001-[VITTA]-NE-PROVA

nota de ensino

IMPORTANTE: material destinado exclusivamente aos professores da ESPM.
Reprodução proibida.

Central de Cases ESPM | (11) 5085-4625 | centraldecases@espm.br

Este material foi desenvolvido pela Prof.ª Melba Porter e disponibilizado para apoiar os professores da ESPM na aplicação didática do estudo de caso **"A carioca Zee.Dog e o mercado pet mundial. Os desafios de definir o modelo de distribuição mais adequado à missão".**[1]

RESUMO

O caso de ensino apresenta a história de uma fabricante carioca de coleiras, roupas e outros acessórios para cães, a Zee.Dog, que, apesar de jovem (foi fundada em 2012), já enfrenta a decisão sobre qual o melhor modelo de distribuição para o mercado internacional. A Zee.Dog tem uma atuação mercadológica orientada para o conceito de Marketing 3.0, com missão e valores que levam em conta o lado humano dos consumidores e suas relações afetivas com seus cachorros. Para os sócios fundadores, esses valores são de fato o norte para suas decisões. Por isso, mapeiam a experiência do cliente no momento da compra, interagem pessoalmente e promovem, a partir de uma comunidade virtual e de ações para adoção de cães, uma experiência diferenciada com a marca. No Brasil, seus produtos são distribuídos para os varejistas e a empresa também atua no modelo de venda direta, através de lojas próprias e e-commerce, o que permite o contato direto com o cliente. Porém, seu crescimento nos últimos dois anos, que a fez estar presente em mais de vinte países, se deu em função do modelo de distribuição por meio de grandes atacadistas e varejistas, abrindo mão do contato direto com o cliente. Como não há lojas próprias nesses países, milhares de clientes interagem com a marca, têm acesso aos produtos, porém sem a experiência pessoal de compra oferecida pela equipe da Zee.Dog, que para os sócios é tão essencial. O caso apresenta desafios importantes sob o aspecto da atuação internacional, já que a empresa quer continuar crescendo, mas sem abrir mão da relação próxima com o cliente.

PÚBLICO VISADO

Alunos de cursos de graduação e de pós-graduação em Comunicação, Relações Internacionais, Marketing, Marketing Estratégico, Gestão Empresarial e Marketing, Ciências do Consumo, Design Estratégico, Marketing de Serviços, Comunicação Integrada ou qualquer outro curso que tenha em sua grade curricular a disciplina Marketing.

OBJETIVOS DE ENSINO/APRENDIZAGEM

O caso é útil para abordar questões sobre a evolução da administração de marketing para o conceito de Marketing 3.0 e sobre como esse conceito tem implicações sobre as ferramentas táticas do marketing, como o P de praça e canais de distribuição. Ele traz a percepção

[1] Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

dos sócios da empresa sobre atender às necessidades de consumidores que possuem mais do que desejos de compra, possuem uma relação afetiva com seu cachorro e, por isso, valorizam uma experiência de compra e de marca diferenciadas. Antes de serem introduzidos ao Caso Zee.Dog, os alunos deverão ter conhecimento sobre a evolução do marketing centrado no produto, com objetivos somente de venda, passando pelo marketing voltado para o consumidor até chegar ao Marketing 3.0, cujo objetivo é fazer do mundo um lugar melhor e cujas diretrizes de marketing são a intenção estratégica da empresa, ou seja, a missão, a visão e seus valores.

Falando em diretrizes e suas implicações no campo das decisões mercadológicas que delas advêm, os alunos deverão estar familiarizados ainda com o marketing mix, ferramentas táticas que também evoluíram e agora trazem Ps como o de pessoas e processos, além dos tradicionais como o P de ponto de venda e todas as implicações quanto à estratégia de canais e modelos de distribuição. Vale ressaltar que as decisões abordadas no caso são descritas do ponto de vista dos sócios da Zee.Dog e por isso, nas discussões, os alunos deverão assumir esta perspectiva.

Quanto ao grau de dificuldade sob as dimensões analítica, conceitual e de apresentação, o caso apresenta os níveis 2, 3 e 1, respectivamente. Na analítica, o estudo traz a situação e o contexto ambiental da decisão, sem revelar as intenções dos sócios da empresa, permitindo desenvolver a habilidade de analisar e selecionar alternativas. Já na dimensão conceitual, o estudo combina conceitos de razoável dificuldade, exigindo a leitura prévia e aula expositiva sobre Marketing 3.0, o tradicional e o novo marketing mix e ainda, mais especificamente, sobre canais de distribuição. Por fim, na dimensão de apresentação, as informações são claras e o caso não é extenso.

QUESTÕES SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO

Antes da plenária, alguns conceitos podem ser colocados em discussão em pequenos grupos:

1. Pedir que os grupos relembrem o que Jerome McCarthy classificou como mix de marketing, que denominou de quatro Ps: produto, preço, praça e promoção. Os alunos devem exemplificar as variáveis de cada um deles, como design, marca e embalagem para produto, descontos, bonificações e condições de financiamento para preço, propaganda, força de vendas e marketing direto para promoção e, finalmente, canais, estoque e logística para praça. Além disso, devem identificar cada um deles no contexto da Zee.Dog.
2. Posteriormente, os grupos devem ser chamados a discutir a evolução dos Ps, em virtude da abrangência e complexidade da nova administração de marketing, segundo Philip Kotler. Para o autor, os novos Ps seriam: pessoas, que refletem o marketing interno, o fato de que os funcionários das organizações são fundamentais para o sucesso de marketing e ainda que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude; processos, que refletem toda a es-

trutura empresarial incorporada à administração de marketing; programas, que são todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores, englobando inclusive os antigos quatro Ps e outras atividades de marketing; e finalmente o P de performance, que captura a grande quantidade de possíveis indicadores de resultado de uma empresa, sejam eles financeiros e não financeiros.

PLANO DE AULA PREVISTO

Este caso pode ser utilizado para motivar uma discussão prática, após conceituação teórica e aula expositiva a respeito do Marketing 3.0, presente no livro Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano, de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. Há ainda outros conceitos de marketing, que podem ser abordados na aula, como a importância da intenção estratégica para a tomada de decisão sobre as ações táticas, principalmente no contexto da moderna administração em que missão, visão e valores são os direcionadores de marketing. Não se deve deixar de abordar as novas ferramentas do Marketing Mix, como os Ps de pessoas e processos citados no caso no contexto da Zee.Dog. A empresa estudada é um bom exemplo prático do Marketing 3.0, cujos conceitos são ainda bem distantes das práticas empresariais atualmente adotadas.

CONTEÚDO DA DISCUSSÃO PLENÁRIA

As questões para discussão plenária são:

1. De acordo com Thadeu Diz, os Estados Unidos são um mercado sustentado pelo varejo. Ainda assim, os sócios, mesmo considerando a possibilidade de reduzir o ritmo de crescimento, devem investir em lojas próprias para permitir que se aproximem dos consumidores da marca no mercado norte-americano? Ou o modelo de venda direta, até então inédito no exterior, seria um risco?
2. A experiência diferenciada de compra e uma aproximação maior com o cliente fazem mesmo a diferença quando o assunto é marketing centrado no ser humano, como o adotado pela Zee.Dog?
3. Com a chamada era da participação e do marketing colaborativo, abordada no Marketing 3.0 e cujas redes sociais são a mídia mais forte e próxima dos consumidores, seria possível continuar a adotar o modelo de distribuição já consolidado no exterior e ao mesmo tempo aproximar-se dos clientes, como desejam os sócios da Zee.Dog? Como essa estratégia poderia ser implementada nos Estados Unidos, por exemplo?

Sobre a dinâmica da discussão plenária, o professor pode iniciar a utilização do caso revendo e fazendo referência a conceitos básicos de marketing, como os tradicionais quatro Ps e sua evolução para outros novos Ps. Dessa forma, ao abrir a discussão plenária, estará aproveitando para reforçar os conceitos que deverão ter sido discutidos nos grupos. A referência teórica é o capítulo 1 da recente edição do livro Administração de Marketing, de Phi-

lip Kotler e Kevin L. Keller, dedicado a abordar os tradicionais conceitos de marketing e sua evolução para o século XXI. Entre eles está a atualização dos quatro Ps.

Dentro da abordagem sobre o papel dos canais de distribuição de marketing, é importante trazer na discussão da questão de número 1 o papel e as funções dos canais de marketing. Delegar parte do trabalho de vendas a intermediários, renunciando a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos, é o papel desempenhado pelos canais de marketing. Como Kotler (2012, p. 451) cita, os intermediários disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo, por meio de sua experiência, especialização e escala de operação, oferecendo à empresa fabricante mais eficiência e eficácia do que ela poderia conseguir trabalhando sozinha. Exatamente por isso, a Zee.Dog obteve êxito em sua internacionalização, optando nesses países por utilizar a experiência de grandes atacadistas e varejistas. Dessa forma, seus produtos alcançaram vinte países em menos de quatro anos de operação.

Ainda dentro das discussões da questão 1, vale trazer o conceito de níveis de canal e as implicações sobre a decisão de qual adotar. Um canal de nível zero, também chamado por Kotler de canal de marketing direto, consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final, como é o caso da operação da Zee.Dog no Brasil, que realiza vendas pela internet e possui lojas próprias, quiosques localizados em shoppings do Rio de Janeiro. Já um canal de nível 1 conta com um único intermediário de vendas, como um varejista, modelo no qual o mercado dos Estados Unidos se sustenta, segundo dados de um dos sócios. Um canal de nível 2 conta com dois intermediários, normalmente atacadistas e varejistas. Ainda sobre a atuação da Zee.Dog no Brasil, o modelo adotado é o de canal de níveis 1, 2 e 3. Ressalta-se que existem segmentos de mercado que envolvem canais de até seis níveis, como a distribuição de produtos alimentícios. Porém, Kotler (2012), em seu capítulo 15 do livro Administração de Marketing, frisa que, à medida que o número de níveis do canal aumenta, torna-se mais difícil obter informações sobre consumidores finais. Por isso, o dilema da Zee.Dog em definir o modelo que irá adotar nos Estados Unidos, já que deseja estar sempre próxima de seus clientes.

As discussões sobre as questões 2 e 3 devem ser reforçadas pelos conceitos do Marketing 3.0, em que missão, visão e valores são principais diretrizes na administração do marketing e cujo grande objetivo é fazer do mundo um lugar melhor (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Ainda segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, “para incluir as boas ações na cultura corporativa e se manter firme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-las à missão, à visão e aos valores da empresa”. Os líderes devem encarar essas declarações como o seu DNA corporativo, assim como fizeram os três sócios da Zee.Dog. Eles não só definiram como objetivo estratégico estar próximo dos clientes, como colocaram em sua missão a palavra “conexão”, de forma a conectar cachorros e pessoas. Conexão esta que desejam estabelecer pessoalmente com seus clientes, durante e em cada experiência de compra.

Outra correlação entre marketing centrado no ser humano, como é chamado o Marketing 3.0, e intenção estratégica, é lembrada novamente por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010):

> "A missão reflete o propósito básico da própria existência da empresa. Por outro lado, os valores podem ser considerados padrões de comportamento institucionais da corporação. Os valores articulam um conjunto de prioridades corporativas e tentativas de gestão para incluí-los em suas práticas, o que, espera-se, fortalecerá comportamentos que beneficiem a empresa e as comunidades dentro e fora dela."

Especificamente para ajudar na questão 3, o professor pode trazer discussões sobre como os avanços tecnológicos provocaram mudanças no marketing. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 7), a nova onda de tecnologia é formada por três grandes forças: computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta, o que permite que os consumidores se expressem e colaborem entre si. A ascensão das mídias sociais expressivas e colaborativas também está no contexto da nova onda de tecnologia, que permite às pessoas criarem e consumirem notícias, ideias, além de influenciarem profundamente as comunicações de marketing.

"À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências, ratificando ou não as comunicações de marketing" (Kotler, Katajaya e Setiawan, 2010).

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0 – *As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing.* Capítulos 1 e 15. São Paulo: Pearson, 2012.