

Kotler e Armstrong

Princípios de marketing



15e



perceber que seu modelo de negócios não era eficiente em termos de custos. O Myspace conseguiu mais de 200 milhões de membros antes de cair para seus menos de 20 milhões de hoje, o que levou a News Corp a vendê-lo por centavos depois de apenas seis curtos anos. E uma série de outras empresas tanto com conquistaram grandes índices de tráfego na Internet e um alto valor para suas ações, mas depois quebraram, por conta de ameaças semelhantes às que acabamos de ver. Esse será o destino da Pandora? Ou será que a gigante do setor de áudio pela Internet vai, finalmente, dizer: "Toque a música"?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Desenhe, da forma mais completa possível, a cadeia de valor interna da Pandora da produção do conteúdo até o ouvinte.

2. Como o conflito horizontal e o vertical impactam a Pandora?
3. Como a Pandora agrega valor para os clientes por meio de sua distribuição?
4. A Pandora conseguirá ser bem-sucedida no longo prazo? Justifique sua resposta.

Fontes: Matthew Bryan Beck, "Pandora Vs. Spotify: who will win the battle for streaming music?", Mashable, 12 fev. 2012, <<http://mashable.com/2012/02/07/pandora-spotify/>>; Tyler Gray, "Pandora pulls back the curtain on its magic music machine", *Fast Company*, 21 jan. 2011, <www.fastcompany.com>; Steven Bertoni, "Spotify launches another torpedo at Pandora", *Forbes*, 19 jun. 2012, <www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2012/06/19/spotify-launches-another-torpedo-at-pandora/>; outras informações extraídas de <www.pandora.com/about>. Acesso em: ago. 2012.

Estudo de caso

Criando valor no canal de distribuição

Francisco J.S.M. Alvarez
Doutor em Administração pela FEA/USP, professor da EACH-USP e da FIA e ESPM,
autor de livros e fundador da Trade Marketing Consultoria

Beatriz Cavalcante Chamie
Mestre em Administração pela FEA/USP,
professora da ESPM e FIA e fundadora da ShopperMkt Consultoria

As relações de poder no canal de distribuição estão se encaminhando cada vez mais para os varejistas tanto pela concentração de poder nas mãos de poucas redes quanto pelas estratégias de marketing dessas redes que buscam gradativamente conquistar o consumidor, disputando com o fabricante um espaço em sua mente.

A própria concorrência entre os fabricantes, que ao adotar uma política de nichos de mercado ampliam cada vez mais suas linhas de produtos, agrava a situação no ponto de venda onde cada vez é mais difícil para uma marca conseguir se destacar e, dessa forma, apresentar-se ao consumidor de acordo com sua estratégia de posicionamento e de valor.

Alguns segmentos notadamente os de bens duráveis e semiduráveis como vestuário e eletrônicos buscam estabelecer sua própria distribuição por meio de lojas de marca própria, popularmente conhecidas como lojas de grife, onde se busca a venda do conceito da marca que potencializará a venda dos produtos. Dessa forma se abre uma possibilidade de ter a distribuição controlada e garantir a imagem junto ao consumidor final.

Há, no entanto, um segmento, notadamente, de produtos não duráveis onde o desafio é maior, pois, ao mesmo tempo em que é necessário fortalecer o valor da marca, a compra contínua obriga, na maioria das vezes, à comercialização por meio do varejo multimarca e dessa forma acaba no lugar comum, do domínio dos varejistas mencionado acima.

A alternativa de algumas empresas, tais como Havaianas, Melissa, Bauducco, dentre outras, foi utilizar o varejo como forma de valorização da marca por meio da Flagship Store ou Loja Conceito, como também é conhecida. Esse conceito utiliza a vantagem do varejo, de se relacionar fisicamente com o consumidor para fortalecer e valorizar a imagem da marca por meio de uma experiência única de compra que fortalece o prazer do consumo do produto.

O objetivo desse modelo é acima de tudo valorizar a marca; com isso se reduzem os objetivos tradicionais do varejo de giro, margens e lucratividade e se fortalecem os objetivos de experiência única, por meio da exposição da linha completa, dos produtos diferenciados, num ambiente sensorial onde se busca transmitir os valores da marca e, dessa forma, consolidá-la na mente do consumidor.

Embora essas ações ocorram em determinados pontos de venda, sua influência se expande para o mercado como um todo, pois ao valorizar a experiência da marca, se beneficiam os varejistas multimarcas, que poderão destacá-la no ponto de venda, atraindo mais consumidores.

A Bauducco, como marca líder de mercado, enfrentou durante muito tempo o problema de valorizar-se no ponto de venda; com o objetivo de vender o conceito, e não apenas os produtos, utilizou a estratégia da Flagship — Casa Bauducco — para consolidar seu valor no canal de distribuição. Vamos analisar as ações da empresa.

Presente da família Bauducco para a sua família

Bauducco é uma empresa 100% familiar e maior produtora de forneados do Brasil. Foi fundada em 1948 por Carlo Bauducco, que veio ao Brasil trazendo uma receita de família e um preciso pedaço de massa vida, que deu origem aos Panettones Bauducco. Iniciou-se a produção de um bolo com uva-passa e frutas cristalizadas, já tradicional na Itália, que era produzido em pequena escala com a ajuda da esposa, do filho e de poucos funcionários. Nos anos 1950, a família abriu sua própria doceria, em São Paulo, foi então que aos poucos o Panettone ganhou força, principalmente para as ceias de Natal. Já nos anos 1960 foi aberta a primeira fábrica e sua linha de produção começou a ganhar escala. Hoje seus Panettones são vendidos em mais de 50 países.

Em 2001 a empresa agregou as marcas Visconti e Tommy ao seu portfólio e, para desvincular o nome da marca Bauducco, com a empresa, foi aberta a Pandurata. Dentro de seu modelo de distribuição e buscando otimização na cadeia, em 2008 firmou a joint-venture com a Hersheys, maior fabricante de chocolates da América do Norte, e também assumiu a distribuição da linha Ovomaltine no Brasil. Entre as principais categorias de atuação da Pandurata estão: panettones, biscoitos, torradas, bolos, bolinhos e chocolates.

Bauducco sempre preservou seu aspecto familiar, se comunicando de maneira emocional com trilhas sonoras e enredos que contavam a verdadeira história da família, dentro de uma mensagem simples: tudo que a Bauducco faz é de coração, da família Bauducco para a sua família. Como a venda dos produtos Bauducco para o consumidor final era realizada por meio de intermediários, multicategorias, onde a Bauducco era mais uma dentre tantas para serem escolhidas, a imagem da marca trabalhada na comunicação não se transmitia no local de venda dos produtos. Visando ter um espaço onde o Sr. Bauducco ou a família Bauducco pudesse oferecer aos clientes Panettones quentinhos o ano todo, e, mais que isso, pudesse transmitir o carinho da marca, foi inaugurada, em 2012, a primeira casa Bauducco, no bairro dos Jardins, em São Paulo.

O movimento da marca foi seguir o desejo de trabalhar diretamente com seu público-alvo, podendo então tangibilizar todo o aspecto emocional e acolhedor que a mensagem da marca passa ao longo dos anos. É um espaço que simboliza a essência da marca e tem a proposta de ser um local com “gostinho de família reunida e cheio de receitas preparadas com carinho”. O espaço possibilita uma relação direta com o cliente, fazendo a consolidação da história e conceito da marca.

A Casa Bauducco é uma combinação de empório com cafeteria, que passa imagem de tradição, arteficial e paixão pelas receitas caseiras. O ambiente tem uma atmosfera aconchegante para um momento de pausa na desgastante rotina dos clientes. Lá é possível sentar e saborear uma fatia de panettone quentinho polvilhado com açúcar e canela, um croissant ou um cookie, acom-

panhados de uma bela xícara de café ou cappuccino. Há a chance de saborear as iguarias tanto em sua forma tradicional quanto em versões mais modernas, como, por exemplo, a fatia do panettone aquecido no grill. Este é o conceito da Casa Bauducco, onde tudo remete à história da marca e ao valor propagado por ela, que é a celebração da família. Lá se resgata a tradição da Bauducco, oferecendo aos clientes uma nova linha de produtos exclusivos, diferenciados e de alta qualidade com aspecto caseiro. A própria arquitetura da loja valorizando a madeira e os tons aconchegantes remetem ao sossego e à tradição familiar.

A Casa Bauducco oferece 20 categorias de produtos, em torno de 90 itens à venda, todos de alto valor agregado, receitas artesanais que não entram em conflito com os pontos de venda tradicionais da marca. A venda direta ao consumidor exige, ainda, a construção de uma fábrica pequena e artesanal só para abastecer as lojas, todos produzidos em pequena escala.

No final de 2013, a rede operava com quatro unidades, porém o plano era ter 300 lojas até 2018, e grande parte seria operada pelo modelo de franquia com foco nas principais cidades do Sudeste, principalmente o estado de São Paulo, a capital do Rio, Belo Horizonte e Brasília.

Essa nova unidade de negócios da empresa não cria conflitos ou concorre com os varejistas tradicionais que revendem a marca, uma vez que o sortimento é bastante diferenciado, a proposta de preço mais elevada, além de oferecer uma oportunidade para o consumo imediato. Ao contrário, os canais se complementam, pois a Casa Bauducco auxilia na construção de uma imagem premium para a marca, ampliando essa percepção para os produtos de venda mais massificada.

Dessa forma, os canais operam com objetivos e estratégias bastante distintas. Enquanto o varejo que opera como intermediário tem o objetivo de volume e massificação, a Casa Bauducco tem o objetivo de formação de imagem e exclusividade. É um local não só de venda, mas também de comunicação, divulgação e fortalecimento da marca que inclusive pode beneficiar outros canais.

Questões para reflexão

1. Avalie a estratégia da Bauducco a partir da visão dos canais de distribuição e identifique os pontos fortes e fracos que podem ser considerados pelos varejistas.
2. De que forma este modelo de Flagship se sobrepõe ao modelo tradicional de construção de marca e em que dimensão o complementa?
3. Ao desenvolver uma nova linha de produtos, a Bauducco não estaria enfraquecendo sua linha atual que é vendida no varejo tradicional? Quais os riscos de confundir o consumidor?
4. Com o plano de expansão de mais de 300 lojas, a Casa Bauducco estará cada vez mais próxima dos canais tradicionais de varejo, quais são os fatores determinantes para evitar o conflito de canal e desestímulo do varejista tradicional?

Referências

- BAUDUCCO Site oficial. Disponível em: <<http://www.bauducco.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2014.
- BRASIL ECONÔMICO-SP. Empresas. Bauducco: uma receita de sucesso em franca expansão, de 1ª out. 2013, p. 12.
- VALOR ECONÔMICO. Empresas. Design de loja precisa ir além da arquitetura. 31 maio 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3144520/industrias-criam-lojas-proprias#ixzz3HTLmc51h>>. Acesso em: 29 out. 2014.
- PORTAL NO VAREJO. Casa Bauducco abre as portas em São Paulo, 25 out. 2012. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/component/k2/item/6070-casa-bauducco-abre-as-portas-em-sao-paulo>>. Acesso em: 29 out. 2014.