões de dólares respectivamente, acredita-se que o mercado de artigos de luxo se recupere relativamente rápido no médio prazo, segundo Fflur Roberts, chefe de pesquisa de luxo da Euromonitor Internacional (COSMETIC INNOVATION, 2020). Além disso, apesar da retração apresentada pela L'Oréal no primeiro trimestre de 2020, destaca-se crescimento em alguns segmentos, como produtos para a pele, que aumentou em 13%, muito devido à nova tendência de cuidados em casa, devido à quarentena e *lockdown* instaurados como forma de combate à propagação do vírus (PADILLA, 2020).

Além disso, devido ao consequente fechamento de diversas lojas, shoppings e perfumarias, o crescimento do e-commerce tem sido cada vez mais expressivo. Especialistas tendem a afirmar que a crise acelerou a disseminação desse canal em

muitos anos, pois crescimentos projetados para 2025 já puderam ser notados em alguns meses de isolamento social. Dessa forma, investimentos mais significativos no meio online – no qual muitas marcas de luxo apresentavam certo temor, por se tratar de um segmento mais seletivo, com receio de que a venda pela internet pudesse afetar sua aura de exclusividade e, ainda, uma possível banalização, além das preocupações com eventuais falsificações – têm que partir agora. Por isso, a consultoria McKinsey & Company recomenda que uma das melhores formas de recuperação frente a essa crise é o investimento em digital e aceleração do e-commerce (MARINS, 2013; NAVAJAS, 2017; SNEADER; STERNFELS, 2020).

## 4 CICLO S&OP

### 4.1 Ciclo S&OP e a cadeia de suprimentos

Para Gonzaga (2008, p. 2), “dos muitos problemas estratégicos que as organizações empresariais enfrentam hoje, talvez o mais desafiante seja o da cadeia de suprimentos.” Com isso, muitas companhias perceberam que uma cadeia de suprimentos bem gerenciada e sob controle gera muito mais que retornos financeiros diretos, mas também satisfação e fidelização do cliente, melhor imagem de marca e alavancagem em diversos conceitos intangíveis.

Assim, como toda cadeia de suprimentos, há de se entender a cadeia produtiva. Existem dois sistemas produtivos que podem ser aplicados: *Make to Order* (MTO) e *Make to Stock* (MTS). O sistema MTO, também chamado de produção puxada, se dá por meio da movimentação das matérias-primas para a linha de produção somente mediante pedido de um cliente. Esse tipo de produção tem aplicabilidade para empresas com número de clientes e itens reduzidos, pois a produção é baseada na resposta a uma demanda já efetivada. Com isso, os custos com estoque são baixos e a competição entre empresas de um mesmo setor com esse modelo de produção se dá por meio do *lead time* para entrega final ao consumidor (DESTRO, 2011).

Já em um modelo de produção MTS ou produção empurrada, os produtos são fabricados de acordo com uma demanda estimada e, depois, armazenados à espera de uma ordem de separação, do inglês *picking order*. Com isso, para essas empresas, a previsão de demanda se faz ainda mais necessária e, quanto mais acurada, melhor para níveis de estoque, pois, com um estoque saudável, a possibilidade de falta – muitas vezes chamada de ruptura ou *out of stock* – ou estoques obsoletos e/ou em rotação lenta, diminui (DESTRO, 2011).

Dessa forma, entendida a cadeia produtiva e quando a estimativa de demanda é necessária, pode-se iniciar o entendimento sobre o ciclo *Sales and Operations Planning* (S&OP). O ciclo S&OP é um processo estruturado e colaborativo de planejamento, que tem participação de diversas áreas da companhia, a fim de discutir, de maneira estratégica, as melhores maneiras de gerenciar demanda, estoque e satisfação do cliente. Ou seja, é parte integrante do gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois atua para trás, em direção aos fornecedores, e para a frente, em



direção aos clientes (WALLACE, 1999 apud NAVARRO; LIMA, 2006). A finalidade do S&OP certamente é a tomada de decisão e se baseia em quatro elementos-chave: demanda, fornecimento, volume e *mix* de produção dos produtos, pois é importante saber a quantidade total a ser produzida, assim como a quantidade de cada produto, a isso se chama *mix* (NORTEGUBISIAN, 2018). Assim, na Figura 5 abaixo ilustra-se as etapas do S&OP:

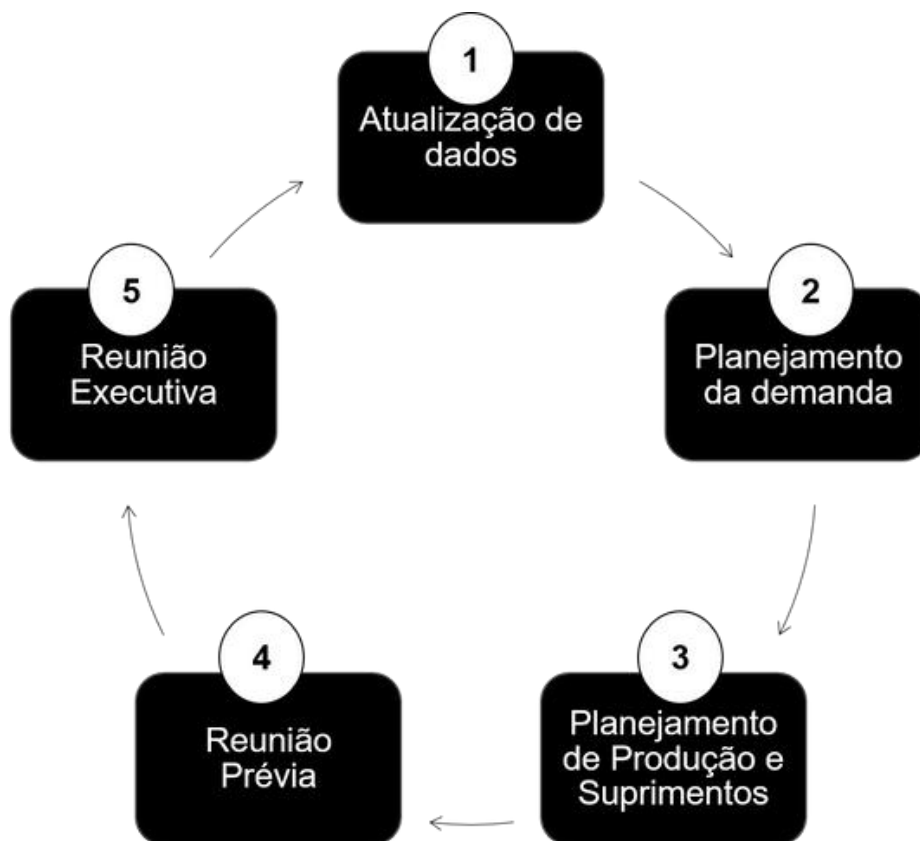


Figura 5 — Etapas do S&OP

Fonte: Adaptado de NORTEGUBISIAN (2018)

A etapa 1 consiste na atualização dos arquivos e/ou sistemas para análise comparativa entre o previsto e realizado no ciclo anterior, além do cálculo dos indicadores que medem a acurácia do processo, assim como limpeza de dados inconsistentes para a previsão futura. Na etapa 2, ocorre o planejamento da demanda, em que há a combinação de informações provenientes do tratamento histórico de dados, de maneira quantitativa, revisão de modelos estatísticos, além de *inputs* qualitativos das equipes de marketing e financeiro – planejamento de ações promocionais, animações e descontos – e comercial – informações de mercado e

relacionamento com o cliente –. É nessa etapa que ocorre a previsão de vendas futuras da empresa. Na etapa 3, há a realização do planejamento dos insumos necessários para suportar a demanda projetada. É nessa etapa que o estoque é avaliado e são monitorados os aspectos relacionados ao fornecimento de matéria-prima, recursos e materiais. Aqui, um ou mais planos alternativos de produção são elaborados, de modo a conciliar a demanda planejada com os níveis desejados de estoque. Já na etapa 4 ocorre a realização de uma reunião prévia à reunião executiva, em que são alinhadas expectativas da média gerência entre o planejamento da demanda, produção e suprimentos, de modo a tratar as diferenças de forma estratégica, avaliando seus impactos financeiros. Assim, finalmente, chega-se à etapa 5, que consiste na reunião executiva, que conta com a participação do grupo da etapa 4, além da alta gerência e direção da empresa. Essa reunião tem por finalidade ser extremamente estratégica, de modo a ser definido qualquer ponto que eventualmente possa ter permanecido em aberto até então, além de avaliar, do ponto de vista da alta cúpula, se as decisões tomadas até o momento fazem sentido e são as melhores alternativas para a companhia naquele momento, levando em consideração aspectos operacionais, financeiros e a expectativa da demanda, além de eventuais *inputs* qualitativos dos executivos com experiência e vivência de mercado, que podem vir a melhorar o desempenho e a acurácia do processo como um todo (NORTEGUBISIAN, 2018; AROZO, 2006).

Com isso, entendida cada etapa do processo, a Nortegubisian (2018) afirma que é possível entender a denominação de “ciclo”, pois é um processo que se repete a cada período de planejamento, muitas vezes mensalmente, e ressalta que se deve definir um cronograma para cada um dos eventos ocorrer, de modo a garantir que cada ciclo se complete no momento e da maneira adequada, respeitando prazos e as sequências das etapas, para que, ao final do processo, possa ser formalizado para toda a empresa.

Por tudo isso, Guilherme Barbosa, diretor da empresa de consultoria Stratec, considera o S&OP um processo que ajuda a fazer a integração entre a análise estratégica e a tática, sendo uma ferramenta muito útil para garantir a eficiência operacional da empresa. Além disso, o ciclo S&OP objetiva a obtenção de um Plano de Negócios revisado e acordado, sendo único e comum a todas as áreas, em que os executivos são responsáveis por garantir a adequada alocação dos recursos,

direcionando o foco no que é necessário para atender aos projetos e iniciativas mais importantes (STRATEC, 2016). Por isso, o S&OP pode ser visto como:

[...] um instrumento para a implementação e o desdobramento do planejamento estratégico (estratégia corporativa), podendo agregar valor ao negócio ao promover o debate, antecipando as necessidades e restrições da empresa, criando a partir daí soluções sincronizadas com os requisitos da demanda e da oferta. Este processo permite o alinhamento entre o “Plano Estratégico da Empresa” e o “Plano Operacional”, ligado ao dia-a-dia (Plano Mestre de Produção, Plano de Produção e Compras) (WALLACE, 1999 apud NAVARRO; LIMA, 2006, p. 3).

Quanto à agregação de dados, no geral, no processo S&OP trabalha-se com dados agregados em uma versão resumida, pois são ótimos para análises e tomada de decisão, que são características fundamentais para as reuniões e a eficácia do planejamento (HUBER, 2016). Além de permitir discussões de cunho estratégico com uma visão do todo, pois o detalhamento cabe ao analista de planejamento da demanda, nas etapas 1 e 2 de atualização, preparação e planejamento dos dados e vendas. Aos demais cabe *inputs* qualitativos, decisão e direcionamento tático, de modo que tudo isso possa ser refletido no planejamento, produção e suprimento.

Quando se trata dos benefícios que o S&OP leva à realidade empresarial, Julianelli (2015) cita que são três os principais: maior alinhamento entre as áreas organizacionais; mais agilidade nos níveis de serviço, custos e qualidade; e melhor balanceamento entre os esforços de vendas e operações, gerando equilíbrio e levando a decisões mais rentáveis para a empresa a longo prazo. Os benefícios são aplicados para todas as empresas, sejam elas com sistema MTS, em que proporciona alto nível de atendimento ao cliente e estoque saudável de produto acabado, ou MTO, levando também à melhora do nível de serviço de atendimento e menor *lead time* – principal característica de competição entre empresas desse ramo. Além de produção mais nivelada, sem picos ou vales, redução de horas extras, aumento de produtividade e redução de conflitos entre as áreas de Vendas, Marketing, Finanças, Produção, Logística, Planejamento de Materiais, Comercial e Desenvolvimento de produtos (WALLACE, 1999; APICS, 2000 apud NAVARRO; LIMA, 2006).

Em suma, “[...] o S&OP busca atingir simultaneamente melhorias em termos de custo (níveis de estoque e custo de produção) e de serviço (disponibilidade de produto).” (AROZO, 2006).

## 4.2 Planejamento da demanda e métodos de previsão

O planejamento da demanda é extremamente relevante e estratégico para qualquer empresa, pois permeia tomada de decisões de suma importância para todo o negócio, uma vez que é o início de toda uma cadeia de produção. No entanto, as características em comum desse tópico, entre os mais diversos mercados, estacionam em sua relevância, pois diferentes cenários necessitam de métodos de previsão de demanda distintos, para que, assim, possam respeitar as atribuições e características de cada âmbito em que estão inseridos. Diferentes cadeias logísticas e produtivas necessitam de meios efetivos a cada realidade (LEMOS, 2006). Para Maciel e Ventura (2018), a gestão da demanda desempenha papel essencial, uma vez que boa parte do planejamento de uma empresa deve estar voltado para as expectativas de vendas, que orientam quando, em que e onde investir.

Para Kotler (1991 apud LEMOS, 2006), a demanda de um produto/serviço é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de mercado definido e mediante um programa de marketing definido. Ou seja, a previsão de demanda requer estudo populacional para definição de público-alvo em uma determinada região e definição de potencial volume que aquele público pode comprar em um determinado tempo, de acordo com o produto/serviço que se deseja vender. Além da elasticidade do produto que se vende com a aplicação de descontos, promoções e determinadas campanhas de marketing. Por isso, os métodos de previsão têm de respeitar as particularidades de cada mercado.

Por tudo isso, o conhecimento de como a demanda irá variar permite que a empresa mantenha a correta quantidade de estoque disponível para atendê-la. Se a previsão for subestimada, as vendas podem ser perdidas devido à falta de material, o que comumente se chama de ruptura de estoque, do inglês *out of stock*, conseqüentemente, baixo nível de atendimento ao cliente. Por outro lado, se a demanda for superestimada, o fabricante fica com um excedente que pode ser considerado um prejuízo financeiro, pois não há um estoque saudável e, sim, obsoleto

e/ou em rotação lenta de vendas, além de custos com armazenagem e capital mobilizado (OMC Consult, s.d.)<sup>2</sup>.

Segundo Ballou (2001 apud DESTRO, 2011), o padrão de demanda pode ser classificado em dois diferentes tipos: Regular, em que a análise temporal da demanda mostra que ela pode ser decomposta em componentes de tendência, sazonalidade e aleatoriedade; e intermitente: com característica irregular, também chamada de nebulosa.

Os métodos que geram as previsões de demanda podem ser classificados como qualitativos e quantitativos. Métodos qualitativos envolvem estimativas subjetivas através da opinião de especialistas, consumidores ou executivos. Apesar de usarem técnicas estruturadas, como pesquisas de intenções ou entrevistas, o processo para obter a previsão é de maneira subjetiva de todo modo (MONTGOMERY; JOHNSON; GARDINER, 1990 apud LEMOS, 2006). Já os métodos quantitativos, que segundo Chambers, Mullick e Smith (1974 apud DESTRO, 2011), podem ser classificados como Análises de Séries Temporais, também chamado de método de projeção histórica ou extrapolação, e Modelos Causais. Esses métodos são baseados em dados históricos, usando a estatística para prever eventos futuros com base nessas estruturas.

Para os propulsores dos métodos qualitativos, segundo Anderson (1995 apud LEMOS, 2006), especialistas e executivos são vitais para a tomada de decisão. Dessa forma, é possível afirmar que esses métodos têm a vantagem de serem flexíveis e menos suscetíveis a mudanças estruturais dentro de um sistema ou à influência potencial de novos fatores externos (LINDBERG; ZACKRISSON, 1991, apud LEMOS, 2006). Como, por exemplo, em uma mudança repentina de mercado, em que os principais parceiros de negócio de uma empresa fecham suas portas devido a uma crise. Caso usássemos métodos quantitativos de previsão histórica, o sistema demoraria a se adaptar a essa nova realidade, pois estimaria um peso maior a esses parceiros, uma vez que eram grande parte do faturamento mensal da empresa. Então, até que o sistema perceba, ao longo de vários meses, que esses parceiros não estão mais faturando, as previsões ficarão menos acuradas. Já na utilização de métodos qualitativos, uma vez tendo essa informação, pode-se alterar de forma mais flexível e

---

<sup>2</sup>Disponível em: <http://www.omcconsult.com.br/artigos/previsao-da-demanda-integrando-a-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em 21 abr. 2020.

efetiva no método de análise e, porventura, ter previsões mais assertivas diante desse novo cenário.

Por outro lado, Lemos (2006) cita que, apesar dos métodos qualitativos serem adaptáveis, há inúmeras desvantagens quando comparados aos métodos quantitativos, pois podem ser inconsistentes e tendenciosos. Embora os métodos quantitativos sejam rígidos, são consistentes e podem levar grande volume de dados em consideração, assim como, quando dados matemáticos são usados, pode-se escolher, entre diversas extrapolações, a que melhor se encaixe ao cenário em questão. Todavia, ainda assim, os métodos quantitativos não conseguem lidar com mudanças dinâmicas e estruturais, como citado em exemplo acima, e, também, falham na caracterização de problemas com dados históricos limitados (SPEDDING; CHANN, 2000 apud LEMOS, 2006).

Dessa maneira, uma alternativa para obtenção de previsões mais acuradas é a multidisciplinaridade: a integração de métodos qualitativos e quantitativos, de modo a compensar as limitações de cada método (WEST, 1994; GOODWIN, 2002, apud LEMOS, 2006). Resumindo, assim, os benefícios da precisão matemática com as habilidades informativas e interpretativas dos especialistas e executivos (WEBBY; O'CONNOR, 1996 apud LEMOS, 2006). No entanto, para Christopher (2007 apud DESTRO, 2011, p.4), “toda a amplitude de métodos de previsão está sujeita a erros e incertezas, e que quanto maior for a distância do horizonte de previsão, maior tende a ser o erro encontrado.”.

Além disso, uma vez definido o método a ser utilizado na previsão, se faz necessária a decisão do nível de agregação ao qual essa previsão se dará.

Quanto mais desagregada a informação, menor é a acurácia da previsão. Intuitivamente, é natural que quanto mais detalhada a informação estiver, menor será a capacidade preditiva. Por exemplo, costuma ser muito mais fácil, no Plano de Demanda, prever o volume total da empresa, do que o volume de cada SKU. Isto ocorre, **pois ao desagregarmos as informações passa a existir correlação negativa entre os itens, indicando uma canibalização e maiores oscilações, o que dificulta** o processo de previsão (CRUZ, 2017, grifo do autor).

### 4.3 Tecnologias utilizadas na previsão de demanda

Para uma previsão de demanda o mais acurada possível, empresas utilizam *softwares* nesse processo. Para Mendes (2019), as características principais desse programa devem ser adaptabilidade, fácil configuração e sofisticação. Para Destro (2011), ter uma solução tecnológica diferenciada diminui o nível de complexidade para o gestor, ou seja, facilita o compartilhamento de informações e oferece a visibilidade da demanda por toda a cadeia de suprimentos, além de oferecer a capacidade de incorporar facilmente todas as informações necessárias para uma previsão de demanda consolidada, absorver o impacto de eventos promocionais, das tendências de mercado e reconhecer automaticamente padrões de sazonalidade. Para Arozo (2006), a utilização desses *softwares*, em conjunto com o processo S&OP, tem como efeito a ampliação de seus benefícios, migrando da obtenção de ganhos locais para um ganho integrado de eficácia no planejamento e interação entre as áreas.

#### **4.4 Indicadores**

Visto o funcionamento e os benefícios do ciclo S&OP, é necessário medir, de maneira quantitativa, se, uma vez implementado, está funcionando conforme o esperado. Sendo assim, do ponto de vista de resultados que o processo pode trazer, pode-se monitorar a disponibilidade de produtos para vendas, níveis de estoque, resultado financeiro, acurácia da previsão de vendas, cumprimento do plano de produção, entre outros (AROZO, 2006). Na figura abaixo pode-se visualizar exemplos de indicadores que podem diagnosticar o desempenho de cada área envolvida no processo:



Figura 6 — Exemplos de indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de AROZO (2006)

Além disso, é possível observar que todos os indicadores estão conectados, pois, por exemplo, um alto nível de serviço e atendimento aos prazos de entrega depende de uma demanda acurada, bons níveis de estoque e tempos de reposição. Para bons níveis de estoque depende-se de um ciclo S&OP eficiente e que gere um planejamento de demanda assertivo. Ou seja, a denominação de "ciclo" também fica clara quando se percebe que processos são acoplados e interdependentes.

Com isso, visto o diagrama acima, pode-se detalhar os principais indicadores de um ciclo S&OP por cada área envolvida.

#### 4.4.1 Previsão de vendas

##### 4.4.1.1 Acurácia das previsões

A acurácia das previsões de vendas pode ser medida por dois principais indicadores muito conhecidos no mundo corporativo: *Forecast Accuracy* e *Forecast Bias*. O *Forecast Accuracy* é responsável por medir quão acurada a previsão de demanda está frente ao que se vendeu, ou seja, é, de fato, uma confrontação entre o



que foi planejado e faturado para um mesmo período de tempo. Para isso, calcula-se o erro intrínseco ao processo. Esse indicador é extremamente importante para qualquer companhia, uma vez que, quanto mais assertivo, mais lucrativa a empresa se torna, já que terá menores custos operacionais (EKSOZ, 2020).

O *Forecast Accuracy* é calculado pela seguinte equação:

$$\text{Forecast Accuracy} = 1 - \frac{\text{ABS}(PV - FAT)}{FAT} \quad (1)$$

*Equação 1 — Forecast Accuracy*

Fonte: Adaptado de EKSOZ (2020)

Onde *PV* é a Previsão de Vendas e *FAT* é o Faturado, ambos em unidades, referente a um mesmo período de apuração (EKSOZ, 2020).

Já o *Forecast Bias*, também conhecido como *Forecast Error*, mede a tendência do erro, ou seja, se a previsão está maior, menor ou igual ao faturamento ao longo de vários períodos de tempo. Esse indicador nos dá o viés da previsão, se o planejamento está sendo otimista ou pessimista. Para isso, é calculado através da equação abaixo:

$$\text{Forecast Bias} = \frac{(PV - FAT)}{FAT} \quad (2)$$

*Equação 2 — Forecast Bias*

Fonte: Adaptado de EKSOZ (2020)

Onde *PV* é a Previsão de Vendas e *FAT* é o Faturado, ambos em unidades, referente a um mesmo período de apuração (EKSOZ, 2020).

Sendo assim, o *Forecast Bias* pode ser definido como o erro médio da previsão, indicando a direção que o erro está apontando e, claramente, demonstrando se há algo a ser modificado no modelo de planejamento (VANDEPUT, 2018).

#### 4.4.2 Nível de serviço

##### 4.4.2.1 Disponibilidade

Para Maciel e Ventura (2018), uma das mais graves consequências decorrentes do erro no planejamento da demanda é a falta de disponibilidade de estoque para atender aos pedidos dos consumidores, pois representa efetiva e direta perda de faturamento, podendo impactar, até mesmo, o *market share* da empresa, além da insatisfação do cliente.

Com isso, a disponibilidade pode ser medida por três principais indicadores: Ruptura, *Fill Rate* e *On Time In Full* (OTIF). A Ruptura ou *Out of Stock* é medida pela perda de vendas por falta de estoque disponível, que pode ser quantificada através de duas metodologias: a primeira sendo pelo faturamento perdido para cada pedido cancelado por ausência de produto para o cliente; e a segunda pela média de vendas a cada dia de estoque zerado (SOUZA, 2015).

OTIF ou *Perfect Order Fulfillment* é a medida do pedido perfeito, que chegou na hora certa, com a quantidade exata, em perfeito estado e com a documentação completa. Ou seja, é a contabilização de pedidos que respeitaram esses critérios rigorosamente (SOUZA, 2015; HUBER, 2017).

Já o *Fill Rate* indica o nível de serviço que foi entregue ao cliente de acordo com o que foi solicitado. É muito impactado quando há falta de produto, pois mede quanto foi possível atender do pedido do cliente. O cálculo desse indicador é baseado na equação abaixo (WANKE, 2006).

$$Fill\ Rate = 1 - \frac{Vendas\ perdidas}{Vendas\ totais} \quad (3)$$

Equação 3 — *Fill Rate*

Fonte: Adaptado de WANKE (2006)

Em que *Vendas perdidas* é o valor que não pôde ser entregue ao cliente dentro do pedido do mesmo. Já *Vendas totais* é a totalidade do que foi solicitado pelo consumidor (WANKE, 2006).

#### 4.4.3 Estoque

##### 4.4.3.1 Estoque obsoleto e rotação lenta

Assim como do ponto de vista da disponibilidade há a ruptura, no outro extremo, há a baixa saudabilidade do estoque por excesso ou obsoleto. Ao mesmo tempo que a falta de acurácia na previsão de vendas pode gerar indisponibilidade, também pode gerar estoque em demasiado, a isso se chama Excessos e Obsoletos (E&O).

Para Pedroso, Silveira e Pacheco (2015), "a Gestão de Estoques é um dos pontos chaves da organização, pois a partir de uma eficiente gestão é possível adquirir uma maior fidelização dos clientes e a certeza de que o produto estará no lugar certo e na hora certa.". De acordo com Alves et al. (2008 apud PEDROSO; SILVEIRA; PACHECO, 2015), a decisão de aumentar ou reduzir estoques é a principal dicotomia dentro de empresas, pois implicará atendimento, disponibilidade e satisfação do cliente contra aumento de custos com estoques, possibilidade de pior saúde do inventário e eventual destruição de produtos vencidos.

Segundo Maciel e Ventura (2018, p. 40), "a manutenção do estoque nos centros de distribuição e nas fábricas representa um dos montantes mais significativos em termo de gasto com operações". O estoque em excesso ou obsoleto representa investimento paralisado, gasto com a posição do estoque em si, não dando espaço a outros produtos e acumulando carga que não tem giro de mercado. Além disso, a diferença entre estoque obsoleto e em rotação lenta se deve à estimativa de demanda. Produtos obsoletos são os que não têm saída prevista, sem demanda. Já os em rotação lenta são os que possuem baixa demanda.

Dito isso, o estoque em E&O é uma porcentagem do estoque total da empresa e pode diagnosticar quão saudável o estoque de uma companhia está, pois, quanto maior a porcentagem do estoque em E&O, pior o cenário e vice-versa. A Figura 7 abaixo representa os tipos de estoques que uma empresa pode ter:



Figura 7 — Tipos de estoques

Fonte: Adaptado de GINTZLER INTERNATIONAL (2017 apud MACIEL; VENTURA, 2018)

#### 4.5 Produtos importados e a importância de bons indicadores

Por tudo que já foi visto anteriormente, fica claro que áreas interconectadas e focadas no bem-estar global da empresa geram inúmeros benefícios financeiros para a companhia. Por isso, a implementação de um ciclo S&OP eficiente mitiga riscos, alavanca o potencial lucrativo e a satisfação do cliente.

Contudo, as dificuldades de se manter um ciclo S&OP eficaz e que leve a retornos perceptíveis são inúmeras, pois, como já citado, envolve diversos fatores e setores de uma empresa. Além disso, pode-se, ainda, somar desafios inerentes de mercados que trabalhem com produtos importados: *lead times* longos, processos alfandegários e aduaneiros e análise de modal de transporte mais rentável.

Assim, torna-se importante conhecer toda a estrutura logística de um produto importado, levando em consideração que o transporte desse pode se dar através de diferentes modalidades de frete internacional, modificando-se, por exemplo, os custos envolvidos nessa transação e considerando a necessidade de utilizar cada modal em determinadas situações. Através da identificação dessas diferenças, é possível propor soluções que minimizem custos e perdas para a empresa (BERTAN, 2010).

As diferentes modalidades de frete internacional com origem fora da América do Sul e com destino para o Brasil são: marítimo e aéreo. No Brasil, o órgão responsável pela modalidade marítima é o Departamento da Marinha Mercante, que

está ligado ao Ministério da Infraestrutura, em substituição ao extinto Ministério dos Transportes. O frete básico nesse modal é cobrado de acordo com o peso ou volume da mercadoria, mas outras cobranças costumam ser aplicadas (OLIVEIRA et al, 2005 apud BERTAN, 2010). Além disso, essa modalidade possui diversos riscos de atraso na entrega, devido à possibilidade de greves, congestionamentos, excesso de burocracia, atraso na chegada e saída de navios e impossibilidade de estimativa acurada do tempo total de viagem entre origem e destino final (ALVARENGA; NOVAES, 1994 apud BERTAN, 2010; BERTAN, 2010).

Já a modalidade aérea é muito superior em velocidade às demais, assim como apresenta níveis mais baixos de avarias e extravios, resultando em maior segurança e confiabilidade. No entanto, esse é o modal mais caro do Brasil, podendo chegar a oito vezes o custo do frete marítimo (NOVAES, 2007; BERTO, 2004 apud BERTAN, 2010; BERTAN, 2010).

Dessa forma, para a importação de produtos há de se analisar o *trade off* entre *lead time* e custo de frete internacional. No geral, as empresas trabalham com o modal marítimo, por ser mais barato, e utilizam o aéreo em casos de emergências e exceções. Portanto, para produtos importados há necessidade de bons indicadores, principalmente *Forecast Accuracy* e *Forecast Bias*, que indicam a assertividade da demanda, uma vez que o reabastecimento é mais longo, então os riscos de ruptura, baixos níveis de serviço e insatisfação do cliente são ainda maiores (PEDROSO; SILVEIRA; PACHECO, 2015).

## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 Empresa escolhida e foco do estudo

A empresa escolhida como objeto de estudo de caso é a sexta maior subsidiária de um grande grupo internacional do ramo de perfumaria e cosméticos, que atua em mais de 100 países e está presente nos cinco continentes. Além disso, o Brasil é extremamente estratégico para o negócio desse grupo, devido à sua dimensão, diversidade étnica, cultural e natural. Por questões de sigilo corporativo em relação a informações estratégicas, o nome da empresa será omitido, bem como as grifes e produtos analisados ao longo deste trabalho. Será mencionada como empresa Z, a fim de facilitar a referência.

No Brasil há mais de 50 anos, a empresa Z vem construindo e contribuindo para uma grande história de sucesso da companhia e do país, pois possui diversas ações voltadas para o apoio à sociedade, sustentabilidade e diversidade, com foco em responsabilidade corporativa, ambiental e social. Sediada no estado do Rio de Janeiro, conta com Centros de Distribuição e de Pesquisa e Inovação no estado, além de sua unidade fabril no estado de São Paulo.

Ademais, possui um vasto catálogo de marcas nacionais e internacionais e produtos conhecidos mundialmente, que abrangem os mais variados tipos de cosméticos, impactando diferentes consumidores, pois possui um portfólio diverso e dividido por eixo de atuação, para que seja possível especializar e focar esforços em diferentes realidades de mercado e canais de distribuição. Para isso, a companhia se divide em quatro divisões de negócio, sendo cada uma delas uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN).

Conceitualmente, uma unidade estratégica de negócio (UEN) pode ser definida como uma divisão, linha de produtos ou centro de lucro de uma empresa que produz e comercializa um conjunto bem definido de produtos ou serviços correlatos, serve um nicho claramente estruturado de clientes e compete com uma gama bem definida de concorrentes (BUZZELL & GALE, 1991 apud MACIEL; VENTURA, 2018).

Cada uma dessas UEN da empresa Z tem relativa autonomia em termos de planejamento estratégico, operacional e de demanda, para que possam corresponder a diferentes dinâmicas de mercado, comportamento do consumidor e canais de

distribuição. Estar dividida em unidades de negócio confere vantagem competitiva para a empresa Z por possuir esforços focados e especializados, além de possibilitar a coesão estratégica e operacional, possibilitando retornos financeiros mais atraentes, assim como melhor nível de serviço, satisfação do cliente e imagem de marca.

O estudo de caso será com base na UEN de luxo, por acreditar-se que essa divisão de negócio representa o segmento de luxo, foco deste trabalho. Assim, pode-se desenvolver análises e projeções com base nos dados fornecidos pela companhia, que poderão ser estendidas para o mercado de luxo como um todo.

Essa UEN é a mais seletiva da empresa Z e trata do mais alto luxo em termo de cosméticos e fragrâncias, possuindo grifes conhecidas globalmente, com produtos refinados da mais alta qualidade, que são distribuídos em lojas de departamento, perfumarias, *free shops*, e-commerces exclusivos ou de distribuidores e lojas independentes. No mundo, essa UEN é a segunda maior, representando cerca de 27,5% do faturamento total do grupo. Porém, no Brasil, a divisão de luxo é a menor, correspondendo a aproximadamente 4,0% do faturamento total da empresa Z.

Isso se deve ao fato de que o mercado de luxo brasileiro, muitas vezes, é uma vitrine para o consumidor interno, para que fiquem cientes dos lançamentos, ao experimentar a textura de um cosmético, o aroma de um perfume ou a leveza de um calçado. No entanto, grande parte do consumo é efetivado em mercados externos. Segundo pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e do portal Meu Bolso Feliz (apud E-COMMERCE BRASIL, 2015), 28% dos brasileiros já compraram produtos considerados de luxo em viagens ao exterior. Além disso, foi identificado que 15% fazem viagens internacionais pelo menos uma vez ao ano. A pesquisa ainda verificou que, considerando apenas os brasileiros que já viajaram para fora do país, 67% compraram itens de luxo em suas viagens e, desses, 12% viajaram exclusivamente para adquirir essas mercadorias em outros países. Dentre esses produtos de luxo, os mais comprados foram roupas, calçados, perfumes e eletrônicos.

Além disso, como visto em capítulos anteriores, nos anos 2000, a valorização cambial do real frente ao dólar se deu no período de 2003 a 2011, chegando ao valor nominal de R\$ 1,56 para US\$ 1,00. Por isso, a economista-chefe do SPC Brasil, Marcela Kawauti, aponta que a compra de produtos de luxo por brasileiros no exterior cresceu de forma significativa, principalmente durante esse período, devido a essa valorização da moeda nacional e ao aumento da renda do trabalhador interno,

corroborando com os dados mostrados no capítulo "O mercado de luxo" deste trabalho. No entanto, com a desvalorização do real, as compras e viagens internacionais diminuíram. De acordo com o Banco Central, os gastos com viagens internacionais reduziram em 20,6% entre janeiro e maio de 2015 em comparação com o mesmo período do ano anterior. Marcela Kawauti aponta ainda que "De um lado, a valorização da moeda americana torna as viagens e as compras no exterior mais caras; de outro lado, a inflação no Brasil corrói o poder de compra do consumidor" (E-COMMERCE BRASIL, 2015).

Dito isso, com a pandemia da Covid-19, a limitação de viagens internacionais, como forma de prevenção à propagação do vírus, tem restringido o acesso do consumidor brasileiro aos produtos de luxo no mercado externo. Além disso, com a atual crise sanitária, como visto, há impactos diretos na economia, como a desvalorização da moeda nacional frente ao dólar, no poder de compra da população, na renda per capita, dentre diversos outros fatores macroeconômicos.

Dessa forma, a empresa Z estudada, por possuir uma unidade de negócio no ramo de luxo, está atenta à oportunidade de trazer esses consumidores, que recorrentemente compravam luxo no exterior, para o mercado interno, de forma a alavancar o negócio no país. Visto que, como abordado, mundialmente, a unidade de negócio de luxo do grupo ocupa a segunda posição de maior faturamento dentre as demais, mostrando, assim, que há oportunidade de aumentar a representatividade dessa UEN no cenário brasileiro. Para isso, muitas ações focadas nos chamados *global shoppers* estão sendo implementadas.

As ações de marketing e relacionamento com o cliente são de primordial importância para contribuir com o objetivo de trazer essas pessoas para o consumo no Brasil. No entanto, o conhecimento sobre os fatores econômicos que impactam a compra desses consumidores é imprescindível.

Por isso, esse estudo de caso se propõe a entender:

- 1) O impacto da renda e do poder de compra dos brasileiros no consumo de produtos de luxo e consequente análise de metodologia de planejamento de demanda considerando esses fatores;
- 2) Canais de distribuição e o crescimento do e-commerce. Estudo da curva de expansão do canal online e novos patamares de vendas;



3) Comportamento do consumo do mercado de luxo e novas tendências com a Covid-19.

## 5.2 O impacto da renda e do poder de compra dos brasileiros no consumo de produtos de luxo

### 5.2.1 Método e procedimentos

Serão utilizadas variáveis de correspondência para as análises seguintes. Assim, como *proxy* da demanda por produtos de luxo serão usados dados fornecidos pela empresa Z, os quais contêm a quantidade de produtos de luxo vendidos, ao longo dos anos, para o consumidor final (*sell-out*). Como *proxy* da renda, a série histórica mensal do PIB nacional, obtida no site do IPEA e, para o poder de compra, utilizará a série histórica do indicador de Taxa de Paridade do Poder de Compra (PPC) para o consumo das famílias, também obtido no site do IPEA. Com isso, as seguintes hipóteses são desenvolvidas:

Hipótese 1: Diminuição do poder de compra dos brasileiros, frente aos Estados Unidos, proporciona variação positiva na demanda por produtos de luxo (vendas de produtos da empresa Z) no Brasil.

Hipótese 2: Aumento da renda doméstica (PIB) dos brasileiros proporciona variação positiva na demanda por produtos de luxo (vendas de produtos da empresa Z) no Brasil.

Para a análise do proposto, toma-se a equação 4 abaixo, sendo essa uma função empírica, de modo a checar se as correlações são suficientes para sustentar as hipóteses propostas.

$$S = S(Y, P) \quad (4)$$

*Equação 4 — Demanda de produtos de luxo*

Fonte: Adaptado de SCALCO, KLAOLD LIPPI e SEVERO DE ALMEIDA (2015)

Sendo  $S$  a demanda de produtos de luxo,  $Y$  a renda doméstica e  $P$  o poder de compra dos brasileiros frente aos Estados Unidos.

As relações esperadas, a princípio, são que a diminuição do poder de compra dos brasileiros, frente aos Estados Unidos, faça com que os consumidores procurem comprar produtos de luxo dentro do Brasil, em detrimento à compra em outros países, fazendo com que a quantidade de produtos vendidos aqui, aumente. Ou seja, uma diminuição em  $P$  leve a aumento em  $S$ , havendo uma correlação negativa. Da mesma forma, espera-se que o aumento da renda aumente a venda de produtos de luxo no Brasil, sendo um aumento de  $Y$  levando a um aumento de  $S$ , verificando-se correlação positiva.

Como a *proxy* utilizada para o poder de compra é a Taxa de Paridade do Poder de Compra (PPC) para o consumo das famílias, há a necessidade de exposição desse indicador.

Segundo Candiota (2016), "a paridade do poder de compra (PPC) ou paridade do poder aquisitivo (PPA), é um método alternativo à taxa de câmbio para se calcular o poder de compra de dois países.". Ou seja, a PPC relaciona o poder aquisitivo de uma determinada pessoa com o custo de vida do local. A PPC é calculada através da equação abaixo:

$$PPC = \frac{e.P1}{P2} \quad (5)$$

*Equação 5 — Taxa de paridade do poder de compra*

Fonte: Adaptado de MAIS RETORNO (2019)

Sendo  $e$  a taxa de câmbio nominal,  $P1$  o preço dos produtos no país referência, no geral, os Estados Unidos, e  $P2$  o preço dos produtos no país em questão (MAIS RETORNO, 2019).

Assim, se a PPC do Brasil, frente aos Estados Unidos, for igual a 1, o poder de compra do brasileiro é equiparado ao do americano. Caso o resultado seja menor que 1, o do Brasil será maior. Da mesma forma que se a PPC for maior que 1, os Estados Unidos têm superioridade nesse quesito, sendo considerados mais ricos (MAIS RETORNO, 2019).

Dessa forma, como a *proxy* para o poder de compra é a PPC, o que se espera é que com uma PPC maior, ou seja, poder de compra do Brasil menor em relação aos Estados Unidos, as vendas de produtos de luxo aumentem no Brasil. Logo, em termos de correlação ao usar essa *proxy*, espera-se uma correlação positiva.

Os dados das vendas de produtos de luxo da empresa Z são a partir de janeiro de 2014. Assim, dados da série mensal do PIB e da PPC, obtidos no site do IPEA, foram utilizados. Para verificação de correlação linear dos dados, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, sendo representado pela letra "r", variando de -1 a 1. De maneira que  $r=1$  significa correlação perfeita e positiva.  $r=-1$ , correlação perfeita e negativa e  $r=0$ , ausência de correlação linear. Dessa forma, muitos estudos consideram um coeficiente de correlação absoluto entre 0 e 0,3 como fraco; 0,3 a 0,8, positivo ou negativo, moderado e, acima de 0,8 absoluto, como forte (FIRMINO, 2020). Assim, as correlações referentes à verificação entre os dados de vendas da empresa Z, PIB e PPC são mostradas na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 — Coeficiente de Correlação de Pearson (série mensal)

	PIB	PPC	Vendas
PIB	1		
PPC	0,837602	1	
Vendas	0,649033	0,388113	1

Fonte: O autor (2020)

De acordo com a matriz acima, o par Vendas-PIB possui  $r=0,649033$  e Vendas-PPC,  $r=0,388113$ , indicando que há correlação positiva moderada entre ambos os pares analisados, conforme se esperava. No entanto, correlação mais forte entre Vendas-PIB do que Vendas-PPC.

Ao analisar o gráfico abaixo, com as três variáveis temporais, percebe-se que a quantidade de vendas de produtos da empresa Z é bastante sazonal, o que é comum em curvas de demanda de produtos. Esse fator pode impactar na percepção de correlação entre as variáveis.

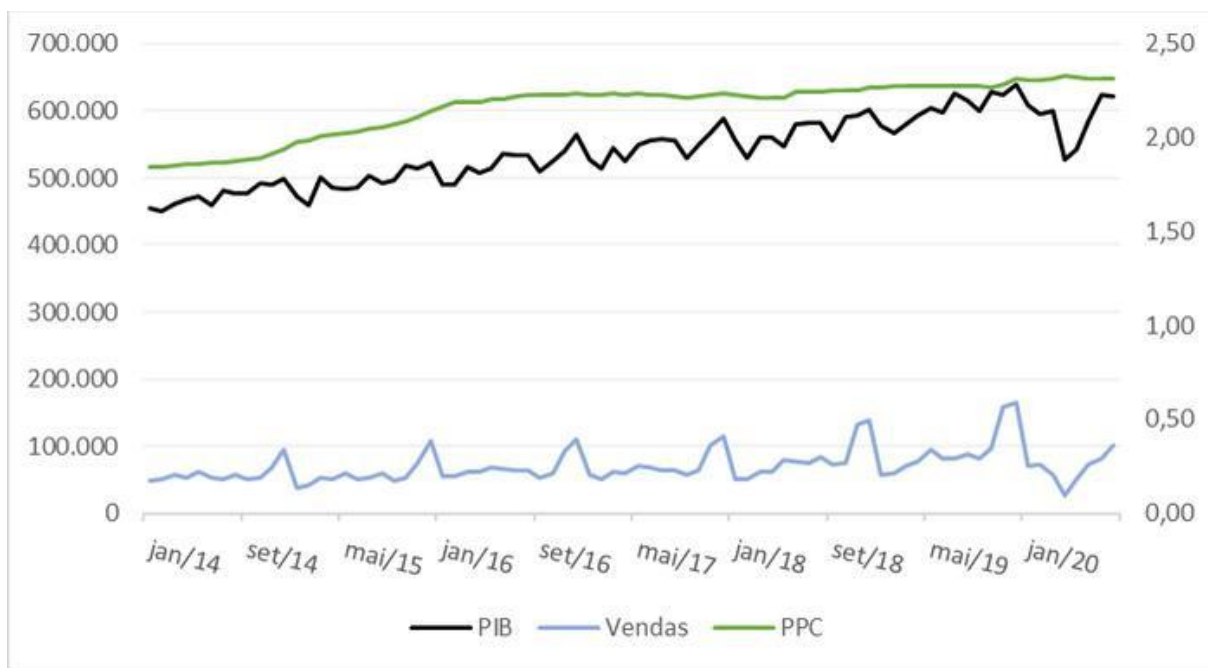


Figura 8 — Série mensal do PIB (em milhões de R\$), Vendas de produtos de luxo da empresa Z (em unidades) e PPC

Fonte: O autor (2020)

Dessa forma, pelos dados de vendas possuírem componente de sazonalidade, há a necessidade de limitá-los a um mesmo período durante os anos analisados. Tomando como base que a empresa Z possui capital aberto e reporta relatórios financeiros a cada trimestre, determina-se esse período de tempo como limite de análise, de modo a remover os componentes de sazonalidade ao analisar o mesmo trimestre a cada ano.

Abaixo os resultados resumidos da Correlação de Pearson para os trimestres (2014-2020), indicando que, de fato, ao retirar o efeito sazonal da plotagem, os resultados são mais claros e sugerem correlações ainda mais fortes.

Tabela 2 — Coeficientes de Correlação de Pearson (série trimestral)

Trimestre	Vendas-PIB	Vendas-PPC
Q1	0,813387	0,748441
Q2	0,733842	0,399533
Q3	0,967377	0,726828
Q4	0,970708	0,746668

Fonte: O autor (2020)

Dessa forma, os resultados continuam mostrando que há correlação entre os pares Vendas-PIB e Vendas-PPC, ambas positivas, moderadas a fortes. Além disso, para verificar quanto da função empírica proposta é explicada por cada um dos pares, pode-se plotar os gráficos lineares e verificar o Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ). Abaixo, a título de exemplificação, são mostrados os gráficos plotados para a série do primeiro trimestre (2014-2020) e, logo em seguida, a tabela com o resumo dos valores de  $R^2$  para a série de cada um.

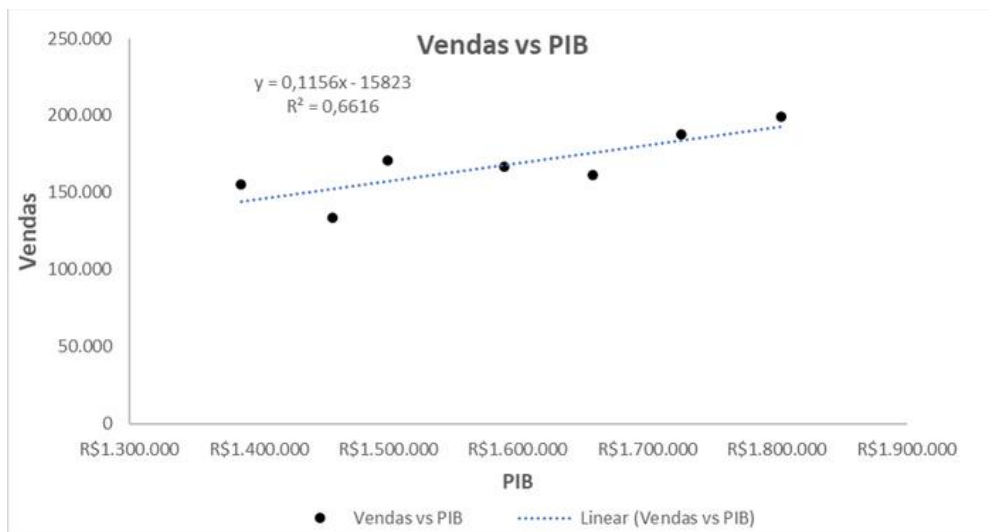


Figura 9 — Coeficiente de Determinação para o par Vendas-PIB para o primeiro trimestre  
 Fonte: O autor (2020)

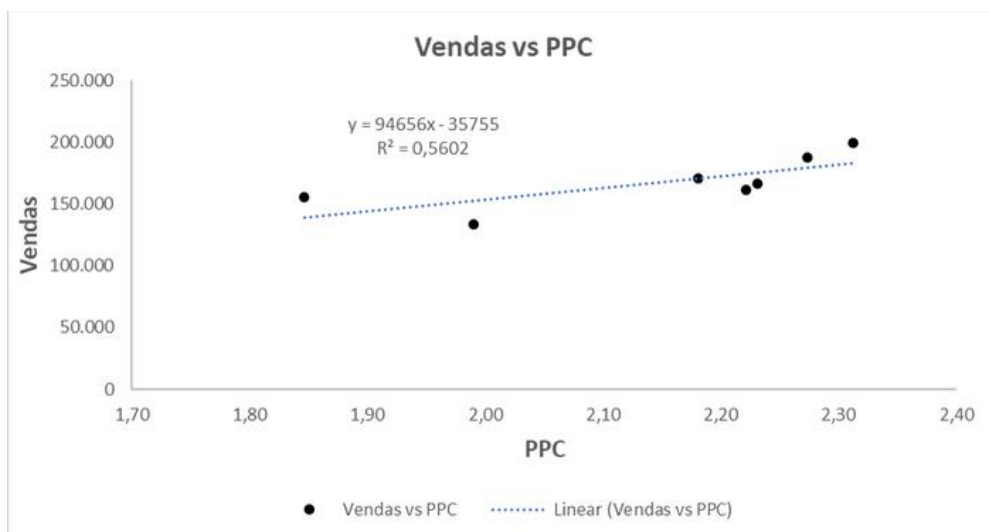


Figura 10 — Coeficiente de Determinação para o par Vendas-PPC para o primeiro trimestre  
 Fonte: O autor (2020)

Tabela 3 — Coeficientes de Determinação (série trimestral)

Trimestre	Vendas-PIB	Vendas-PPC
Q1	0,6616	0,5602
Q2	0,5385	0,1596
Q3	0,9358	0,5283
Q4	0,9423	0,5575

Fonte: O autor (2020)

Dessa forma, pode-se verificar, através da análise linear com o Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ), que grande parte dos dados são explicados de maneira linear, chegando a atingir  $R^2=0,9423$  para a série do quarto trimestre no par Vendas-PIB.

### 5.2.2 Discussão dos resultados

Nas tabelas e gráficos anteriores, foi visto que há correlação positiva e linear entre as variáveis propostas, conforme esperado. Assim, ambas as hipóteses são verificadas. No entanto, a correlação mais forte se dá no par Vendas-PIB, indicando que um aumento na renda doméstica, explicada pela *proxy* do PIB, leva a um aumento linear mais fiel nas vendas de produtos de luxo, explicitada pela *proxy* da quantidade de vendas de produtos de luxo da empresa Z.

Já para o par Vendas-PPC, foi visto que há correlação positiva e linear, porém de maneira mais fraca, sendo menos explicado por um gráfico linear (menores  $r$  e  $R^2$ ), o que indica que a diminuição do poder de compra dos brasileiros frente aos Estados Unidos leva a um aumento na quantidade de vendas de produtos de luxo no país, porém há outros fatores que podem influenciar nesse processo de compra e não estão sendo abordados neste trabalho. Com isso, a hipótese 1 é verificada, mas abre margem para estudos complementares.

Da mesma forma, é necessário apontar as limitações nos dados, que podem dificultar as correlações, fazendo com que pudessem ser mais fortes do que as observadas. A primeira é no uso da *proxy* Taxa de Paridade do Poder de Compra (PPC) para o consumo das famílias, obtida no site do IPEA, a qual considera uma cesta internacional padrão de produtos, não sendo esses os de luxo aqui analisados. Os preços dos produtos da empresa Z no mercado externo, para todos os períodos

estudados, não estão disponíveis. Assim, erros são esperados, pois, como já visto, há diferenças inerentes no comportamento de produtos de luxo frente aos demais.

A segunda se relaciona com os dados fornecidos pela empresa Z, a qual ressalta que, em alguns momentos do histórico, há ruptura de estoque, impossibilitando a verificação do real potencial de vendas para esse ponto analisado.

Portanto, o presente capítulo verifica oportunidade para a empresa Z empenhar esforços na conversão dos *global shoppers* para o mercado interno durante esse período em que a PPC está em alta. Assim, mesmo com a possibilidade de viagens internacionais após o controle de propagação do novo coronavírus, os brasileiros ainda terão mais vantagem ao comprar produtos no mercado interno se os patamares da PPC se mantiverem. Da mesma forma, havendo aumento da renda doméstica, há maior oportunidade de expansão de compra no Brasil. Ações de marketing, descontos pontuais, oferecimento de brindes e possibilidade de parcelamento são ainda mais necessários no presente momento, visando, cada vez mais, a conversão do mercado externo para o interno.

Vale ressaltar que, para um plano sólido de expansão do negócio dessa UEN, é necessário que sua cadeia de suprimentos esteja operando da forma mais eficiente possível, para que, assim, não falte estoque em momento tão decisivo para a companhia. Portanto, apontada a oportunidade, cabe o preparo robusto para responder ao potencial aumento de demanda e minimização de riscos. Para isso, faz-se necessário respeito aos processos, principalmente ao ciclo S&OP em vigor na empresa Z.

Dessa maneira, como as hipóteses foram verificadas, visando a otimização da resposta da cadeia de suprimentos, é possível planejar a demanda da empresa Z para 2020 e 2021 (médio prazo), utilizando modelos estatísticos e as correlações verificadas entre os pares Vendas-PPC e Vendas-PIB.

### **5.2.3 Planejamento da demanda com base na renda e no poder de compra**

Neste estudo são comparadas duas metodologias de planejamento de demanda: extrapolação associada à correlação linear e extrapolação a partir dos próprios dados históricos.

O modelo estatístico utilizado foi a Suavização Exponencial Tripla, também chamada de Suavização tripla de Holt-Winter, cuja série histórica requer definição de três parâmetros estatísticos de ajuste (constantes ou coeficientes de suavização), em cada componente sistemático da demanda. Sendo eles nível, tendência e sazonalidade (ALVES et al., 2019).

As séries temporais referentes às vendas trimestrais dos produtos de luxo da empresa Z são tomadas como histórico durante o período de janeiro de 2014 até agosto de 2020, totalizando 26 trimestres reais, mais 2 meses (julho e agosto de 2020), que irão compor a previsão do terceiro trimestre de 2020. Da mesma forma, os dados de PPC e PIB, obtidos no site do IPEA, foram utilizados para o período em questão.

Assim, para a previsão de demanda dos produtos de luxo da empresa Z, foram utilizadas as funções correspondentes às correlações encontradas e expostas no capítulo anterior, resumidos na tabela abaixo para os pares Vendas-PIB e Vendas-PPC.

Tabela 4 — Funções para previsão da demanda dos produtos de luxo da empresa Z (série trimestral)

<b>Trimestre</b>	<b>Vendas-PIB</b>	<b>Vendas-PPC</b>
Q1	$S = 0,1156Y - 15.823$	$S = 94.656P - 35.755$
Q2	$S = 0,2051Y - 13.7948$	$S = 89.310P - 1.547$
Q3	$S = 0,2497Y - 21.2325$	$S = 172.666P - 176.953$
Q4	$S = 0,5047Y - 555.850$	$S = 405.310P - 587.754$

Fonte: O autor (2020)

Sendo assim, inicialmente, foram previstos os valores para o PIB e para a PPC por Suavização Exponencial Tripla, utilizando o Microsoft Excel. Após isso, esses valores projetados foram inseridos em  $Y$  (renda – *proxy* PIB) e  $P$  (Poder de Compra – *proxy* PPC) nas funções acima, para prever  $S$  (demanda de produtos de luxo – *proxy* dados de vendas de produtos da empresa Z). Ou seja, para ambas as previsões são utilizados modelos de extrapolação e correlação.

Além disso, foi realizada, também, a previsão da demanda de produtos de luxo da empresa Z a partir do próprio histórico de vendas já conhecido. Ou seja, foi realizada uma Suavização Exponencial Tripla no histórico de vendas e verificado o



resultado da previsão, sem utilização de correlações, diferente do exposto acima. Essa terceira previsão tem como objetivo verificar se é mais coerente utilizar correlações para estimar a demanda ou utilizar o próprio histórico de vendas para planejamento futuro.

Dito isso, é necessário verificar quão acurados são cada um dos parâmetros quando usados para prever a demanda dos produtos de luxo da empresa Z. Por isso, um período de controle foi utilizado para previsão e cálculo dos erros. Tal período de controle da análise foi tomado desde o primeiro trimestre de 2016 até o segundo trimestre de 2020, para verificação dos indicadores (*Forecast Accuracy* e *Bias*) inerentes à previsão. Ou seja, os dados reais de janeiro de 2014 a dezembro de 2015 foram utilizados para prever o período de janeiro de 2016 a junho de 2020. Em seguida, esses valores, obtidos pelo modelo de Suavização Exponencial Tripla, foram comparados aos valores reais do mesmo período, para obtenção do erro da previsão. Além disso, as previsões foram feitas em quatro *lags* 1, 3, 6 e 12, a fim de verificar o comportamento dos erros com diferentes atrasos nos dados. Cada um dos *lags* representa uma defasagem, em meses, nos dados utilizados, ou seja, *lag* 1 significa dizer que dados históricos de até 1 mês antes do período de análise foram utilizados, *lag* 3, informações de até 3 meses antes e assim sucessivamente.

Dessa forma, foram feitas três previsões de demanda dos produtos de luxo da empresa Z, para quatro *lags*, sendo elas com base no histórico do PIB, PPC e os próprios dados de vendas. Os resultados dos indicadores para o período de controle são explicitados na tabela abaixo para *lag* 1, a título de exemplificação. É utilizada a abreviação *F<sub>Acc</sub>* para indicar *Forecast Accuracy*.

Tabela 5 — Forecast Accuracy e Bias para o período de controle em lag 1

LAG 1																		
Visão	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019	Q1 2020	Q2 2020
Real	170.849	195.263	181.290	261.618	166.648	197.620	182.132	277.525	161.201	218.451	230.707	344.572	187.784	252.884	249.495	419.486	199.166	148.996
PPC	170.653	195.763	209.935	330.563	178.048	198.985	209.697	316.413	175.918	196.986	211.973	327.993	179.702	202.504	217.325	336.173	183.617	206.238
PIB	161.350	178.799	180.136	247.870	170.162	195.307	200.601	283.759	178.353	209.580	212.937	341.628	184.185	224.621	235.149	392.113	196.867	242.528
Vendas	193.653	193.263	192.214	195.021	196.045	215.847	185.781	266.395	184.358	212.747	214.208	319.178	230.215	257.328	235.529	343.461	241.608	261.736
Facc PPC	100%	100%	84%	74%	93%	99%	85%	86%	91%	90%	92%	95%	96%	80%	87%	80%	92%	62%
Facc PIB	94%	92%	99%	95%	98%	99%	90%	98%	89%	96%	92%	99%	98%	89%	94%	93%	99%	37%
Facc Vendas	87%	99%	94%	75%	82%	91%	98%	96%	86%	97%	93%	93%	77%	98%	94%	82%	79%	24%
Bias PPC	0%	0%	16%	26%	7%	1%	15%	14%	9%	-10%	-8%	-5%	-4%	-20%	-13%	-20%	-8%	38%
Bias PIB	-6%	-8%	-1%	-5%	2%	-1%	10%	2%	11%	-4%	-8%	-1%	-2%	-11%	-6%	-7%	-1%	63%
Bias Vendas	13%	-1%	6%	-25%	18%	9%	2%	-4%	14%	-3%	-7%	-7%	23%	2%	-6%	-18%	21%	76%

Fonte: O autor (2020)

No mapa de temperatura da tabela acima, é possível perceber que os melhores resultados, tanto de *Forecast Accuracy* quanto de *Forecast Bias*, se encontram na série do PIB, indicando, conforme mostram os gráficos abaixo com todos os *lags* explicitados, que a previsão a partir do PIB se adequa melhor aos dados e fornece uma previsão com maior qualidade. Além disso, verifica-se, também, que todas as séries têm erros bastante significativos no segundo trimestre de 2020 (Q2 2020), pois foi o início da crise sanitária da Covid-19 no Brasil.

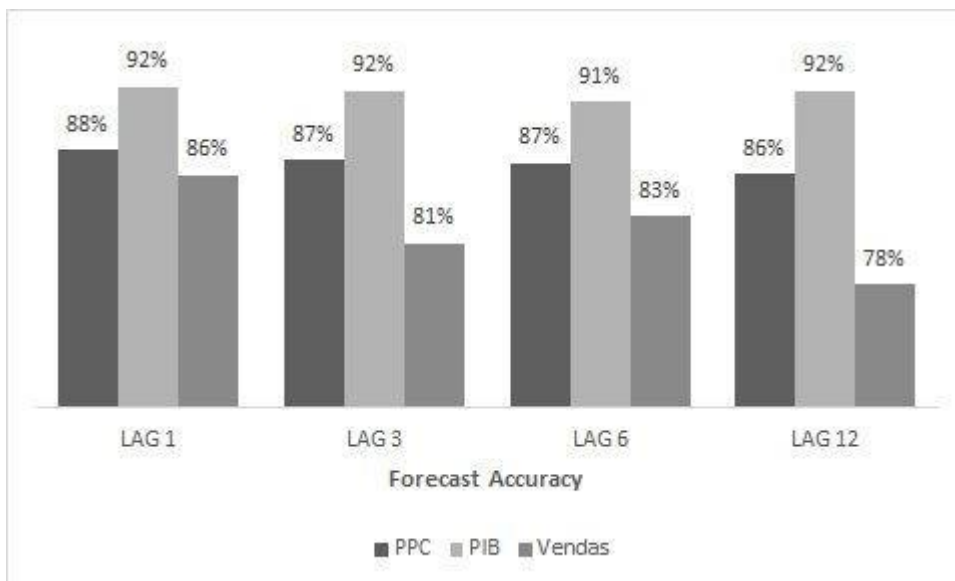


Figura 11 — Forecast Accuracy médio para cada previsão

Fonte: O autor (2020)

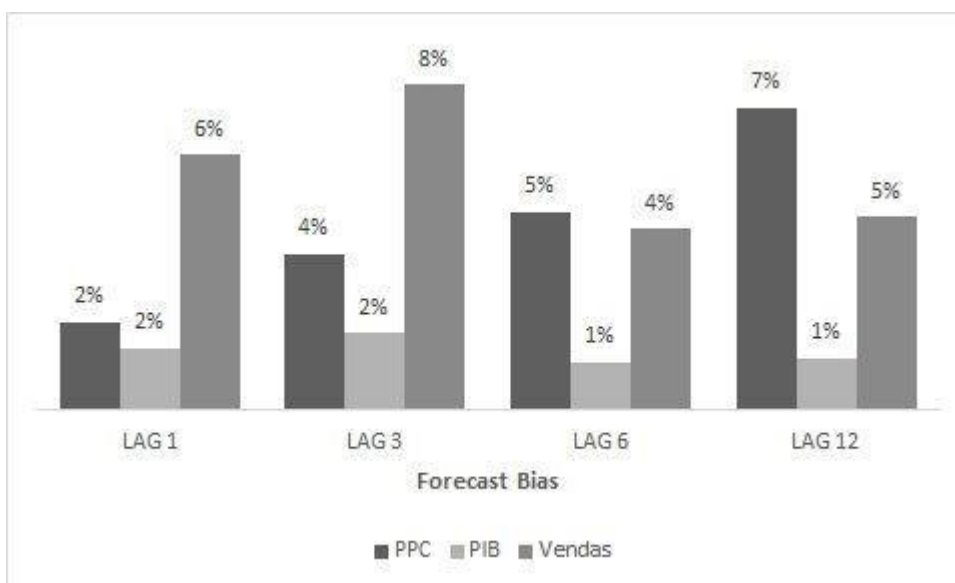


Figura 12 — Forecast Bias médio para cada previsão

Fonte: O autor (2020)

Os melhores resultados para a série do PIB são verificados porque, com esses dados, foi possível atingir picos e vales muito próximos aos reais. Abaixo é possível verificar os gráficos comparativos entre a previsão no período de controle e o real para *lag* 1.

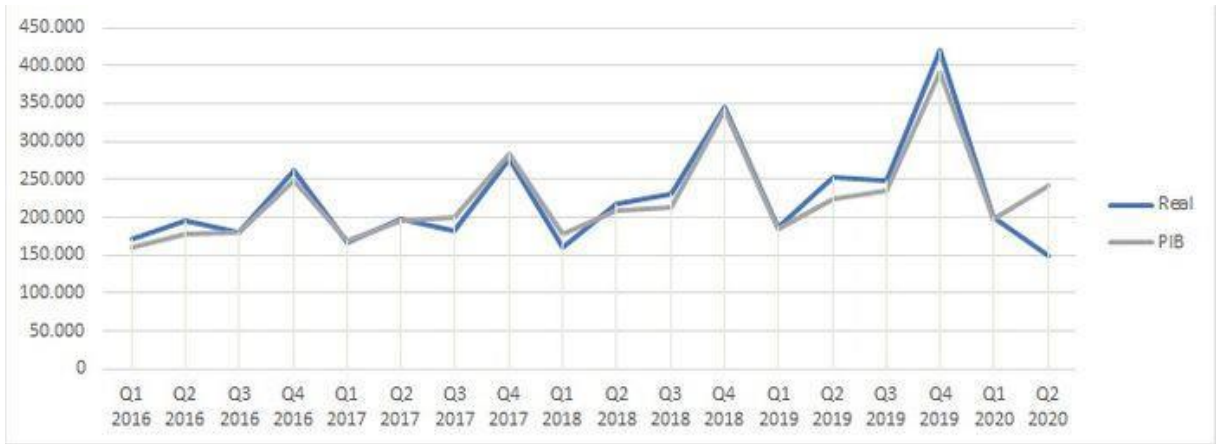


Figura 13 — Real vs previsão a partir do PIB

Fonte: O autor (2020)

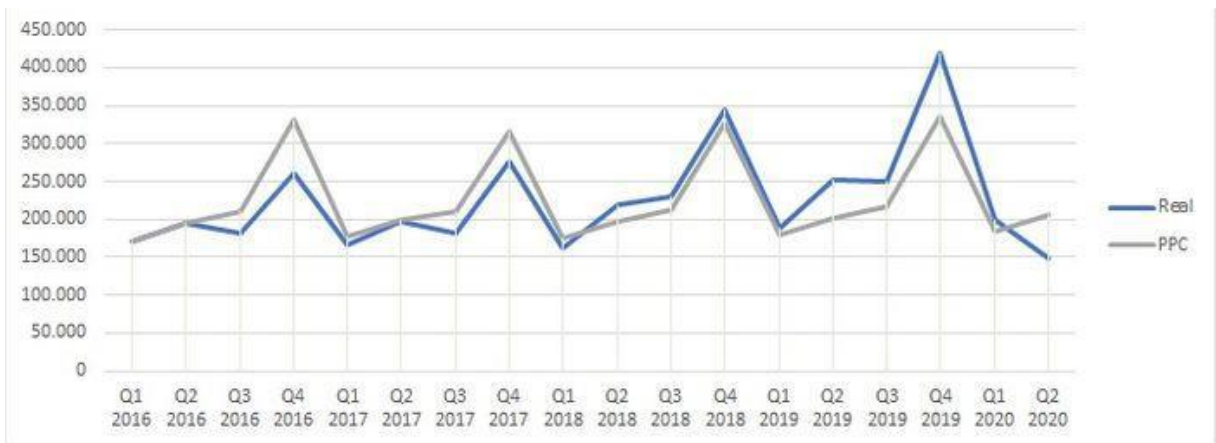


Figura 14 — Real vs previsão a partir da PPC

Fonte: O autor (2020)

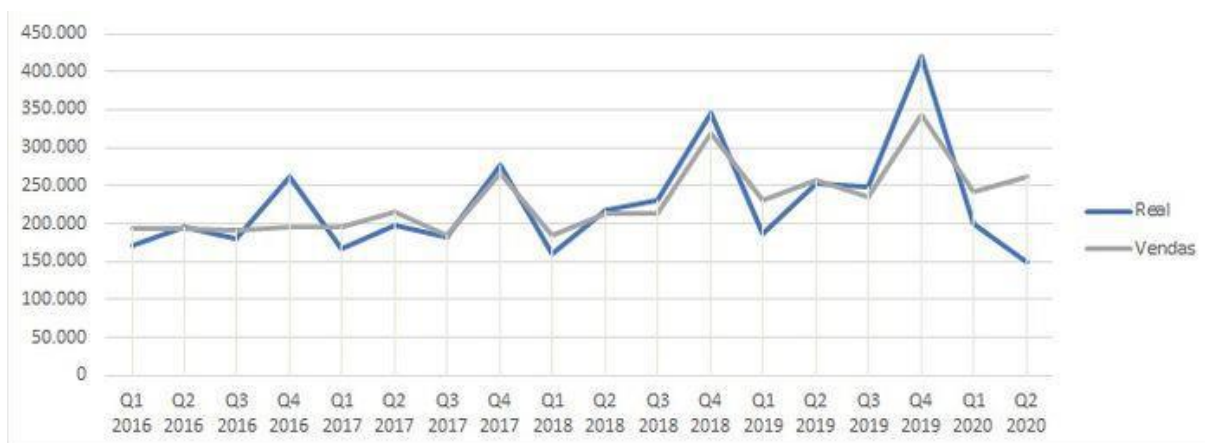


Figura 15 — Real vs previsão a partir dos dados de Vendas

Fonte: O autor (2020)

Assim, visto que os dados são válidos e geram bons resultados para a previsão, é possível prever a demanda no médio prazo (final de 2020 e 2021) para os produtos de luxo da empresa Z por trimestre. Abaixo pode ser verificado o resultado final da previsão para cada um dos parâmetros utilizados.

Tabela 6 — Previsão final da demanda dos produtos de luxo da empresa Z a partir de cada parâmetro (PIB, PPC e histórico de Vendas)

Visão	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021
PPC	222.958	353.482	184.682	207.026	227.420	364.116
PIB	246.753	358.121	197.473	240.959	257.517	394.968
Vendas	259.569	359.753	171.279	247.421	283.184	371.195

Fonte: O autor (2020)

Dessa forma, é possível verificar a evolução versus anos anteriores para cada um dos parâmetros acima. Tal comparação é mostrada abaixo.

Tabela 7 — Previsão final com comparação de evolução

Visão	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Ev. 21 vs 20	Ev. 21 vs 19	Ev. 21 vs 18
PPC	699.626	694.587	809.020	823.925	954.931	1.109.649	924.602	983.244	↑ 6%	↓ -11%	↑ 3%
PIB	699.626	694.587	809.020	823.925	954.931	1.109.649	953.036	1.090.917	↑ 14%	↓ -2%	↑ 14%
Vendas	699.626	694.587	809.020	823.925	954.931	1.109.649	967.484	1.073.080	↑ 11%	↓ -3%	↑ 12%

Fonte: O autor (2020)

Os três parâmetros utilizados na previsão indicam crescimento versus 2020 e queda versus 2019, o que indica que a UEN vai se recuperar frente a esse ano, que teve forte impacto da crise, principalmente no segundo trimestre de 2020. Além disso, a previsão a partir do PIB, que foi o parâmetro com melhores indicadores, indica o

maior crescimento versus 2020 e a menor queda versus 2019, o que corrobora com a expansão e todo o investimento que a UEN vem desempenhando.

Dessa forma, a projeção mais alinhada às expectativas da empresa é a proposta a partir do PIB, com um cenário mais otimista. Por isso, foram verificados, também, os crescimentos obtidos para o PIB na previsão realizada, em comparação com as projeções econômicas em vigor, a fim de validar se o cenário econômico de fato irá corroborar para a possibilidade acima desenhada.

A expectativa do Banco Central para 2021 é de crescimento de 3,9% versus 2020. Já o Ministério da Economia estima alta de 3,2%. Na projeção realizada neste trabalho, a estimativa de crescimento para o PIB foi de 5,0% versus 2020, valor ligeiramente acima das desenhadas pelos órgãos citados, porém dentro da ordem de grandeza de ambos (TEMÓTEO, 2020).

Portanto, verificadas as hipóteses e, então, desenhada a previsão de demanda dos produtos de luxo da empresa Z, é possível antecipar discussões estratégicas e mitigar riscos para a companhia, possibilitando ganhos no processo de S&OP e, conseqüentemente, em toda a cadeia de suprimentos.

### **5.3 Canais de distribuição**

A UEN estudada possui, atualmente, seis canais de distribuição, os quais são compostos por clientes que compram os produtos da empresa Z e os vendem diretamente aos consumidores finais (*Sell-out*) ou, de modo indireto, vendem a outras pessoas jurídicas, como varejistas e revendedores (*Sell-through*). Tais canais são divididos da seguinte forma: *Beauty Specialist*, *Department Store*, *Travel Retail*, *Perfumaria Seletiva*, *Distribuidor* e *E-commerce*. Cada um deles será exposto abaixo, de forma sucinta. Bem como suas características e alguns exemplos de clientes que compõem determinados canais.

O canal denominado *Beauty Specialist* contempla grandes redes especializadas no mercado de beleza, atuando por meio de lojas físicas. Esses parceiros visam se consolidar como um local único de beleza, realmente especializados nesse ramo, onde se pode encontrar marcas diversas e de altíssima

qualidade. Alguns grandes clientes da empresa Z atuantes nesse canal são Sephora e Beauty Box.

Já as *Department Stores* são lojas de departamento que atuam no varejo e oferecem diversos tipos de bens de consumo. Grandes clientes como Renner, C&A e Riachuelo integram essa categoria de distribuição.

Já a categoria de *Travel Retail* conta com clientes como Duty Free e Dufry, as quais são lojas altamente regulamentadas e estão presentes, principalmente, em ambiente de varejo regido por direitos aduaneiros, como aeroportos, portos e locais fronteiriços.

As Perfumarias Seletivas são lojas exclusivas de luxo, muito focadas na experiência do consumidor e presentes em locais mais distintos, como shoppings e centros de alto padrão. Clientes como Le Parfum e American News contam com a presença de produtos da empresa Z em suas lojas.

Os Distribuidores têm papel fundamental de difundir a presença dos produtos de luxo da UEN estudada ao longo de todo o país, de maneira mais democrática, atingindo regiões em que a empresa Z não possui aparelho logístico para atuação, aumentando, assim, a capilaridade, distribuição e vitrine das marcas em todo o território nacional. Além disso, dentre os demais canais de distribuição da empresa Z, o distribuidor é o único que não realiza venda direta ao consumidor final, mas sim para outros clientes jurídicos, como varejistas e revendedores regionais, atuando de modo indireto. Por esse motivo, para a análise e previsão da demanda mostrada no capítulo anterior, os dados de Distribuidores não foram utilizados, pois, por não lidarem diretamente com o cliente final, não respeitam as premissas adotadas de correlação entre aumento da renda e poder de compra do consumidor brasileiro e o aumento das vendas. Da mesma forma, para as próximas análises, as informações de distribuidores serão desconsideradas, pois o foco será nos canais que atingem diretamente os consumidores finais.

Por fim, o E-commerce é o canal que atua em ambiente online, com vendas diretas ao consumidor final. Clientes como Beleza na Web e Época Cosméticos são classificados dentro dessa categoria de distribuição.

Abaixo a atual representatividade no acumulado de janeiro a setembro de 2020 de cada um dos canais que atuam de maneira direta nas vendas de produtos da UEN estudada.

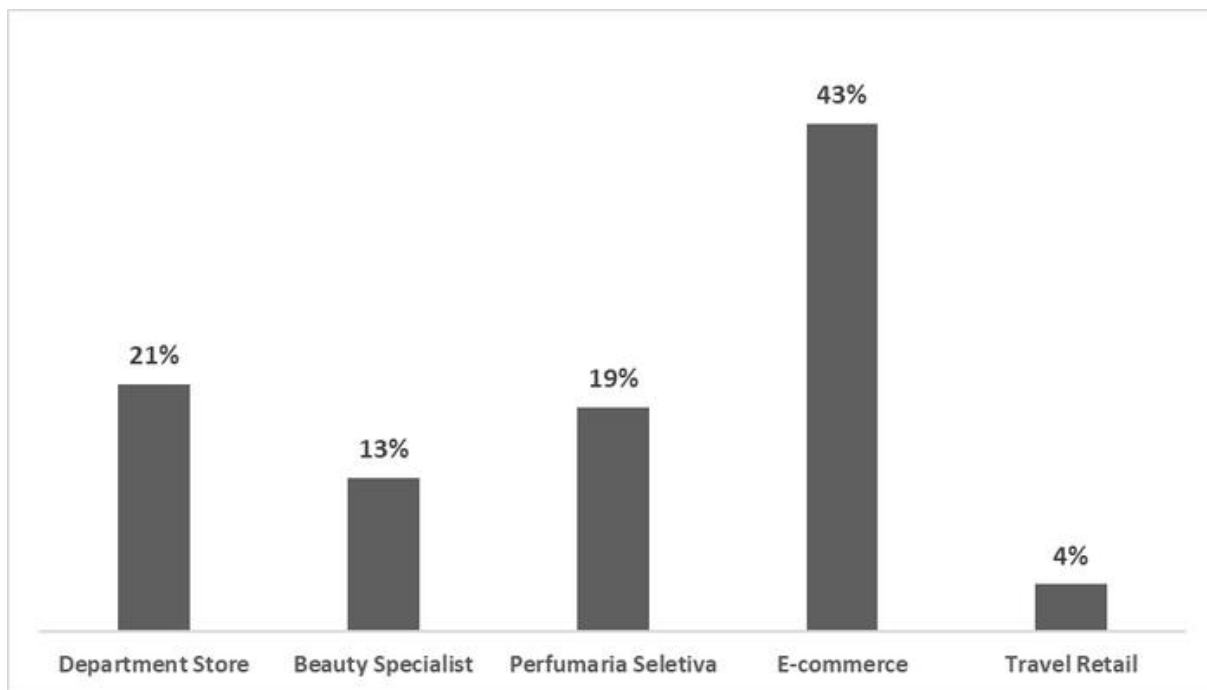


Figura 16 — Atual representatividade de cada canal no sell-out da UEN de luxo

Fonte: O autor (2020)

#### 5.4 Crescimento e projeção do e-commerce

Segundo Freddy Rabbat, CEO da Tag Heuer e da Swatch no Brasil, "o mercado de luxo sempre viu o e-commerce como um tabu", pois o comércio online não permite a experiência completa do consumidor, como sentir cheiro, textura e perceber detalhes, que são características marcantes dos produtos de luxo. No entanto, para Freddy, produtos consolidados e já conhecidos pelas pessoas podem perfeitamente ser adquiridos através do meio eletrônico, pois os clientes já estão cientes dos atributos desses itens (ISTO É DINHEIRO, 2017).

Todavia, especialistas afirmam que até 2025 os canais digitais estarão envolvidos em toda e qualquer compra de luxo, mesmo que a aquisição não seja efetuada no meio online, pois os consumidores pesquisarão em aplicativos e sites antes de realizar a compra, seja para comparar preço ou para buscar atualização sobre lançamentos e inovações. Esse efeito será percebido principalmente porque consumidores das gerações Y e Z representarão por volta de 55% do mercado de luxo e poderão contribuir com um crescimento de 130% do segmento no acumulado entre 2019 e 2025. Além disso, pesquisas apontam ainda que haverá uma reinvenção das lojas físicas, as quais tendem a desaparecer da forma que se conhece hoje, pois, com



a ascensão das transações digitais, serão mais ligadas a fornecer experiência completa ao consumidor do que como ponto focal de compras (LEME, 2019).

Por isso, conhecimento sobre o comportamento do consumidor e expectativas de crescimento do canal online têm sido pontos de discussão e atenção há alguns anos. Abaixo pode-se verificar o crescimento das vendas nos canais online e offline da empresa Z, em CAGR, nos últimos anos, com 2020 parcial (janeiro a setembro), em que o offline foi bastante impactado pela crise da Covid-19. Em seguida, gráfico com foco no crescimento a duplo dígito desde 2018 do canal online resalta a tendência explícita de crescimento.

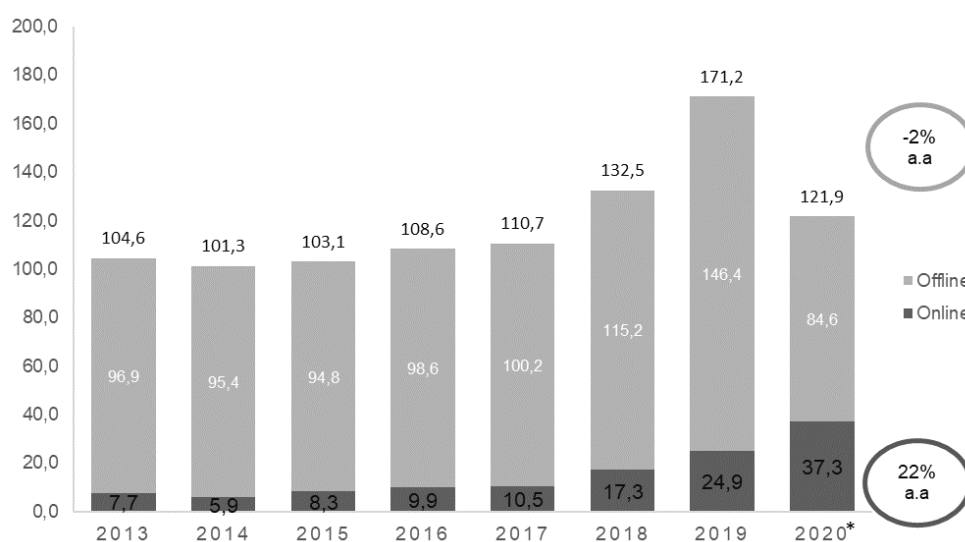


Figura 17 — Faturamento online e offline em milhões de reais

Fonte: O autor (2020)

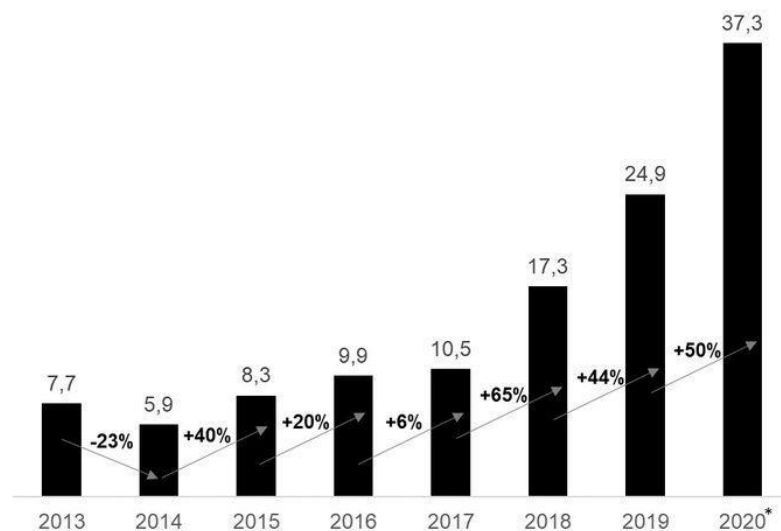


Figura 18 — Crescimento do canal online ao longo dos anos em milhões de reais

Fonte: O autor (2020)

Durante o período de isolamento social devido à pandemia da Covid-19, com as lojas físicas fechadas, o e-commerce cresceu de maneira brusca e sem precedentes. Em apenas alguns meses atingiu patamares antes não vistos. Assim, é importante entender o cenário em que o e-commerce de luxo da empresa Z se encontra, qual será o possível ponto de estabilidade e em que momento esse platô será alcançado.

Para tal projeção utilizou-se como base o artigo<sup>3</sup> "O e-commerce de luxo está chegando ao seu tipping point?", da consultoria McKinsey, o qual busca entender o comportamento do e-commerce de luxo através da análise de 50 marcas. O artigo expõe que o padrão encontrado na análise se assemelha a uma curva S, que pode ser desmembrada em três macro etapas:

1) Largada (do inglês *ramp-up*): Momento que as empresas começam a notar as vendas online e oferecem alguns produtos nesse canal;

2) Ascensão (do inglês *scale-up*): Período em que as empresas começam a obter considerável faturamento por meio eletrônico de vendas – por volta de 6% a 7% de representatividade – e atingem o ponto de inflexão (do inglês *tipping point*). Assim,

<sup>3</sup>Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/is-luxury-ecommerce-nearing-its-tipping-point#>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

começam a investir mais fortemente no oferecimento de produtos nas plataformas online;

3) Platô (do francês *plateau*): Etapa em que o crescimento do e-commerce tende a estabilizar, pois já atingiu a maturidade.

Sendo assim, para Remy, Catena e Durand-Servoingt (2015b), a seguinte curva teórica ilustrativa, mostrada na Figura 19 abaixo, seria obtida, demonstrando a representatividade do e-commerce no faturamento total das marcas de luxo.

E-commerce as % of total brand revenue

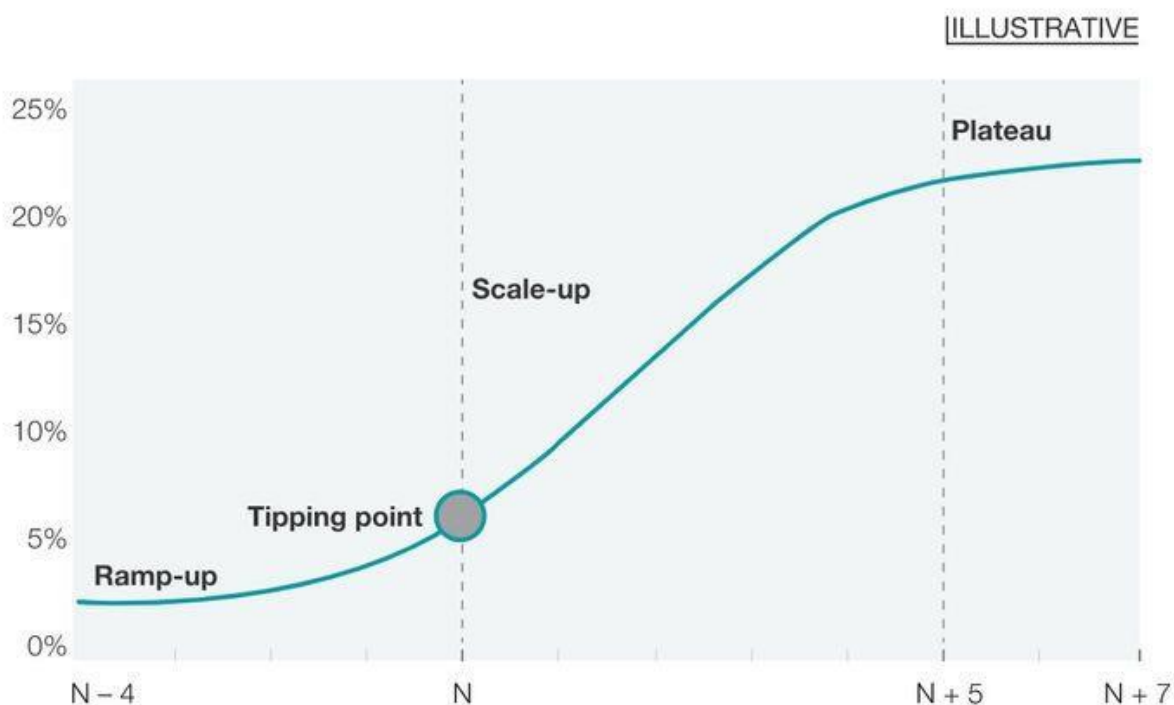


Figura 19 — Curva de representatividade do e-commerce de luxo no total da receita

Fonte: Altgamma-McKinsey Digital Luxury Experience Observatory apud Remy, Catena e Durand-Servoingt (2015b)

Sendo assim, a mesma análise foi feita através dos dados fornecidos pela empresa Z, no período de 2014 a 2020, em dois cenários, sem Covid-19 (até fevereiro de 2020) e com Covid-19 (até agosto de 2020). Ambos são mostrados nas figuras abaixo.

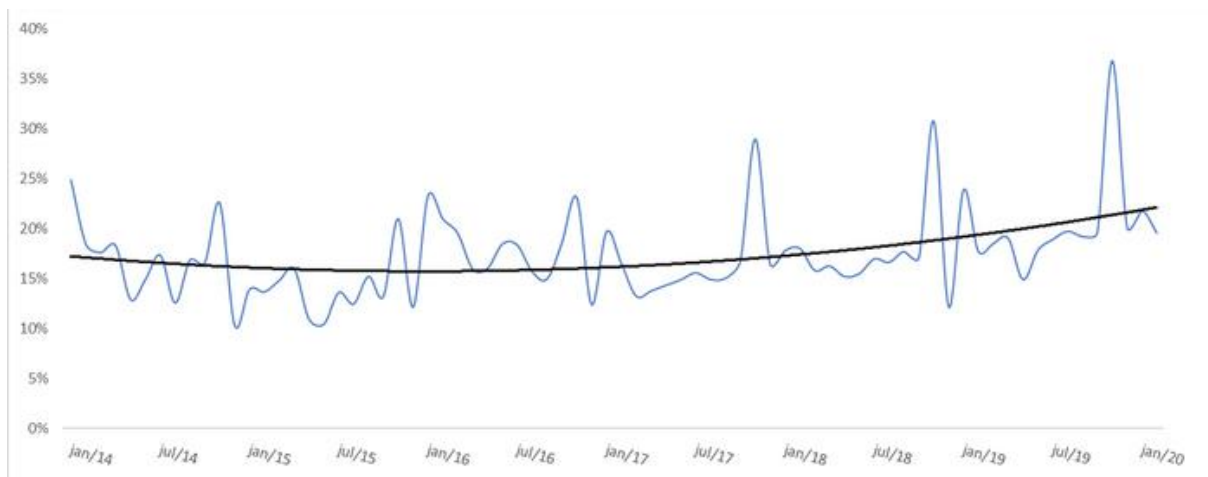


Figura 20 — Curva de representatividade do e-commerce sem Covid-19

Fonte: O autor (2020)

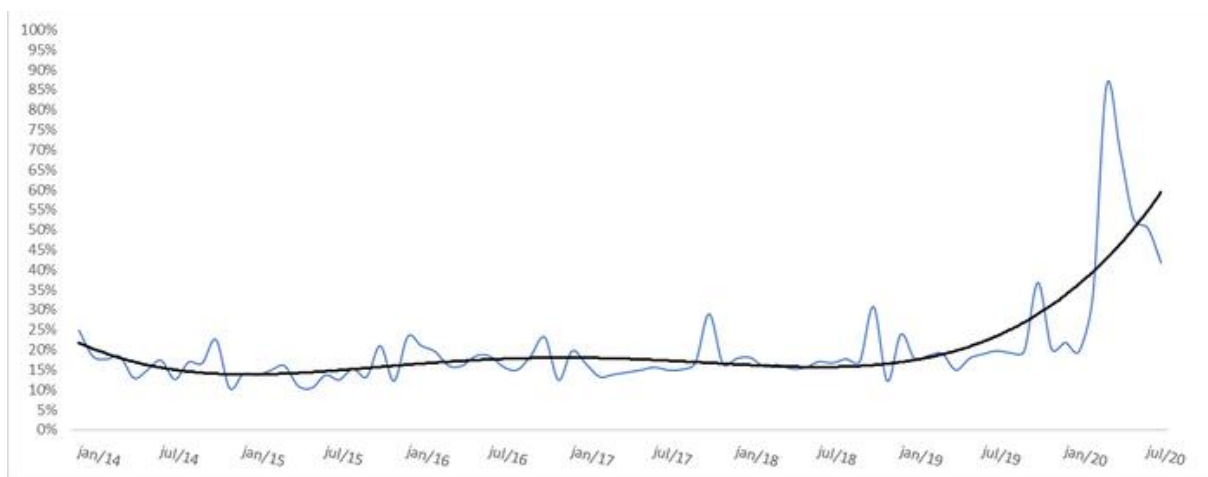


Figura 21 — Curva de representatividade do e-commerce com Covid-19

Fonte: O autor (2020)

As curvas azuis representam os dados de representatividade ao longo do tempo e as pretas as linhas de tendência. Pode-se notar que as tendências são bastante similares à curva proposta pelos autores Remy, Catena e Durand-Servoingt (2015b). No entanto, a largada e o ponto de inflexão observados são diferentes dos expostos pela consultoria, pois a largada acontece por volta de 15,5% e o ponto de inflexão em torno de 19%, contra 2,5% e 6% propostos pelos autores, respectivamente.

Por outro lado, apesar dos autores Remy, Catena e Durand-Servoingt (2015b) sugerirem 6 a 7% como ponto de inflexão para o e-commerce de marcas de

luxo, segundo a P3 Logistic Parks (2020), 16% seria o "número mágico" a ser considerado para esse ponto e principal barreira a ser vencida quando se trata de e-commerce no geral. Dessa forma, unindo essas duas hipóteses explicitadas e, considerando que o e-commerce da empresa Z já está mais alavancado na largada do que o proposto pela McKinsey, utiliza-se a curva teórica apresentada na Figura 19 como base, porém com deslocamento vertical de 13% (diferença entre 2,5% teórico e 15,5% obtido através dos dados da empresa Z). Dessa forma, obtém-se o seguinte conjunto de pontos, resumidos na tabela abaixo.

Tabela 8 — Pareamento de dados entre curva teórica e real

Fonte	N-4 (Largada)	N (Ponto de inflexão)	N+1 (Ascensão)	N+5 (Platô)	N+7 (Estável)
McKinsey	2,5%	6%	9,5%	20%	22,5%
Empresa Z	15,5%	19%	22,5%	33%	35,5%

Fonte: O autor (2020)

Sendo N o ano de 2019, pois foi o momento de atingimento do ponto de inflexão para a empresa Z. Logo, N-4 equivale a 2015, N+1 a 2020, N+5 a 2024 e N+7 a 2026.

Durante o isolamento social mais agressivo da Covid-19, esse canal chegou a 86% de representatividade no mês de abril de 2020, o que ratifica a afirmação, já vista, de que a pandemia acelerou em alguns anos a alavancagem das vendas online. Por isso, entender até onde se pode chegar com o e-commerce cria oportunidades de expansão e vantagem competitiva para a empresa Z.

Dessa forma, abaixo, na Figura 22, o gráfico obtido com os dados da empresa Z, sem considerar o período de Covid-19, é extrapolado na curva verde teórica até o horizonte de 2026 para facilitar a visualização da projeção proposta.

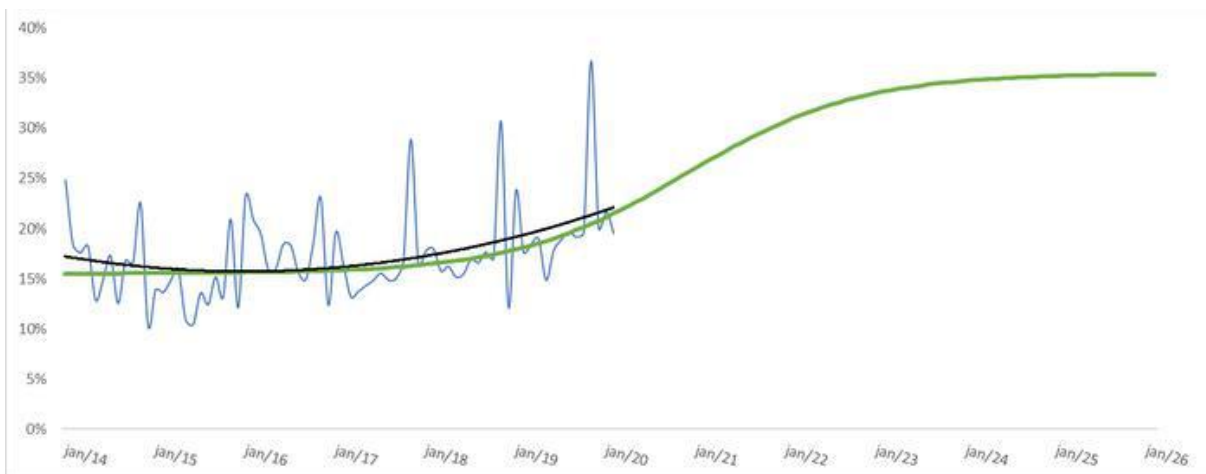


Figura 22 — Representatividade do e-commerce extrapolada (sem Covid-19)

Fonte: O autor (2020)

A curva extrapolada acima sugere que a estabilidade do e-commerce da empresa Z ocorreria por volta de 35,5% em 2026. No entanto, como mencionado, a Covid-19 alterou o comportamento do e-commerce e tornou toda e qualquer previsão demasiadamente incerta, pois, durante a quarentena o e-commerce já atingiu patamares muito superiores ao platô sugerido, conforme Figura 23 abaixo demonstra esse descolamento.

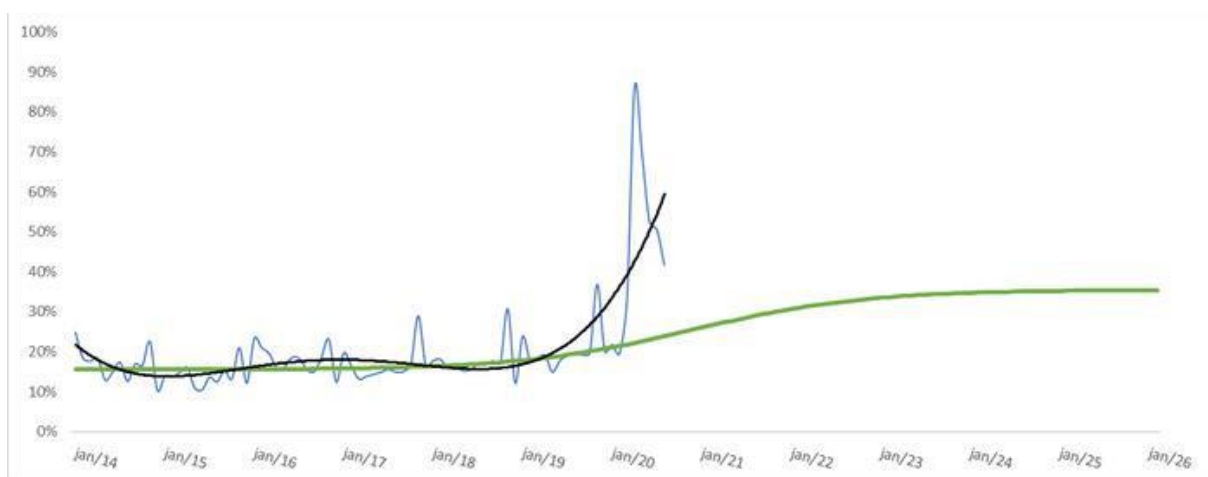


Figura 23 — Representatividade do e-commerce extrapolada (com Covid-19)

Fonte: O autor (2020)

Porém, apesar do pico de representatividade altíssimo em alguns meses de 2020, principalmente abril e maio (86% e 70% respectivamente), nota-se que, nos meses mais recentes, esses valores vêm decaindo, especialmente devido à reabertura das lojas, chegando a 42% em agosto de 2020. Por isso, esse estudo

levanta o questionamento sobre a observação do comportamento nos próximos meses e ressalta duas hipóteses:

1) A representatividade do e-commerce para a empresa Z permanecer decaindo nos próximos meses, de modo a, em determinado momento, atingir a estabilidade por volta de 35,5%, como proposto com os dados de antes da Covid-19.

2) A representatividade do e-commerce não continuar em queda e estabilizar em valores acima de 35,5%, sendo observada uma nova tendência imposta pela pandemia, em que o consumidor conhece o e-commerce e nele permanece realizando suas compras.

Pontuadas essas duas hipóteses, opiniões de especialistas foram verificadas. Leme (2019), como já visto, projeta que até 2025 o principal público – 55% – do segmento de luxo seja composto pelas gerações Y e Z, que são extremamente tecnológicas e vivenciam predominantemente a revolução digital. Da mesma forma, Serpa (2020) projeta que o comércio eletrônico responderá por 53% do faturamento do varejo do Reino Unido até 2028, apesar desse canal representar 19,2% atualmente, pois aponta que as gerações Z e *Millennial* serão metade da população adulta em dez anos no país, as quais preferem as compras pela internet, por serem mais rápidas, mais baratas e serem entregues a domicílio.

Considerando esses apontamentos e, também, o fato da empresa Z ter iniciado investimento agressivo no e-commerce nesse ano de 2020, acredita-se que o e-commerce pós pandemia tende a superar a expectativa de 35,5% de estabilidade, de fato assumindo posição de liderança dentro da empresa Z. Estudos complementares deverão ser realizados, pois, para melhor verificação, necessita-se de mais dados, uma vez que ainda são insuficientes para afirmar qualquer nova tendência que possa surgir. Apesar disso, a empresa Z está ciente do novo movimento de seu consumidor para a compra por meio eletrônico e acredita que até 2025 o e-commerce possa atingir 50% de seu negócio.

## **5.5 Comportamento de compra do consumidor do e-commerce**

Segundo pesquisa quantitativa de Flach (2012), a maior incidência de respostas dos consumidores foi sobre a afirmativa de que comprariam pela internet cosméticos que já conhecem, preferindo esses itens em detrimento de novos produtos. Por isso, o comportamento do consumidor do e-commerce de luxo da empresa Z foi avaliado, visando entender quais ciclos de vida, volumetrias e públicos-alvo são mais vendidos, de maneira que essa análise contribua com a acurácia da previsão de vendas das fragrâncias dessa UEN.

Desse modo, primeiramente, avaliou-se o comportamento de representatividade de ciclo de vida desde o ano de 2017, mostrado na figura abaixo.

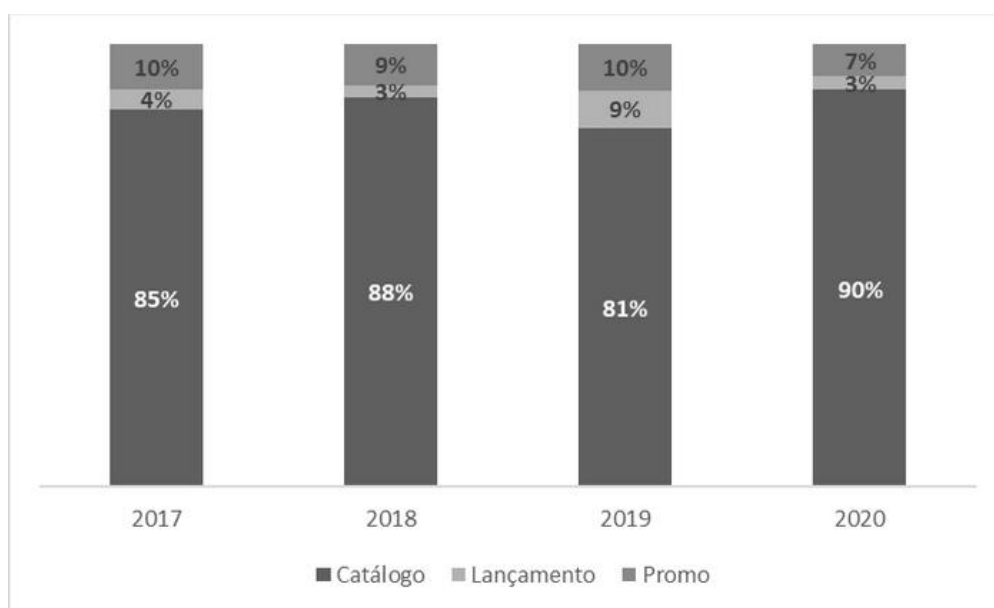


Figura 24 — Ciclo de vida dividido em Catálogo, Lançamento e Promo

Fonte: O autor (2020)

Itens catálogos são produtos que já são de linha, que foram lançados antes do ano em questão. Para lançamentos são considerados todos os itens que foram lançados no ano de avaliação, conseqüentemente no ano seguinte será considerado como catálogo. Os produtos promo são edição limitada no ano de análise.

Com isso, a Figura 24 acima mostra que nos anos de 2017 e 2018 a variação percentual no ciclo de vida não foi significativa, permanecendo praticamente estável de um ano para o outro. No entanto, no ano de 2019, houve uma crescente em lançamentos, saindo de 3% para 9%, enquanto a baixa aconteceu em catálogo. Porém, nesse ano em específico, uma nova fragrância da maior marca da divisão foi



lançada, com grande investimento em mídia e grande foco nos *Millenials*, o que justifica o aumento nas vendas de lançamentos para esse período de análise.

Já para o ano de 2020, com a incidência da Covid-19 a partir de março, houve uma grande mudança no comportamento de compra, com uma crescente bastante significativa em itens já conhecidos – catálogos – em detrimento de itens novos ou edição limitada. Esse efeito pode ser justificado pelo fechamento das lojas físicas, que servem como experiência para os consumidores, onde procuram experimentar uma fragrância antes de realizar a compra no meio online. Dessa forma, o consumidor buscou por produtos já aprovados por ele, ao invés de apostar em desconhecidos. Até porque, em momento de crise, a incerteza sobre manutenção de emprego e renda estável é muito alta, não abrindo margem para apostas. Com isso, novo comportamento de compra está sendo observado ao longo de 2020, que deverá ser acompanhado para entender se essa nova tendência se manterá.

Além disso, outra análise feita foi a de volumetrias mais vendidas ao longo dos anos, as quais foram classificadas em pequena, média e grande. As premissas para as três classificações foram que fragrâncias com volumetria até 40ml são consideradas pequenas, entre 40ml e 75ml foram consideradas médias e acima de 75ml como grandes. Esse comportamento pode ser avaliado separadamente para catálogo e lançamento, de modo que pode ser verificada mudança de comportamento clara. Ambos os gráficos são mostrados nas figuras abaixo.

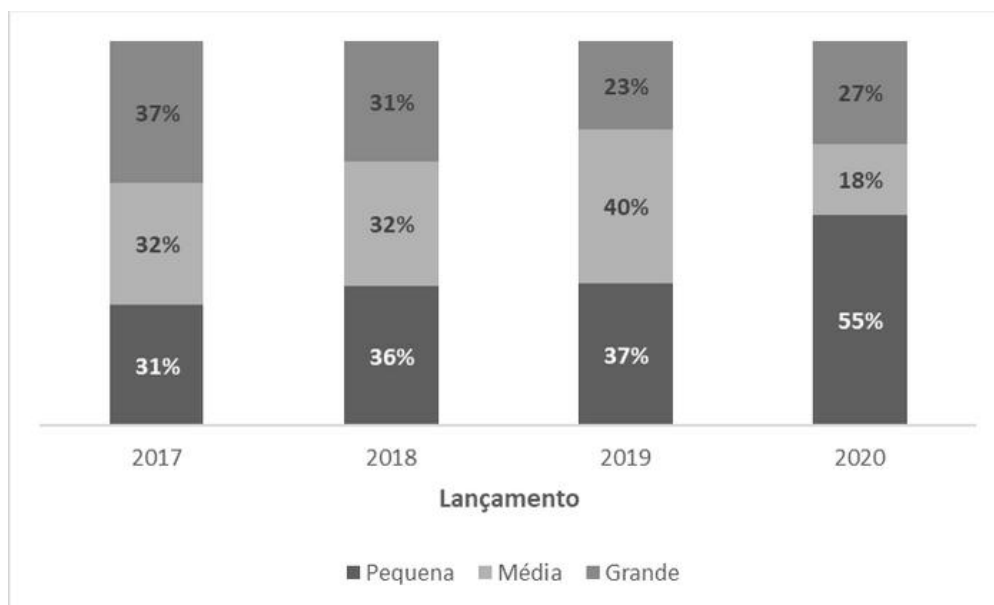


Figura 25 — Comportamento de compra por volumetria para lançamento  
 Fonte: O autor (2020)

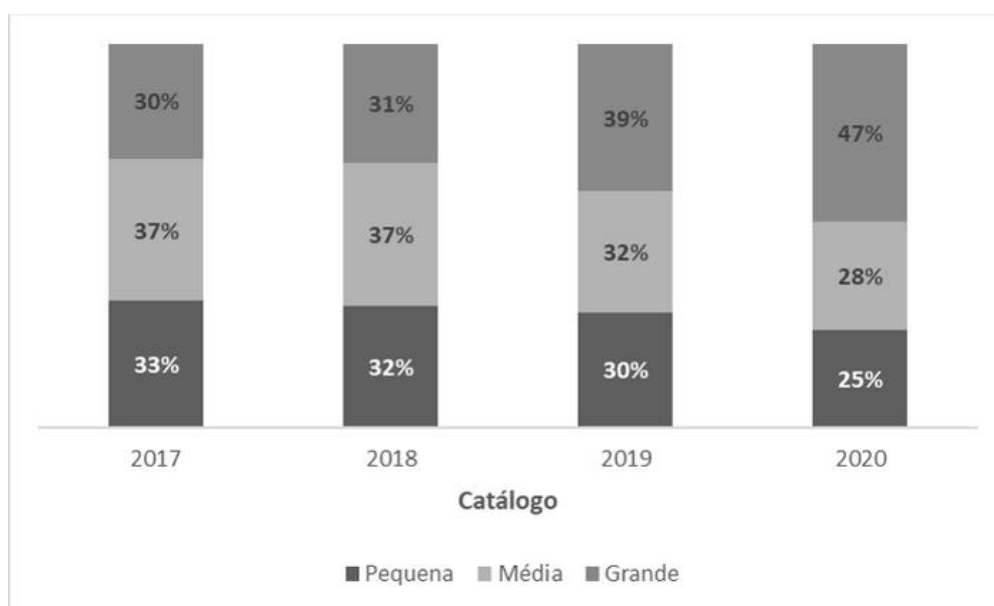


Figura 26 — Comportamento de compra por volumetria para catálogo  
 Fonte: O autor (2020)

Verificando o comportamento de compra por volumetria para ambos os ciclos de vida (catálogo e lançamento), é possível notar que houve uma diferença no comportamento de compra no ano de 2020. A venda de volumetrias pequenas cresceu significativamente para lançamento, enquanto para catálogo houve

acréscimo relevante em volumetrias grandes, o que ratifica tendência de modificação de compra durante a pandemia com as lojas físicas fechadas. Para produtos novos, os consumidores preferiram comprar volumetrias pequenas para experimentação, já que não havia espaço físico aberto que permitisse isso. Enquanto que para os itens de linha, a vantagem em real por ml é maior, pois é um produto já conhecido pelo usuário e com maior custo-benefício ao comprar tamanhos maiores.

Ademais, foi feito um estudo de caso com um produto específico, que foi lançado em 2019 e foi verificada a modificação na tendência ao longo dos meses, da compra da volumetria menor tendendo para a maior. Na figura abaixo, do lado esquerdo está aberto o mês a mês de vendas desse produto e do lado direito as médias dos anos por volumetria.

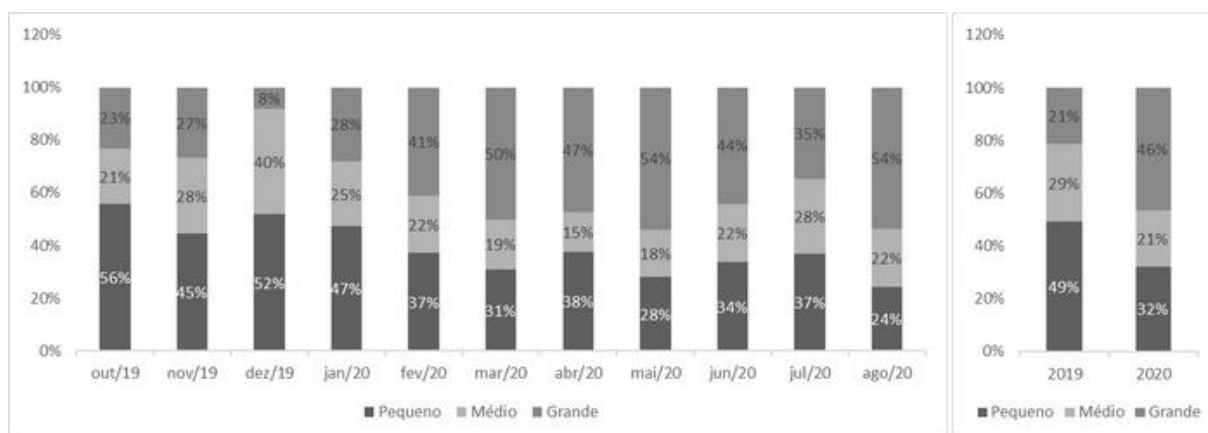


Figura 27 — Mudança de comportamento para um produto lançado em 2019

Fonte: O autor (2020)

Com isso, apontada essa tendência, há necessidade de acompanhamento desses dados ao longo dos próximos meses para verificar se será uma tendência consolidada, indicando que a empresa Z precisa importar mais volumetrias grandes para catálogos e pequenas para lançamentos, conforme o observado até o momento.

Por fim, verificou-se o público-alvo das fragrâncias. A representatividade entre masculino e feminino não foi alterada no ano de 2020, porém, ao abrir cada uma das categorias por volumetria, nota-se comportamento diferente entre ambos os públicos, conforme abaixo.

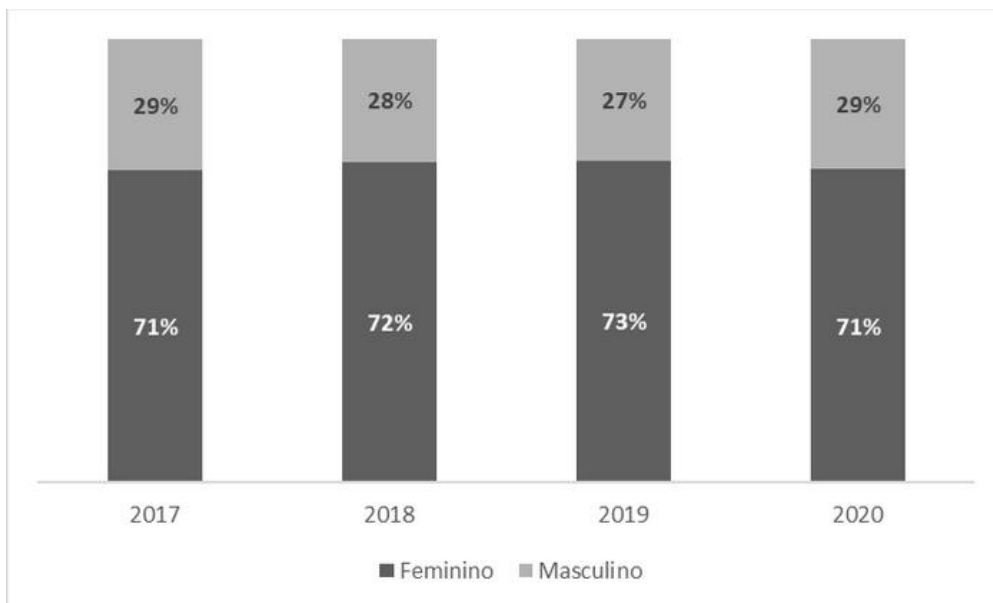


Figura 28 — Representatividade entre público masculino e feminino  
 Fonte: O autor (2020)

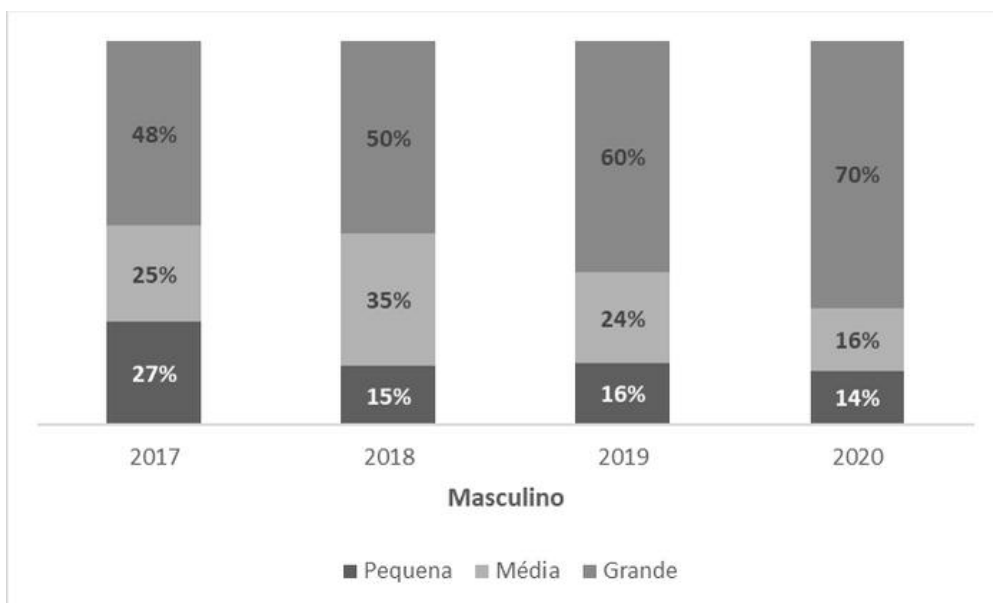


Figura 29 — Representatividade entre volumetrias para o público masculino  
 Fonte: O autor (2020)

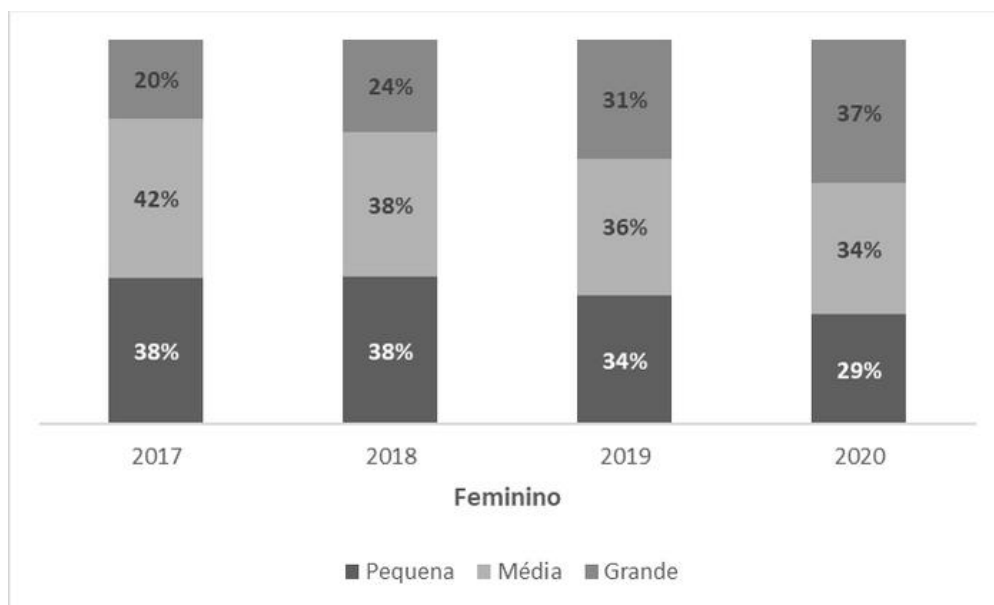


Figura 30 — Representatividade entre volumetrias para o público feminino

Fonte: O autor (2020)

Nas figuras acima verifica-se que, apesar da representatividade entre masculino e feminino ter se mantido ao longo dos anos, o comportamento de compra entre ambos os públicos quando se trata de volumetria é bastante diferente. O público masculino compra, em sua maioria, fragrâncias grandes, enquanto para o público feminino essa distribuição é bem mais equilibrada. No entanto, nota-se que, para ambos os públicos, há tendência de aumento em fragrâncias grandes e diminuição em pequenas, porém de forma mais acentuada no público masculino, que chegou a representar, em 2020, 70% da preferência de compra por volumetrias maiores.

Dessa forma, todas essas visões são importantes para compor o atual cenário do e-commerce de luxo da empresa Z e um passo inicial ao se observar novas tendências em um momento tão volátil e de tanta incerteza. Por isso, todas as análises são válidas, porém ainda é muito cedo para afirmar que qualquer um desses cenários serão de tendência estável. No entanto, a empresa Z já pode se preparar no curto prazo para responder a essas visões observadas.

## 5.6 Mercado importado e a importância do ciclo S&OP nesse processo

Os produtos vendidos pela UEN de luxo são exclusivamente importados, provenientes da França e Estados Unidos. Por isso, os processos, principalmente o ciclo S&OP, devem funcionar de maneira eficiente, pois a reatividade dessa divisão

de negócio é baixa, já que o tempo de resposta é predominantemente afetado por fatores que fogem ao controle da empresa, como a dependência de órgãos reguladores e alfandegários.

O processo de importação de produtos é extremamente complexo, com diversos trâmites fiscais e legais para entrada do produto no país, além de processos industriais de nacionalização das embalagens, armazenagem intermediária, para, finalmente, transporte para entrega no centro de distribuição da companhia. Esse fluxo, além de diminuir a reatividade de mercado para a empresa, ainda possui custos elevados, que podem variar de acordo com o modal utilizado entre países. Abaixo é desenhado fluxograma simplificado do fluxo logístico atual da empresa Z para os dois modais utilizados, marítimo e aéreo.



Figura 31 — Fluxo marítimo de produtos da empresa Z

Fonte: O autor (2020)

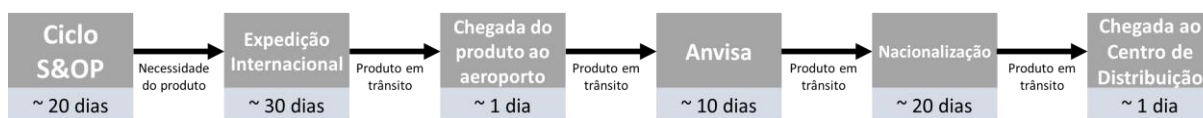


Figura 32 — Fluxo aéreo de produtos da empresa Z

Fonte: O autor (2020)

Dessa forma, conforme mostrado acima, o tempo de resposta pode variar de acordo com o modal utilizado ou a origem do produto, sendo eles consolidados na tabela abaixo.

Tabela 9 — Tempo de resposta de acordo com o modal e origem

Origem	Modal	Tempo de resposta (dias)
França	Marítimo	101
	Aéreo	82
EUA	Marítimo	111
	Aéreo	82

Fonte: O autor (2020)

Assim, o tempo de resposta da empresa Z para produtos importados pode chegar a quase 4 meses, o que dificulta a reatividade em caso de falta de produto (ruptura de estoque), impactando, principalmente, no nível de serviço oferecido aos clientes e nos indicadores de planejamento de demanda. Pois, como a previsão de vendas é desenhada de maneira irrestrita, considerando o real potencial de faturamento, quando há ausência de estoque, há demanda reprimida e impacto em *Forecast Accuracy* e *Bias*. Abaixo os principais indicadores impactados por essa dificuldade inerente à realidade de produtos importados podem ser verificados, *Fill Rate* (nível de serviço), *Forecast Accuracy* e *Bias* (planejamento de demanda) durante o ano de 2019. Vale ressaltar que os indicadores de previsão de demanda são todos calculados com base no planejamento desenhado 3 meses antes de seu faturamento. Além disso, é utilizada a abreviação *FACC* para indicar *Forecast Accuracy*.

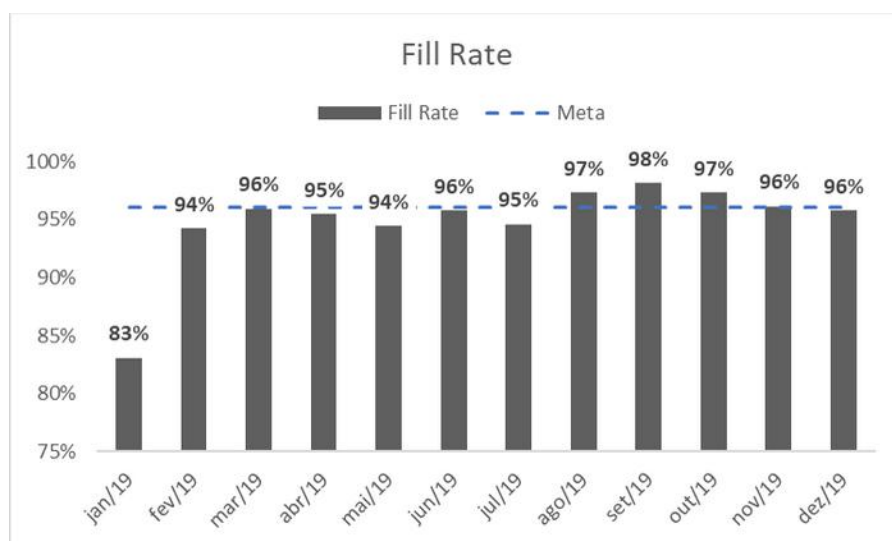


Figura 33 — Fill Rate mensal em 2019

Fonte: O autor (2020)

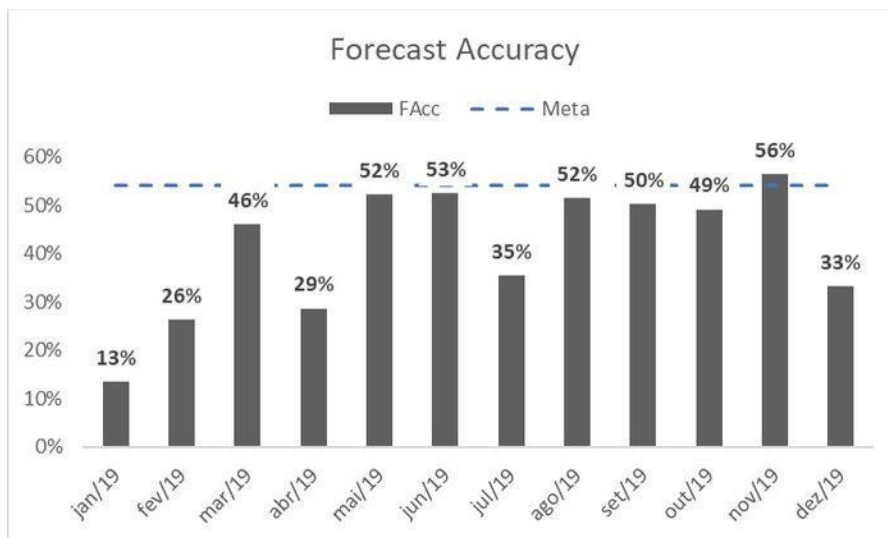


Figura 34 — Forecast Accuracy mensal 2019

Fonte: O autor (2020)

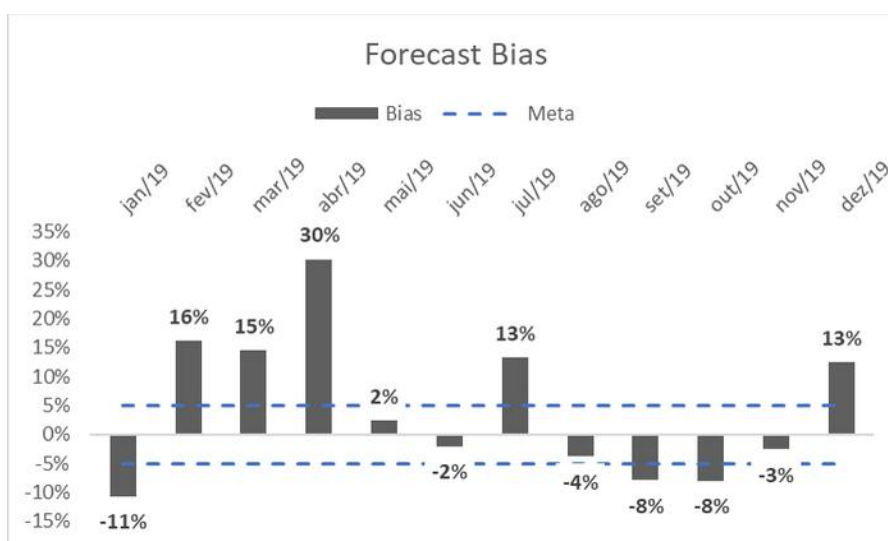


Figura 35 — Forecast Bias mensal 2019

Fonte: O autor (2020)

Os resultados dos indicadores mensais são mostrados acima, bem como suas metas estabelecidas pela UEN estudada. Verifica-se que, em grande parte dos meses de 2019, os indicadores não atingiram os valores esperados e estabelecidos como meta, pois esse ano foi um período de muito crescimento para a divisão de luxo, que cresceu 25%, em valor, versus o ano anterior. Sendo assim, diante de um cenário de



crescimento e sem redução do tempo de resposta, torna-se ainda mais difícil prever a demanda, bem como ter um bom nível de serviço, uma vez que a falta de estoque é recorrente. Sendo assim, mercados importados requerem processos funcionando e constante busca por melhoria e otimização.

Além do crescimento observado em 2019, o ano de 2020 também impactou severamente os indicadores e todo o cenário positivo que a UEN de luxo acreditava, assim como obrigou o negócio a se adaptar à nova realidade imposta. No início da pandemia da Covid-19, a empresa Z teve de tomar uma importante decisão frente a essa adversidade. Por trabalhar com o sistema de produção empurrada, a empresa Z avalia constantemente seus estoques e teve de enfrentar a dicotomia de ter mais estoque e ser impactado em E&O, caso as vendas caíssem bruscamente, ou ter menos estoque e sofrer com ruptura e baixo nível de serviço, se as vendas mantivessem o patamar pré-crise. A estratégia inicial desenhada, em março de 2020, foi a de trazer menos estoque e acompanhar como o cenário se desenvolveria durante os meses seguintes. Porém, como mostrado, uma vez decidido trazer menos produto, sendo o tempo de resposta para itens importados extremamente alto, o risco de ruptura é iminente, caso ocorram sobre vendas inesperadas.

Com a decisão em voga e o constante crescimento acelerado de vendas do e-commerce, a UEN de luxo passou a sofrer com cenário de sobre vendas a partir de julho desse ano, gerando conseqüente ruptura de estoque, impactando a satisfação do cliente e os principais indicadores, conforme mostrado abaixo para o ano de 2020.

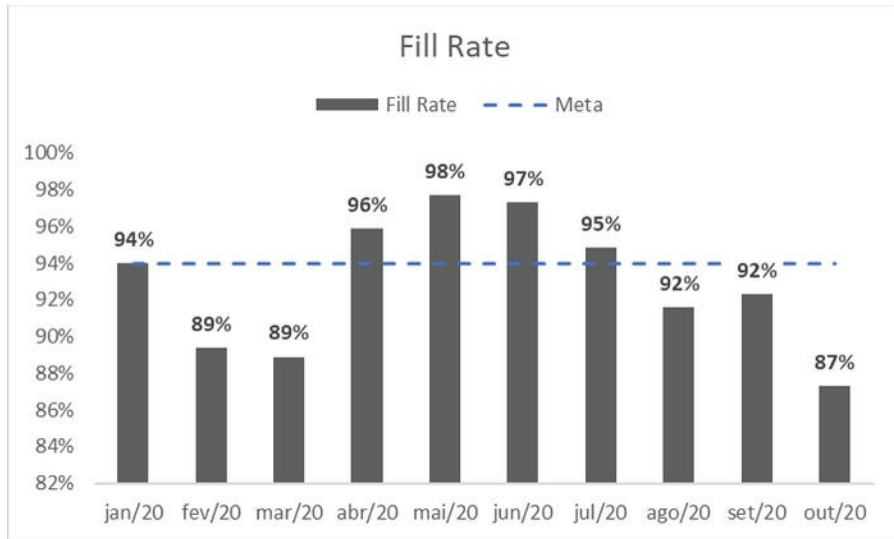


Figura 36 — Fill Rate mensal 2020

Fonte: O autor (2020)

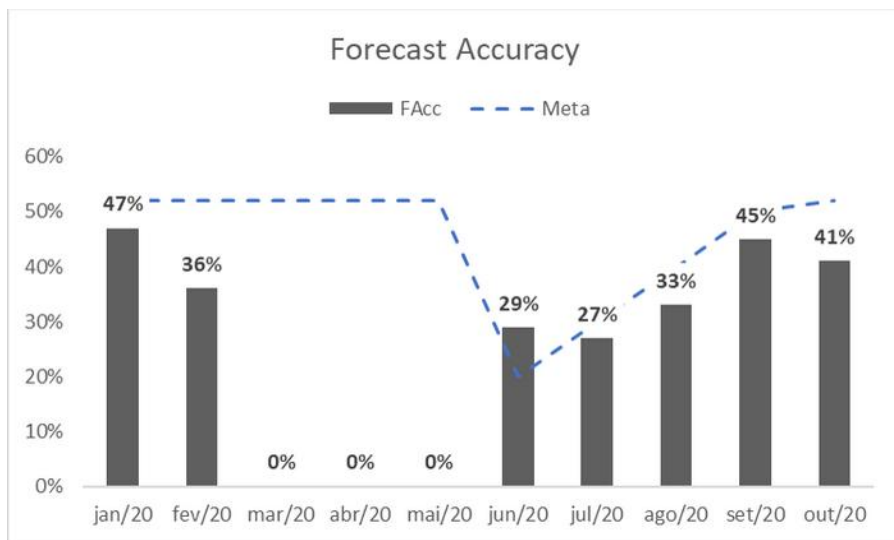


Figura 37 — Forecast Accuracy mensal 2020

Fonte: O autor (2020)

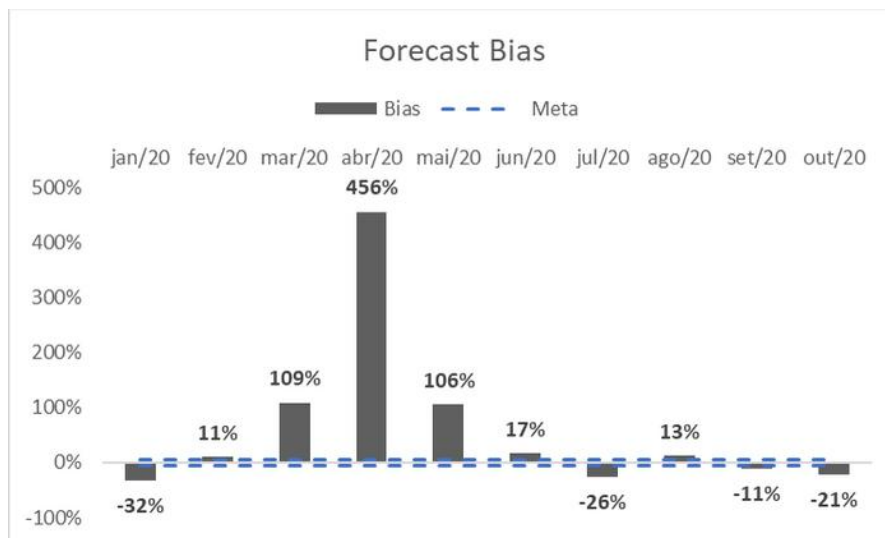


Figura 38 — Forecast Bias mensal 2020

Fonte: O autor (2020)

Acima percebe-se que, no início dos efeitos da pandemia, de abril a junho de 2020, a UEN sofreu com subvendas e impacto negativo em *Forecast Accuracy* e *Bias*, porém altíssimo nível de serviço, pois ainda havia estoque suficiente para abastecer os clientes. No entanto, a partir de julho, com os efeitos acumulados de sobrevendas nos meses seguintes, o *Fill Rate* passou a performar abaixo da meta estabelecida, atingindo patamares preocupantes (87%).

Os impactos de ruptura de estoque são inúmeros, pois a demanda reprimida gerada não é perfeitamente contabilizada, a relação entre o cliente e a empresa é dificultada, além do subfaturamento direto para a companhia. Por isso, o ciclo S&OP precisa ser o mais efetivo e integrado ao fluxo logístico possível, para que a agilidade da empresa seja crescente.

## 6 CONCLUSÃO

A partir das análises elaboradas nos capítulos anteriores, é possível notar presença de novas tendências a partir da crise da Covid-19. Para o planejamento de demanda que, como projetado, prevê crescimento versus o ano de 2020, porém queda versus 2019, é um novo cenário que, alguns meses atrás, seria inaceitável, uma vez que as expectativas eram extremamente positivas para o mercado de luxo em constante crescimento.

Da mesma forma, o crescimento abrupto do e-commerce durante o período de isolamento social modifica a projeção plotada para o cenário sem Covid-19, no qual o platô estável ocorreria por volta de 35,5% de representatividade. O novo platô ainda é bastante incerto e depende do comportamento desse canal nos próximos meses. Especialistas acreditam que tem potencial de ser maior, beirando os 50%. Com isso, esse tópico abre margem para estudos complementares e gera conhecimento teórico para a empresa Z permanecer a investigação.

Além disso, com o canal online se vislumbra, de fato, uma mudança no perfil de compra do consumidor, uma vez que toda e qualquer compra estará ligada à interação online, de modo direto ou indireto, em um futuro próximo. Assim, é importante entender o comportamento de compra do consumidor do e-commerce para que a cadeia de suprimentos possa ser otimizada e seja possível responder, de forma eficiente, às novas tendências.

Com isso, verificou-se possibilidade de nova tendência na compra de produtos catálogos, lançamentos e edições limitadas, sustentando a hipótese de que o consumidor do canal online prefere comprar produtos já conhecidos – catálogos –, principalmente em tempos de crise, de modo que isso se reflita principalmente nas volumetrias de fragrâncias de luxo, em que itens catálogos são comprados, em sua maioria, de tamanhos grandes, enquanto que lançamentos são adquiridos por meio de volumetrias menores. Isso se explica porque o custo-benefício é maior quando se compra das maiores volumetrias, ou seja, menos reais por ml. Logo, itens já aprovados pelos consumidores são comprados em tamanhos maiores. Por outro lado, lançamentos em volumetrias menores, para gerar experimentação. No entanto, lançamentos e inovações são altamente estratégicos para a UEN de luxo, assim,

alavancar as vendas no e-commerce de todos os tamanhos é de grande interesse para a companhia, o que indica grande desafio para os próximos anos.

Do mesmo modo, a empresa Z tem como principal público-alvo o mercado feminino, responsável por mais de 70% de representatividade no histórico de vendas. No entanto, apesar de menos representativo, o público masculino tem um comportamento mais fiel a volumetrias maiores, enquanto o público feminino compra de maneira mais equilibrada de todos os tamanhos. Apesar dessa diferença entre ambos os públicos, verifica-se tendência de aumento de volumetrias maiores e diminuição de volumetrias menores em ambos.

Essas análises são importantes para que todas essas percepções sejam refletidas no *mix* de produtos ofertados pela empresa Z, que são provenientes do planejamento de demanda. Ou seja, com uma previsão de vendas mais assertiva, toda a cadeia de suprimentos é mais eficiente, pois o planejamento de vendas é o início do ciclo S&OP e, conseqüentemente, possui maior impacto estratégico para a companhia.

Por isso, salienta-se que os produtos da UEN de luxo são importados e possuem tempo de resposta muito alto, configurando principal dificuldade para a empresa Z, que perde reatividade de mercado. Fator que ratifica a afirmação de que se necessita de processos que funcionem muito bem, mitigando riscos de ruptura de estoque e nível de serviço.

Assim, a empresa Z deve focar em tornar seu processo S&OP o mais eficiente possível e, para isso, poderá utilizar as análises aqui propostas, que, certamente, impactarão positivamente no planejamento de demanda da companhia e, conseqüentemente, nos demais indicadores, pois com alta acurácia no planejamento de demanda, é possível solucionar muitos problemas ao longo da cadeia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Custodio da Cunha et al. APLICAÇÃO DE MÉTODOS ESTATÍSTICOS COM SUAVIZAÇÃO EXPONENCIAL DUPLA E TRIPLA PARA PREVISÃO DE DEMANDA NA GESTÃO DE ESTOQUES. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis, v. 19, n. 3, p. 1001-1026, 2019. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/issue/view/84>. Acesso em: 14 nov. 2020.

ANGELI, Gladson. O legado de Lula é a redução da desigualdade. **Gazeta do Povo**. 2010. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/o-legado-de-lula-e-a-reducao-da-desigualdade-0k1cwtx7s2e2bok86pp18kbim/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

AROZO, Rodrigo. **SALES AND OPERATIONS PLANNING – UMA MANEIRA SIMPLES DE OBTER GANHOS COM A INTEGRAÇÃO INTERNA**. ILOS. 2006. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/sales-and-operations-planning-uma-maneira-simples-de-obter-ganhos-com-a-integracao-interna/>. Acesso em: 15 mai. 2020.

BBC. **Por que o coronavírus agora se chama covid-19 e como esses nomes são criados?**. BBC. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51469829>. Acesso em: 2 ago. 2020.

BERTAN, Ramon Ventura. **CUSTO LOGÍSTICO NA IMPORTAÇÃO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MODAIS DE TRANSPORTE**. Florianópolis, f. 65, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/127142/Contabeis294117.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 ago. 2020.

CAMPOS, Elisa; YOSHIDA, Soraia. O mapa do mercado de luxo no Brasil. **Época Negócios**, 2010. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI127499-16357-3,00-O+MAPA+DO+MERCADO+DE+LUXO+NO+BRASIL.html>. Acesso em: 18 mai. 2020.

CANDIOTA, Gustavo. **Entenda o que é Paridade do Poder de Compra (PPC)**. GC Prime. 2016. Disponível em: <https://www.gcprime.com.br/post/2016/05/31/entenda-o-que-%C3%A9-paridade-do-poder-de-compra-ppc>. Acesso em: 11 out. 2020.

CRUZ, Gabriel. **Fatores críticos no desenho dos planos de S&OP**. ILOS. 2017. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/fatores-criticos-no-desenho-dos-planos-de-sop/>. Acesso em: 3 mai. 2020.

CYPRIANO, Isabel Maria Manini. **Consumidores brasileiros de marcas de luxo: Quem são e quais seus valores**. 1. ed. São Paulo: Cia do Ebook, 2015. Disponível em:  
[https://books.google.com.br/books?id=hVuECgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=hVuECgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 3 abr. 2020.

D'ARPIZIO, Claudia et al. Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods. **Bain & Company**, 2020. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>. Acesso em: 26 mai. 2020.

D'ARPIZIO, Claudia et al. LUXURY GOODS WORLDWIDE MARKET STUDY, FALL–WINTER 2016: As Luxury Resets to a New Normal, Strategy Becomes Paramount. **Bain & Company**, 2016. Disponível em:  
[https://www.bain.com/contentassets/44180fa5921b4c4ab6d46423e89eb908/report\\_luxury\\_goods\\_worldwide\\_market\\_study\\_2016.pdf](https://www.bain.com/contentassets/44180fa5921b4c4ab6d46423e89eb908/report_luxury_goods_worldwide_market_study_2016.pdf). Acesso em: 25 mai. 2020.

D'ARPIZIO, Claudia; LEVATO, Federica. LUXURY GOODS WORLDWIDE MARKET STUDY, SPRING 2019. **Bain & Company e Altagamma**, 2019. Disponível em:  
[https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20Bain%20Worldwide%20Market%20Monitor\\_update%202019\\_1.pdf](https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20Bain%20Worldwide%20Market%20Monitor_update%202019_1.pdf). Acesso em: 25 mai. 2020.

DA SILVA, Dirceu; LOPES, Evandro Luiz; BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva. PESQUISA QUANTITATIVA: ELEMENTOS, PARADIGMAS E DEFINIÇÕES. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 01-18, Jan./Abr. 2014. Disponível em:  
[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/297/pdf\\_36](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/297/pdf_36). Acesso em: 27 set. 2020.

DESTRO, Iuri Rafael. A Variação da Demanda em Cadeias de Suprimentos: Artigo Mundo Logística 2011. **Otimis: Supply Chain Intelligence**, p. 1-10, 2011. Disponível em: <https://www.otimis.com/blog/wp-content/uploads/2011/07/A-Varia%C3%A7%C3%A3o-da-Demanda-em-Cadeias-de-Suprimentos.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

DINIZ, Claudio. **O mercado de luxo no Brasil: tendências e oportunidades**. 1. ed. São Paulo: Seoman, 2012, p. 1-248. Disponível em:  
[https://books.google.com.br/books?id=j9las0Xtnd8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=j9las0Xtnd8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 3 abr. 2020.

E-COMMERCE BRASIL. **Três em cada dez brasileiros compraram produtos de luxo em viagens ao exterior**. **E-commerce Brasil**. 2015. Disponível em:  
<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/tres-em-cada-dez-brasileiros->

compraram-produtos-de-luxo-em-viagens-ao-  
exterior/#:~:text=De%20acordo%20com%20uma%20pesquisa,luxo%20em%20viage  
ns%20ao%20exterior. Acesso em: 11 out. 2020.

EKSOZ, Can. **8 KPIS EVERY DEMAND PLANNER SHOULD KNOW**. **Institute of Business Forecasting & Planning**. 2020. Disponível em: <https://demand-planning.com/2020/06/01/8-kpis-every-demand-planner-should-know/>. Acesso em: 1 ago. 2020.

EUROMONITOR revê previsões para o mercado luxo: de 3% para -18%. **Cosmetic Innovation**. 2020. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/euromonitor-reve-previsoes-para-o-mercado-luxo-de-3-para-18/>. Acesso em: 24 mai. 2020.

EXAME. **Qual será o impacto do coronavírus na economia da China (e do mundo)?**. **Revista Exame**. 2020. Disponível em: <https://exame.com/mercados/qual-sera-o-impacto-do-coronavirus-na-economia-da-china-e-do-mundo/>. Acesso em: 2 ago. 2020.

FAINBRUM, Matías. **E-commerce de luxo: tendências e desafios da gestão**. **E-commerce Brasileiro**. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-de-luxo-tendencias-e-desafios-da-gestao/>. Acesso em: 26 mai. 2020.

FILGUEIRAS, Araguacy P. A; QUEIROZ, Cyntia Tavares Marques de; SILVA, Francisco Deyuson Freitas da. **MERCADO DO LUXO – INDICADORES QUE FAVORECEM O CONSUMO DO LUXO NO BRASIL**. In: **COLÓQUIO DE MODA**, 13. 2017, Bauru, São Paulo, 2017. 1-17 p. Disponível em: [http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202017/COM\\_ORAL/co\\_5/co\\_5\\_MERCADO\\_DO\\_LUXO.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202017/COM_ORAL/co_5/co_5_MERCADO_DO_LUXO.pdf). Acesso em: 6 abr. 2020.

FIOCRUZ. **Por que a doença causada pelo novo vírus recebeu o nome de Covid-19?**. **FIOCRUZ**. 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pergunta/por-que-doenca-causada-pelo-novo-virus-recebeu-o-nome-de-covid-19>. Acesso em: 2 ago. 2020.

FIRMINO, Daniel Alvarez. **Análise de correlação: Passo a passo no Excel e aplicações**. **OPUS Pesquisa e Opinião**. 2020. Disponível em: [https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/analise-de-correlacao/#Coeficiente\\_de\\_Correlacao\\_de\\_Pearson](https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/analise-de-correlacao/#Coeficiente_de_Correlacao_de_Pearson). Acesso em: 11 out. 2020.

FLACH, Anelise. **ATRIBUTOS E MOTIVAÇÕES QUE SE DESTACAM NA COMPRA DE COSMÉTICOS PELA INTERNET**. Porto Alegre, 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul,



Porto Alegre, 2012. Disponível em:  
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/73019/000891470.pdf?sequence=1>. Acesso em: 2 dez. 2020.

FUTURMASTER. **SAÚDE & BELEZA. FuturMaster**. [entre 2000 e 2018]. Disponível em: <https://www.futurmaster.com/pt-pt/story-category/beaute-pt-pt/>. Acesso em: 26 mai. 2020.

GINTZLER INTERNATIONAL. **Managing Your Packaging Inventory & Obsolescence. Gintzler International**. 2017. Disponível em: <https://www.gintzlerinternational.com/blog/2017/03/22/managing-your-packaging-inventory-obsolescence>. Acesso em: 1 ago. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: TIPOS FUNDAMENTAIS. **Revista de Administração de Empresas**, Rio Claro, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 27 set. 2020.

GOMES, A. M.; SALAZAR, V. S.; LEITE, Y. V. P.. Hotelaria de Luxo: como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias. **Turismo & Sociedade (ISSN: 1983-5442)**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 671-687, jul 2013. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/30656/20890>. Acesso em: 19 abr. 2020.

GONZAGA, Simone Alves do Nascimento. A Cadeia de valor e a logística: estudo de caso de uma empresa de perfumes e cosméticos em Belo Horizonte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-CURITIBA, 15. 2008, Paraná, 2008. 1-16 p. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1244/1244>. Acesso em: 21 abr. 2020.

GONÇALVES, Vinicius. **Millennials, X, Z ou Alpha: a qual geração você pertence?. Consumidor Moderno**. 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/04/10/a-qual-geracao-voce-pertence/>. Acesso em: 24 mai. 2020.

HUBER, Beatris. **Acompanhando a performance do processo de entrega. ILOS**. 2017. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/tag/otif/>. Acesso em: 1 ago. 2020.

HUBER, Beatris. **Traduzindo o S&OP para execução. ILOS**. 2016. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/traduzindo-o-sop-para-execucao/>. Acesso em: 3 mai. 2020.

**IBGE. Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. IBGE.** 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 5 abr. 2020.

**IPEA. Taxa de câmbio nominal. IPEA.** 2020. Disponível em: <http://ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38389>. Acesso em: 19 abr. 2020.

**IS COVID-19 ecommerce's tipping point?. P3 Logistic Parks.** 2020. Disponível em: <https://www.p3parks.com/whats-new/visions/is-covid-19-ecommerce-s-tipping-point>. Acesso em: 21 out. 2020.

**JULIANELLI, Leonardo. Qual o valor proposto pelo processo de S&OP?. ILOS.** 2015. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/qual-o-valor-proposto-pelo-processo-de-sop/>. Acesso em: 3 mai. 2020.

**KIANEK, Alessandra. Coronavírus é o 6º evento a gerar 'circuit breaker' na B3; veja os outros. Veja,** 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/coronavirus-e-o-6o-evento-a-gerar-circuit-breaker-na-bolsa-brasileira/>. Acesso em: 18 mai. 2020.

**KOSMANN, Guilherme. ESTRATÉGIAS DE MARKETING: UM ESTUDO SOBRE O MERCADO DO LUXO.** Florianópolis, 2009. Trabalho de Disciplina (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/119784?show=full>. Acesso em: 21 abr. 2020.

**LEITE, Manoel Tiago Alves de Sousa. FORMAÇÃO DE PREÇO: MERCADOS ONDE CUSTO, CLIENTES OU CONCORRENTES SÃO FATORES DETERMINANTES.** Brasília, Distrito Federal, 2007. Monografia (Ciências Contábeis) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2294/2/20301895.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

**LEME, Alvaro. 10 tendências que marcarão o segmento de luxo em 2025. Forbes.** 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeslife/2019/01/10-tendencias-que-marcarao-o-segmento-de-luxo-em-2025/>. Acesso em: 20 out. 2020.

**LEMOS, Fernando de Oliveira. METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DE MÉTODOS DE PREVISÃO DE DEMANDA.** Porto Alegre, 2006. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/FernandoOliveiraLemos.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

LEVINTON, Sabrina Giselle. A importância da inovação no mercado de artigos de luxo brasileiro. **ModaPalavra e-Periódico**, v. 6, n. 11, p. 178-196, jul-dez 2013. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/3483/6856>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MACIEL, Bárbara Correia; VENTURA, Gabriela da Silva. **DESAFIOS DO PLANEJAMENTO DA DEMANDA EM UM MERCADO MOVIDO À INOVAÇÃO**: Estudo de caso de um dos segmentos que mais cresce no setor de cosméticos. Rio de Janeiro, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10023776.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

MARINS, Ricardo Ojeda. **Marcas de luxo aderem ao e-commerce. Infinite Luxury**. 2013. Disponível em: <https://www.infiniteluxury.com.br/marcas-de-luxo-aderem-ao-e-commerce/>. Acesso em: 26 mai. 2020.

MEGÍA, Carlos. Por que Churchill transformou o batom em produto de primeira necessidade em tempos de guerra. **EL PAÍS**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/smoda/2020-05-03/por-que-churchill-transformou-o-batom-em-produto-de-primeira-necessidade-em-tempos-de-crise.html>. Acesso em: 24 mai. 2020.

MENDES, Guilherme. **Previsão de Demanda: Modelo Causal. FM2S**. 2019. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/previsao-de-demanda/>. Acesso em: 21 abr. 2020.

MENDOZA, André Luiz. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Global na Glaxosmithkline – GSK**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Industrial) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9957/9957\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9957/9957_1.PDF). Acesso em: 21 abr. 2020.

MERCADO de fragrâncias no Brasil: virtudes superam desafios. **Cosmetic Innovation**. 2018. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/mercado-de-fragrancias-no-brasil-virtudes-superam-desafios/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

MERCADO de luxo apresenta crescimento mesmo em tempos de recessão. **Negócios RPC**. 2015. Disponível em: <https://www.negociosrpc.com.br/deolhonomercado/economia/mercado-de-luxo-apresenta-crescimento-mesmo-em-tempos-de-recessao-2/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

MORIMITSU, Elton. **Brasil Perde Duas Posições No Ranking Global De Luxo Em 2017. Euromonitor.** 2018. Disponível em: <https://blog.euromonitor.com/brasil-perde-duas-posicoes-no-ranking-global-de-luxo-em-2017/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

NAVAJAS, Laura. **E-commerce deve representar 25% do mercado de luxo em 2025. Consumidor Moderno.** 2017. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/04/27/e-commerce-deve-representar-25-do-mercado-de-luxo/>. Acesso em: 24 mai. 2020.

NAVARRO, Juan Carlos Coca; LIMA, Renato da Silva. Planejamento de vendas e operações (S&OP): um estudo de caso em uma empresa da indústria de telecomunicações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26. 2006. **Anais eletrônicos [...]** Fortaleza, Ceará, Brasil, 2006. 1-9 p. Disponível em: [http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530354\\_7746.pdf](http://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_7746.pdf). Acesso em: 3 mai. 2020.

O EFEITO batom. **JCNET.** 2012. Disponível em: [https://www.jcnet.com.br/noticias/economia\\_\\_negocios/2012/09/353636-o-efeito-batom.html](https://www.jcnet.com.br/noticias/economia__negocios/2012/09/353636-o-efeito-batom.html). Acesso em: 24 mai. 2020.

OS 5 PASSOS do S&OP. **STRATEC.** 2016. Disponível em: <https://www.stratec.com.br/blog/5-passos-sop/>. Acesso em: 1 mai. 2020.

OS PODEROSOS do varejo de luxo 2019. **Deloitte.** 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/poderosos-varejo-luxo.html>. Acesso em: 18 abr. 2020.

PADILLA, Ivan. O fim do efeito batom?. **Exame,** 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/o-fim-do-efeito-batom/>. Acesso em: 24 mai. 2020.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard; GEARGEOURA, Lucien. VAREJO: LUXO x BAIXA RENDA. **GV Executivo,** [S.l.], v. 7, n. 1, p. 26-31, 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34077/32886>. Acesso em: 18 mai. 2020.

PARIDADE do Poder de Compra (PPC). **Mais Retorno.** 2019. Disponível em: <https://maisretorno.com/blog/termos/p/paridade-do-poder-de-compra-ppc>. Acesso em: 14 nov. 2020.

PEDROSO, Larissa Batisti; SILVEIRA, Milena; PACHECO, Diego Augusto de Jesus. IMPACTO DA VARIABILIDADE DA DEMANDA NO DIMENSIONAMENTO DE ESTOQUES DE SEGURANÇA DE PRODUTOS IMPORTADOS. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial,** Florianópolis, v. 7, n. 13, p. 59-82, 2015. Disponível em:

<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3077>. Acesso em: 23 ago. 2020.

PERERA, Luiz Carlos Jacob; BIDO, Diógenes de Souza; KIMURA, Herbert. CONSUMO DE LUXO NO BRASIL – UM ESTUDO SOBRE A DEMANDA. **FACEF PESQUISA**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-18, 2010. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/248/240>. Acesso em: 6 abr. 2020.

PIRES, Rejane Martins. O que é o novo luxo?. **Aldeia**, n. 121, 2018. Disponível em: <https://www.revistaaldeia.com.br/materia/917/o-que-e-o-novo-luxo->. Acesso em: 5 abr. 2020.

PORTUGAL, Mirela. As marcas de luxo mais buscadas pelo consumidor brasileiro. **Exame**, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/as-marcas-de-luxo-mais-buscadas-pelo-consumidor-brasileiro/>. Acesso em: 5 abr. 2020.

PREVISÃO da Demanda: Integrando a Cadeia de Suprimentos. **OMC Consult**. [S.l.], [entre 2004 e 2020]. Disponível em: <http://www.omcconsult.com.br/artigos/previsao-da-demanda-integrando-a-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: 21 abr. 2020.

REIS, Tiago. **CAGR: o que é a Taxa de Crescimento Anual Composta?**. **Suno Research**. 2019. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/cagr/>. Acesso em: 25 mai. 2020.

REIS, Tiago. **Market Share: entenda o conceito e como aplica-lo em sua empresa**. **Suno Research**. 2018. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/market-share/>. Acesso em: 23 ago. 2020.

REMY, Nathalie; CATENA, Marco; DURAND-SERVOINGT, Benjamin. Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience. **McKinsey & Company**, 2015a. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/is%20luxury%20ecommerce%20nearing%20its%20tipping%20point/digital\\_inside\\_full\\_pdf.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/is%20luxury%20ecommerce%20nearing%20its%20tipping%20point/digital_inside_full_pdf.ashx). Acesso em: 26 mai. 2020.

REMY, Nathalie; CATENA, Marco; DURAND-SERVOINGT, Benjamin. **O e-commerce de luxo está chegando ao seu tipping point?**. **McKinsey & Company**. 2015b. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/is-luxury-ecommerce-nearing-its-tipping-point#>. Acesso em: 20 out. 2020.

RIVEIRA, Carolina. Onde não houve crise: setor de luxo espera alta ainda maior até 2023. **Exame**, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/onde-nao->

houve-crise-setor-de-luxo-espera-alta-ainda-maior-ate-2023/. Acesso em: 18 abr. 2020.

SALES and Operations Planning (S&OP). **Nortegubisian**. 2018. Disponível em: <https://www.nortegubisian.com.br/blog/sales-and-operations-planning-sop>. Acesso em: 1 mai. 2020.

SCALCO, Paulo Roberto; KLAOLD LIPPI, Mariana; SEVERO DE ALMEIDA, Marcos Inácio. Preço e renda como determinantes da demanda por bens de luxo no Brasil: um estudo econométrico com produtos importados da Nomenclatura Comum do Mercosul. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, Brasil, v. 8, n. 3, p. 366-383, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273443310002>. Acesso em: 19 abr. 2020.

SEBRAE. **O QUE É MARKET SHARE E COMO VOCÊ PODE CALCULÁ-LO. Inovação Sebrae Minas**. 2018. Disponível em: <https://inovacaoosebraeminas.com.br/o-que-e-market-share-e-como-voce-pode-calcula-lo/>. Acesso em: 23 ago. 2020.

SERPA, Deivison Arthur Lemos. **No Reino Unido, e-commerce responderá por 53% das vendas no varejo até 2028. Inovarti**. 2020. Disponível em: <https://www.inovarti.com.br/no-reino-unido-e-commerce-respondera-por-53-das-vendas-no-varejo-ate-2028/>. Acesso em: 21 out. 2020.

SNEADER, Kevin; STERNFELS, Bob. From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return. **McKinsey & Company**, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return?cid=other-eml-onp-mip-mck&hikid=7c79c91365724503a0f9a5920fcc1470&hctky=12060374&hdpid=cbdea07c-6fdd-4d6a-9c85-9bce5285ec0b>. Acesso em: 24 mai. 2020.

SOUZA, Diego. **Planejamento colaborativo na cadeia de suprimentos – CPFR (Parte 2). ILOS**. 2015. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/planejamento-colaborativo-na-cadeia-de-suprimentos-cpfr-parte-2/>. Acesso em: 1 ago. 2020.

TEMÓTEO, Antonio. **BC melhora para -5% estimativa para o PIB; projeção de inflação vai a 2,1%. UOL**. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/24/bc-espera-queda-de-5-do-pib-brasileiro-em-2020-e-alta-de-39-em-2021.htm>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa exploratória: conceito, características e aplicação em 4 passos. Mettzer**. 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-exploratoria/#O-que-e-pesquisa-exploratoria>. Acesso em: 27 set. 2020.

VANDEPUT, Nicolas. **Forecast KPI: Bias, MAE, MAPE & RMSE. SupChains.** 2018. Disponível em: <https://supchains.com/article/forecast-kpi-bias-mae-mape-rmse/>. Acesso em: 1 ago. 2020.

WANKE, Peter. **MODELOS DE NÍVEL DE SERVIÇO E OTIMIZAÇÃO DOS ESTOQUES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS. ILOS.** 2006. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/modelos-de-nivel-de-servico-e-otimizacao-dos-estoques-na-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: 25 nov. 2020.

“O MERCADO de luxo sempre viu o e-commerce como um tabu”, diz Freddy Rabbat, CEO da Tag Heuer e da Swatch no Brasil. **Isto É Dinheiro.** 2017. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-mercado-de-luxo-sempre-viu-o-e-commerce-como-um-tabu-diz-freddy-rabbat-ceo-da-tag-heuer-e-da-swatch-no-brasil/>. Acesso em: 20 out. 2020.