

## Bazzar: Um Restaurante que Virou Molho

**Autoria:** Clarissa Taciana Gabriel Gussen, Flavia d'Albergaria Freitas, Victor Manoel Cunha de Almeida

### RESUMO

O caso de ensino Bazzar ilustra a situação vivida em 2012 pelos sócios André Paraizo e Cristiana Beltrão que desenvolveram uma linha de produtos gourmet, a Bazzar Especialidades, com base nos produtos mais vendidos em seus restaurantes. O caso Bazzar relata de forma singular como uma empresa utilizou a estratégia de canais para construir uma marca *premium* em um mercado de produtos de alto giro (FMCG do inglês *fast-moving consumer goods*). Desde o lançamento da linha Bazzar Especialidades, por meio da parceria com a rede de Supermercados Zona Sul, os sócios lidam com diferentes canais de distribuição e apostam cada vez mais no seu sucesso, acreditando que em poucos anos os produtos poderiam ultrapassar o faturamento dos restaurantes. Todavia, para atingir esse crescimento, os empresários se deparam com questões de expansão da linha de produtos, além da necessidade de estruturar melhor a sua rede de distribuição, sem prejudicar os valores transmitidos pela marca. A partir da análise do caso espera-se que os alunos percebam a importância das parcerias estratégicas na construção de *brand equity* por meio de canais de distribuição. Assim sendo, o caso é recomendado em cursos de pós-graduação, *lato ou stricto sensu*, na disciplina de canais de marketing, na sessão dedicada à parcerias estratégicas.

**Palavras-chave:** produtos de alto giro, parcerias estratégicas, *brand equity*, canais de distribuição, marca.

### INTRODUÇÃO

Era mais um domingo de sol em Ipanema e os sócios Cristiana Beltrão e André Paraizo finalizavam mais um turno de almoço no restaurante Bazzar. Os cariocas mais *hypes* de Ipanema sempre batiam ponto após a praia no restaurante que se localiza no Quadrilátero do Charme, que engloba os endereços entre a Rua Aníbal de Mendonça e Joana Angélica e, entre a Lagoa Rodrigo de Freitas e a praia de Ipanema.

Em mais de vinte anos de casamento, Cristiana e André colecionavam estratégias de sucesso com a empresa Bazzar que, em 2012, contava com quatro restaurantes e uma linha de produtos batizada de Bazzar Especialidades. O casal sempre quis ter um negócio próprio e o desejo em comum de comer em restaurantes badalados os levou a abrir o restaurante-sede em dezembro de 1998. As filiais foram abertas em parceria com a Livraria da Travessa nos anos seguintes. A linha de produtos surgiu em 2007 e, em 2012, eram comercializados molhos, sobremesas, coberturas, fondue de chocolate e cafés.

Com o crescimento do setor de produtos gourmet, a aposta da empresa tem sido a indústria, com investimentos na reestruturação de seus canais de distribuição.

Na indústria, você aumenta o número de produtos e também o número de pontos de venda; essa progressão pode ser geométrica. A gente acredita que, em, no máximo cinco anos, os produtos consigam ultrapassar o faturamento dos restaurantes. (André Paraizo)

A venda dos produtos era crescente, contudo, os restaurantes ainda eram responsáveis pela maior parte do faturamento da empresa. No entanto, os sócios pensavam sobre como investir na indústria e na expansão de sua linha de produtos sem prejudicar a criação de uma marca que era sinônimo de vanguarda e inovação, sempre com o selo de qualidade Bazzar.

## ANTECEDENTES

O desenvolvimento da marca Bazzar começou com o restaurante, em 1998, em um contexto de recente abertura às importações e de poucas oportunidades de negócios para se investir no estado do Rio de Janeiro. A paixão do casal Cristiana e André pela gastronomia foi o fator decisivo na iniciativa de negócio próprio.

Inicialmente, o restaurante foi estabelecido na Lagoa Rodrigo de Freitas, no Rio de Janeiro, sendo posteriormente transferido para Ipanema, em 2003, onde viabilizaria o atendimento durante a semana, dado a proximidade das áreas comerciais.

A parceria com a Livraria Travessa foi estabelecida em virtude do reconhecimento de características em comum entre as duas empresas, em termos de objetivos, público-alvo e conceito de inovação. Surgiu assim, em 2001, o primeiro Bazzar Café, localizado no centro da cidade. Em 2012, o grupo contava com mais duas unidades, uma localizada no Leblon e a outra em Ipanema.

O sucesso de seus molhos nos restaurantes motivou os sócios a pensar na ideia de vender tais produtos diretamente para o público. Cristiana, com foco em Marketing, e André, com foco em Finanças e Engenharia, estavam atentos às possíveis dificuldades do novo empreendimento. A escolha de determinados sabores de molhos para uma produção inicial foi baseada nos “mais vendidos” do restaurante, como o de damasco e o teriyaki.

A necessidade de uma planta industrial estava clara para os sócios. A segurança no processo de fabricação em termos sanitários, o prazo de validade estendido e a possibilidade de expansão da marca confirmaram essa necessidade. Já possuíam um galpão no bairro de São Cristóvão, onde funcionava como confeitaria e estoque central para os produtos servidos no Bazzar Café. O galpão não era utilizado em sua capacidade máxima, permitindo que uma pequena fábrica fosse construída nesse espaço.

A rede de supermercados Zona Sul, cuja maior concentração de lojas se encontrava nos bairros nobres da zona sul do Rio de Janeiro, foi a aposta inicial para o mercado carioca, uma vez que seu posicionamento era propício para a venda de produtos gourmet. O Zona Sul não possuía marcas próprias e dependia de marcas exclusivas para preencher suas gôndolas.

Assim, com o objetivo de levar a experiência gastronômica dos restaurantes Bazzar para a casa dos clientes, foi lançada a linha Bazzar Especialidades, em 2007. A parceria exclusiva acertada com a rede Zona Sul no Rio de Janeiro despertou o interesse de outras redes varejistas em São Paulo, como o Grupo Pão de Açúcar e Casa Santa Luzia, para a venda dos produtos Bazzar. Em 2010, com o objetivo de divulgar a linha de produtos no mercado paulista, foi realizada uma grande campanha que contou com anúncios em revistas de gastronomia, *banners* em sites especializados no Brasil e no exterior, além de uma vinheta. A partir da visibilidade nacional que as delicatessens proporcionavam, outros estados brasileiros começaram a buscar o Bazzar para venda dos produtos industrializados.

O passo seguinte, em 2011, foi o projeto de licenciamento, sendo entendido pelos sócios como um desdobramento da estratégia de lançamento de produtos. O café foi o produto pioneiro nesse projeto. Foi realizada uma parceria com um produtor independente de café, que possui um *blend* exclusivo de café, trabalha o produto e investe no design. O produtor do café passou a desfrutar de uma estrutura de distribuição no Brasil, propiciada pela capilaridade do Bazzar.

## GRUPO BAZZAR

O grupo Bazzar era dividido em três unidades de negócios: restaurantes, produtos gourmet industrializados e produtos licenciados. Em 2012, o faturamento anual da empresa era de aproximadamente R\$ 22,3 milhões. Desse montante, os restaurantes respondiam por 85% do faturamento, enquanto que os produtos gourmet industrializados, em conjunto com o café, respondiam por 15% (ver Figura 1 e Tabela 1 no Apêndice).

O crescimento de vendas esperado para 2013 era de 12% para os restaurantes e 50% para os produtos gourmet, enquanto que a margem líquida era de 15% nos restaurantes e 8% nos produtos.

### Restaurantes

Uma das principais preocupações dos sócios dos restaurantes Bazzar é trazer as últimas tendências por meio de viagens realizadas pelo mundo. “A ideia a gente traz de fora, os ingredientes, a gente desenvolve com produtores locais.”, menciona André.

Um dos corresponsáveis pela criação dos pratos novos é o chef de qualidade, Claudio Freitas. Além do chef Claudio, a equipe dos restaurantes Bazzar ainda conta com mais três chefs – do dia, da noite e da folga – e três nutricionistas, que visitam os restaurantes todos os dias, verificando os alimentos, assim como seus prazos de validade.

O restaurante de Ipanema é o *flagship* do grupo, enquanto que os demais, sob o nome de Bazzar Café, estavam localizados nas Livrarias da Travessa do Centro, Ipanema e Leblon.

O primeiro Bazzar Café foi inaugurado em 2001 na Travessa do Centro, com apenas 38 lugares. Como a intenção não era reproduzir o restaurante-sede, principalmente por limitações estruturais, os Cafês ofereciam uma refeição mais rápida, como quiches e tortas. Assim, os Cafês atendiam o mesmo público-alvo do restaurante de Ipanema, mas em um momento diferente. O conceito de qualidade era o mesmo porém, por meio de um serviço mais rápido. Após a entrada do Bazzar, o faturamento da Travessa do Centro aumentou em 40% e os lugares foram aumentando conforme as novas parcerias foram acontecendo. Segundo Cristiana:

Aumentamos o faturamento da Travessa com a movimentação incremental de clientes. Eles viraram nossos melhores amigos, pois não adianta nada se só der problema. Isso foi legal para o segundo modelo, que tem 56 lugares, o terceiro 70.

### Produtos gourmet industrializados

Após a decisão de entrada no mercado gourmet de produtos, foi realizado um grande investimento para que o galpão de São Cristóvão desse lugar à fábrica, que, em 2012, tinha capacidade produtiva de 30 mil unidades/mês e de seis mil itens de pâtisserie (tortas salgadas e doces que são vendidos nos restaurantes Bazzar Café). Em 2013, a fábrica receberia equipamentos novos para dobrar esta capacidade que, no final de 2012, estava com cerca de 20% de ociosidade.

A linha de produtos gourmet Bazzar Especialidades contava com molhos, coberturas, fondue de chocolate, açaí mix e sobremesas. Todos os produtos eram produzidos na fábrica de São Cristóvão. Os produtos gourmet foram desenvolvidos para substituir o consumo de produtos importados, oferecendo uma qualidade superior pelo mesmo preço. Os produtos líderes de venda eram dois dos molhos mais antigos e que também constituíam alguns dos pratos mais famosos do restaurante Bazzar: o de damasco e teriyaki. Em terceiro lugar viria o barbecue e, em quarto, o de carpaccio.

A rede Zona Sul, cuja maior concentração de supermercados se encontrava nos bairros nobres da zona sul do Rio de Janeiro, tinha um acordo de exclusividade no canal supermercado. O acordo com esta rede resultou em uma relação mais do que contratual, uma vez que o próprio supermercado opinava sobre o desenvolvimento de novos produtos pelo Bazaar, como ocorreu com as coberturas. Na época, o Zona Sul contava somente com a cobertura Karo, da Kibon, e sugeriu a cobertura para o Bazaar porque gostaria de oferecer um produto mais *premium* nessa categoria. De acordo com André:

O Zona Sul sempre foi muito relevante e sempre muito parceiro em indicar. Há alguns produtos que eles indicaram que nós não fizemos, porque não é muito dentro da nossa estratégia, (...) há, inclusive, algumas pendências de coisas sugeridas por eles que nós não fizemos ainda, que a gente pretende fazer.

Um projeto antigo dos sócios é de adicionar à linha de produtos da Bazaar Especialidades a sopa. Conforme menciona André:

De um tempo pra cá, somente estamos lançando produtos brasileiros. (...) Queremos lançar uma sopa de palmito de pupunha, e produtos com coisas bem brasileiras para a indústria. Isso para justificar esse posicionamento que a gente quer.

Embora respondesse por apenas 15% do faturamento anual da empresa, os sócios acreditavam que os produtos gourmet tinham um potencial de crescimento consideravelmente maior do que o dos restaurantes.

### Café

O café, apesar de figurar como um dos produtos gourmet do Bazaar, fazia parte de uma estratégia diferente da dos demais produtos. Enquanto os produtos Bazaar Especialidades eram fabricados pela própria empresa na fábrica de São Cristóvão, o café era comprado de um produtor independente, que vendia o produto com a marca Bazaar e pagava os royalties para a empresa. De acordo com André:

O que eu estou vendendo? Eu estou vendendo a minha capacidade de distribuir o produto. Ele só fez essa parceria comigo, só botou uma marca Bazaar no café dele porque eu tenho canal de distribuição. Então eu estou botando o café dele onde eu estou com os meus produtos. (...) eu não faço café, mas eu tenho um dos melhores cafés do mundo hoje que eu vendo com a minha marca.

A produção e entrega do café eram efetuadas pelo produtor, mas era o Bazaar que conseguia o espaço no ponto de venda. A receita desse produto, portanto, vinha dos royalties pelo uso da marca, que representavam 20% do total das vendas. Já o risco de estoque era garantido pelo Bazaar, pois era o responsável pela venda do produto.

André e Cristiana pretendiam utilizar a mesma estratégia do café com outros produtos, como azeite, água mineral, cachaça, palmito, castanha e produtos do Nordeste do Brasil. A ideia seria de realizar parcerias para o desenvolvimento de um produto diferenciado, onde o fabricante entraria com o produto e o Bazaar com a marca e seu contato com o canal de distribuição. Nas palavras de André:

Então é um business diferente, mas que engorda o negócio principal e agrega valor à marca, porque na realidade eu passo a estar presente em muito mais locais dentro do supermercado, a minha força de venda aumenta muito e a minha presença de marca fica muito mais forte.

### SETOR DE PRODUTOS GOURMET

O mercado de luxo brasileiro encontrava-se em expansão, tendo seu faturamento evoluído de R\$ 8,4 bilhões, em 2006, para R\$ 22,6 bilhões<sup>1</sup>, em 2012. A média de

crescimento anual do setor como um todo tem sido de 20%, enquanto, particularmente, a categoria de alimentos *premium* aumentou de 28%, em 2010 para 35%, em 2011<sup>2</sup>.

Entre 2006 e 2012, houve um expressivo aumento de 170% do setor como um todo, realçando a importância e a relevância que este tem para a economia. Nesse sentido, diversas organizações têm direcionado seus encontros para a promoção deste tema. Quanto aos canais de distribuição, em 2012, a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD) organizou a exposição de produtos gourmet na 32ª Convenção Anual do Atacadista Distribuidor, uma vez que se observava uma lacuna de conhecimento por parte desses canais<sup>3</sup>. Iniciativas regionais também foram observadas, como a SC Gourmet<sup>4</sup>, que objetivava divulgar esses produtos, nacionais ou importados, ao seu público final. A Associação Brasileira de Embalagem (ABRE) dedicou o encontro de inovação de 2012<sup>5</sup> ao tema “O luxo aliado à sustentabilidade: como marcas de primeira linha estão se adequando a esta tendência”, com o intuito de mostrar como marcas tradicionais de bens de consumo vêm desenvolvendo produtos mais sofisticados e de qualidade com a preocupação em processos sustentáveis.

O consumo de bens diferenciados tem se disseminado cada vez mais entre os brasileiros. A pesquisa intitulada “O que é caro e barato para o brasileiro”, promovida pela Kantar Worldpanel em 2011, aponta essa tendência. Diante do cenário econômico brasileiro de estabilidade e maior acesso ao crédito, a “era do valor agregado” definia o novo momento vivenciado pelo consumidor, o qual estava mais pré-disposto a experimentar produtos que antes não entravam nos lares<sup>6</sup>. Segundo dados de 2011 da Kantar Worldpanel, essas compras de indulgência, em que o consumidor se presentearia com um “mimo” que lhe dê satisfação, representavam 32% de todas as aquisições<sup>7</sup>.

## CONCORRENTES

Em relação aos produtos gourmet, a linha de produtos Bazaar Especialidades foi inicialmente criada para competir com os produtos importados. Atualmente, os produtos competem com molhos importados e nacionais que podem atrair a atenção do consumidor no ponto de venda. No entanto, os produtos Bazaar costumam disputar espaço na gôndola com produtos nacionais também percebidos como gourmet, de marcas como Heinz, Uncle Bens (MasterFoods) e Casino.

Na Tabela 2, no apêndice, é possível verificar o preço dos molhos Bazaar em comparação aos de algumas marcas concorrentes no ano de 2012. Nos supermercados Pão de Açúcar, o preço dos molhos Bazaar, que figuram como os líderes de venda do grupo, era R\$ 23,43 (com exceção do carpaccio, cujo valor era de R\$ 28,78). Enquanto isso, molhos de marcas concorrentes custavam entre R\$ 8,23 e R\$ 13,80.

Já no Zona Sul, o preço praticado para produtos Bazaar era mais próximo ao dos concorrentes, o que pode ser justificado pelo seu contrato de exclusividade e facilidade logística no Rio de Janeiro. Dessa forma, enquanto os molhos Bazaar eram vendidos a R\$ 13,90, os molhos concorrentes estavam na faixa de R\$ 7,19 a R\$ 12,69.

## POSICIONAMENTO

Sempre houve uma preocupação com a criação de uma identidade única de marca, que expressaria valores de brasilidade, mais especificamente, da alma carioca. A marca deveria passar uma ideia de despojamento, de vanguarda, de *cool*, mas sem abrir mão da qualidade. Nas palavras de Cristiana: “Se eu pudesse escolher, seria a Apple”. Idealmente, os

empresários buscavam criar produtos brasileiros para brasileiros, mas que pudessem ser exportados e que pudessem transmitir o que o Brasil tem de melhor.

Para gerar esta percepção de marca, a empresa investiu no design, de forma a comunicar os valores desejados pelos seus produtos (ver Anexo – Figura 2). Na visão dos empresários, muitos dos concorrentes diretos dos produtos Bazaar possuíam qualidade, mas não comunicavam os mesmos valores e acabavam sendo percebidos de forma diferente pelos consumidores.

A empresa também buscava trabalhar com varejistas que refletiam o seu posicionamento de marca como, por exemplo: os supermercados Zona Sul, Pão de Açúcar (algumas lojas), Empório Santa Maria e Casa Santa Luzia. Esses pontos de venda são conhecidos por ter uma seleção de produtos gourmet e um posicionamento diferenciado.

Entre os restaurantes, o Bazaar situava-se no segmento dos contemporâneos. A ideia não era concorrer com os restaurantes cinco estrelas com um ticket médio muito elevado, mas sim manter um ticket médio razoável (cerca de 30 reais para o café e 80 para o restaurante), em um ambiente despojado, mas sem abrir mão da inventividade, da vanguarda e da qualidade dos ingredientes.

Tal posicionamento refletia-se no cardápio. Os pratos eram criados de forma a usar ingredientes locais, sendo, inclusive, política da empresa o desenvolvimento de fornecedores locais para seus ingredientes. A intenção era expressar a identidade brasileira e, principalmente, carioca. De acordo com Cristiana: “Quando um turista chega ao Brasil, ele não quer comer queijo *brie*, ele quer comer os ingredientes locais. A valorização do que é local é uma tendência.”.

## CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os lotes mínimos de produção inicial da Linha Especialidades eram grandes demais para a venda somente nos restaurantes. Portanto, se fazia necessária a busca por um canal de distribuição relevante para que o projeto da linha de molhos industriais pudesse acontecer. As longas negociações, o comprometimento do casal com a qualidade dos produtos e a estratégia alinhada com a dos supermercados Zonal Sul renderam um contrato de exclusividade com a rede no Rio de Janeiro.

Em seguida, a parceria com o Zona Sul abriu diversas portas para o Bazaar, que foi procurado pela Casa Santa Luzia de São Paulo, considerada vitrine no setor, e pelo Grupo Pão de Açúcar, que possui uma das maiores redes de supermercados do país. A visibilidade gerada por essas duas referências no varejo gerou uma crescente demanda proveniente de todos os cantos do país por representantes e pequenos varejistas sintonizados no mercado gourmet. Contudo, na época, não houve uma avaliação cautelosa desses representantes. Nas palavras de André:

...as pessoas viam em SP ou viam no RJ, queriam o produto, a gente botava o produto, aí aparecia um representante. Muitas vezes, o supermercado colocava o produto sem a gente ter uma estrutura lá, aí depois aparecia um cara querendo representar, a gente não conhecia direito, mas colocava o cara para representar e tal. Então, era totalmente passivo.

Para os estados do Norte e Nordeste, as vendas realizadas geralmente eram do tipo FOB, em que o frete é contratado pelo cliente. Porém, a grande maioria das vendas já possuía o valor do frete incluso (CIF), embutido no preço cobrado pelo Bazaar. Em estados como, por exemplo, Tocantins e Mato Grosso, ou onde havia problemas logísticos relevantes, como a

cidade de São Paulo, surgiu a figura do pequeno distribuidor que comprava, estocava e revendia, resultando em um produto mais caro para o consumidor final.

O papel do representante era trabalhar o produto junto aos varejistas, acompanhando-o na gôndola, garantindo a reposição e realizando pedidos. Entretanto, isso nem sempre ocorria de acordo com André: “O potencial de SP é muito grande, mas a gente teve problemas com a representação, trocamos de representação uma vez, agora estamos trocando de novo, estamos reestruturando”.

Em 2012, a cidade de São Paulo representava cerca de 25% das vendas da linha gourmet e o Grupo Pão de Açúcar era responsável por quase metade desse montante (12% do total). Os produtos Bazaar estavam presentes nas principais *delicatessens* e supermercados de luxo da cidade. Porém, a venda por loja no Rio de Janeiro era muito mais alta do que em São Paulo, ou seja, o somatório de vendas das 33 lojas do Zona Sul era maior do que o dos 200 pontos de venda em São Paulo. Em termos de faturamento, o Rio de Janeiro representava 33,3% das vendas dos produtos, sendo 90% desta parcela proporcionada pelo Zona Sul. André buscava uma forma de justificar essa diferença:

Isso é o restaurante, o fato da marca ser carioca. E não é só isso! Tem um outro elemento que não pode ser esquecido. Nós somos exclusivos do Zona Sul, conseqüentemente o Zona Sul trabalha o nosso produto. É diferente, nenhum outro cliente faz isso. O Zona Sul coloca meu produto em promoção 2 a 3 vezes por mês e eu sequer fico sabendo.

O Grupo Pão de Açúcar recebia os produtos Bazaar em seu centro de distribuição em São Paulo e de lá, distribuía para as suas 90 lojas com posicionamento *premium* no país inteiro. Apesar do grande volume vendido, o preço para a rede varejista não era menor do que para seus concorrentes locais, pois as exigências específicas de entrega e embalagem elevavam muito o custo logístico, sacrificando a margem do Bazaar. Embora o Bazaar tivesse uma margem menor, os produtos, no Pão de Açúcar tinham um preço mais elevado, fruto de um maior *mark-up* praticado pelo varejista. Esse alto *mark-up* dos produtos, que chegou a 120%, era uma questão inquietante para os sócios. A relação com a rede varejista era um assunto delicado, que fazia Cristiana se questionar sobre seu futuro:

Mas eu preciso estar hoje no Pão de Açúcar? Não sei, o que a gente acredita é que esse papel da *delicatessen* da esquina vai ser muito importante para nós. Então, para eu poder parar de pensar no Pão de Açúcar, eu tenho que ter a *delicatessen* da esquina. E é essa a nossa intenção.

Os cinco anos de exclusividade com o Zona Sul já haviam se passado, entretanto os sócios mantinham a política de consultar o seu primeiro parceiro comercial sempre que pretendiam entrar em algum novo canal: “A gente sempre pergunta para o Zona Sul. Te incomoda se eu vender para o Hortifruti? Lógico que incomoda. Para o Talho Capixaba também não permitiram, pois eles têm vontade de se tornar um supermercado.”, lamentava Cristiana. A expansão das vendas da linha Especialidades no Rio de Janeiro ficava muito limitada e o casal se perguntava até quando deveriam manter aquela política.

Em 2012, com o intuito de reestruturar os canais de distribuição e assumir a área comercial da empresa, Paulo Monteiro, ex-diretor na Coca-Cola foi contratado. De acordo com Cristiana:

Esse ano é o ano de mapeamento do que a gente tem. Quais pontos de venda a gente tem em cada estado e o que realmente falta, como em Salvador que a gente abriu o canal que a gente queria esse ano. O diretor comercial foi selecionando os representantes mais adequados e é o que estamos fazendo hoje.

## DESAFIOS FUTUROS

O sol de domingo já baixava enquanto a orla carioca batia palmas para o maravilhoso pôr-do-sol. André e Cristiana se viam diante de mais um final de dia de restaurante cheio. Ao fazer as contas, constataram que o restaurante continuava dando muitos frutos. No entanto, a aposta do momento era a indústria. Mas de que forma aumentar o faturamento dos produtos gourmet? Aumentando o mix de produtos da linha Bazaar Especialidades? Focando na estratégia de licenciamento de marca?

O relacionamento com o Zona Sul continuava de vento em popa. O supermercado continuava sugerindo o lançamento de novos produtos e trabalhando a linha Bazaar Especialidades no canal.

A situação em São Paulo, por sua vez, ao mesmo tempo em que preocupava os sócios, também lhes deixava esperançosos. “Eu diria que a gente está no *filet mignon* de SP”, afirmou André. Eles viam um grande potencial nesse mercado, entretanto, a certeza de que o giro dos seus produtos só não era maior na rede Pão de Açúcar devido ao elevado *mark-up* lhes deixava aflitos, pois sabiam que aquele canal tinha o maior potencial de crescimento para alavancar suas receitas.

A reestruturação da parte comercial pretendia reorganizar a rede de representantes para que houvesse um aumento do giro nos pontos de venda por todo o Brasil. Porém, eles se perguntavam se essas vendas algum dia seriam semelhantes às das lojas do Rio.

## APÊNDICE

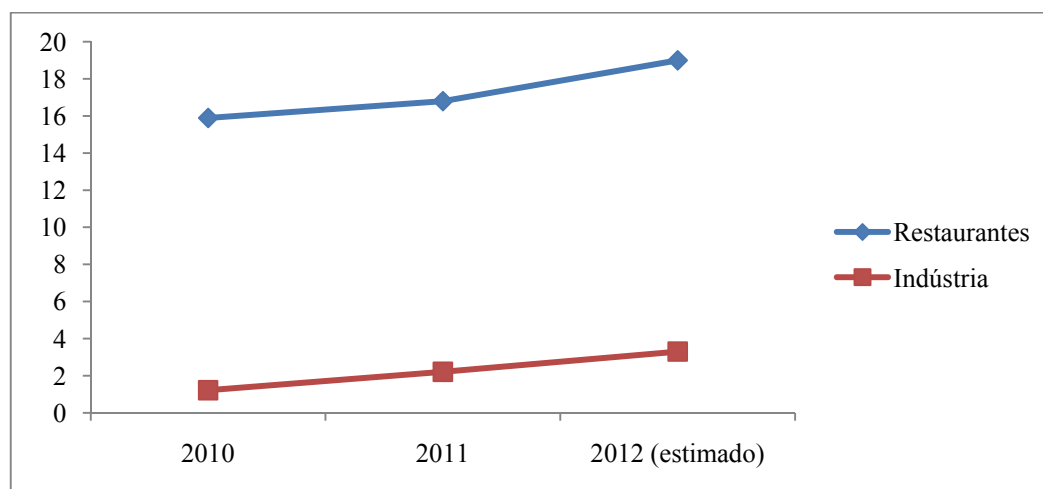


Figura 1. Histórico de vendas (em milhões de reais) dos últimos três anos

Fonte: Bazzar, 2012.

**Tabela 1:** Histórico de vendas (em milhões de reais) dos últimos três anos

Segmento/Ano	Vendas BAZZAR (em milhões de R\$)		
	2010	2011	2012 (estimado)
Restaurantes	15,89	16,80	19,00
Indústria	1,22	2,21	3,30

Fonte: Bazzar, 2012.

**Tabela 2:** Produtos Bazzar e seus Concorrentes

Produtos	Pão de Açúcar	Zona Sul
Molhos Bazzar (com exceção do carpaccio)	R\$ 23,43	R\$ 13,90
MolhocarpaccioBazzar	R\$ 28,78	R\$ 16,90
MostardaMaille	R\$ 10,90	R\$ 9,98
Molho barbecue Heinz	R\$ 13,80	R\$ 12,69
Mostarda Heinz	R\$ 8,87	R\$ 7,89

Fonte: Sites do Pão de Açúcar (<http://www.paodeacucar.com.br/>) e Zona Sul (<http://www.zonasulatende.com.br/>). Acesso em 05.12.2012.

## ANEXO



Figura 2. Destaque para o design dos Produtos Bazzar

Fonte: Site Bazzar (<http://www.bazzar.com.br/>).

## Notas de Ensino

### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso de ensino foi elaborado para uso em cursos de extensão ou pós-graduação em Administração (*lato e stricto sensu*) na disciplina de Canais de Marketing, mais especificamente, recomenda-se utilizar o caso na sessão dedicada a discutir a parcerias estratégicas. O caso Bazzar apresenta de forma singular como uma empresa utilizou a estratégia de canais para construir uma marca *premium* em um mercado de produtos de alto giro (FMCG, do inglês *fast-moving consumer goods* ou CPG, do inglês *consumer packaged goods*). Ao final da discussão do caso de ensino, espera-se que os alunos alcancem os seguintes aprendizados: (i) a utilização da estratégia de canal para construção de *brand equity* e vantagem competitiva; (ii) a importância das parcerias estratégicas na execução do *go-to-market*; (iii) o papel da confiança e do comprometimento no gerenciamento das parcerias (iv) os processos para seleção de canais e parceiros no desenho do *path-to-market*.

### PROTAGONISTA E FONTE DE INFORMAÇÕES

O caso é apresentado do ponto de vista do casal André Paraizo e Cristiana Beltrão, sócios da empresa Bazzar. Para a elaboração deste caso de ensino, foram utilizadas informações de fontes primárias, coletadas a partir das entrevistas com André Paraizo e Cristiana Beltrão, e secundárias, coletadas nas *websites* do próprio Bazzar, das redes varejistas, da Associação Brasileira de Embalagem, da revista Exame, da Agência Sebrae de Notícias, do Terroir Gourmet e da revista Super Varejo.

### PLANO DE ENSINO

O caso foi desenvolvido pressupondo a preparação individual prévia dos alunos. Além disso, recomenda-se que o professor disponibilize um período de 30 a 45 minutos para que os alunos discutam o caso em pequenos grupos antes da discussão plenária.

O tempo total necessário para a sessão plenária pode variar entre 50 e 80 minutos, dependendo da distribuição típica de horários de aula da Instituição de Ensino Superior. A abertura da discussão em plenário – lâminas 1 do quadro do Plano de Aula (Apêndice) – deve exigir 15 / 20 minutos. A análise das questões do caso – lâminas 2 a 5 do quadro do Plano de Aula (Apêndice) – deve consumir 30 / 50 minutos. O encerramento da discussão plenária ocupará os 5 / 10 minutos restantes.

Em linha com um processo indutivo de aprendizagem, esse caso é autossuficiente para análise e não requer leituras ou pesquisas complementares. Entretanto, quando existe uma preferência didática pelo conhecimento prévio dos conceitos teóricos pelos alunos, o caso pode ser acompanhado ou antecedido da leitura do livro Canais de Marketing de autoria de Coughlan et al (2012), mais especificamente, o capítulo 6 – Alianças Estratégicas em Distribuição.

#### Abertura da Discussão do Caso em Plenário

A abertura da discussão pode ser usada para introduzir os alunos no dilema enfrentado pelo Bazzar quando do lançamento da sua linha de produtos industrializados mediante a seguinte pergunta: Quais as dificuldades de se introduzir uma marca *premium* em um mercado de produtos de alto giro?

Os alunos devem ser capazes de identificar que os molhos e coberturas ofertados pelo Bazaar se enquadram na categoria de produtos de alto giro. Esses produtos tipicamente são de rotina e sua compra é de baixo envolvimento, uma vez que o consumidor considera que o risco na sua aquisição é baixo, pois errar na sua compra não acarretaria em um erro difícil de ser corrigido. Com isso, os consumidores tendem a escolher a marca com base no que lhes é oferecido, não investindo muito na procura pela sua marca favorita (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012). Além disso, os produtos de alto giro tipicamente são vendidos em mercados competitivos, apresentam ciclos de compra curtos, são mais associados a custos variáveis, são percebidos como tendo paridade com os concorrentes e operam em ambientes transacionais de alto volume e baixo valor (HLAVINKA e GOMEZ, 2007).

Milhares de novos produtos são lançados todos os anos (STEENKAMP e GIELENS, 2003), então, o que leva um consumidor a comprar um novo produto? A habilidade de introduzir um novo produto oferece a empresa a oportunidade de gerar novos consumidores e a renovar os interesses dos seus consumidores atuais (FRIEDMAN e FUEREY, 1999). A probabilidade de um consumidor experimentar produtos de alto giro depende das características da categoria a qual o produto pertence, das estratégias de marketing da empresa e até de características comportamentais do consumidor (STEENKAMP e GIELENS, 2003). Como consequência, as empresas que comercializam FMCG tipicamente apoiam-se fortemente em campanhas promocionais (RAMANATHAN, 2007) e estratégias de marketing que incluem ações no ponto de venda (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012). Seria esse o único caminho?

Qualquer ação de marketing tem o potencial de afetar o *brand equity*, ou seja, qualquer esforço de marketing pode levar a uma atitude mais favorável em relação ao produto focal. Além da comunicação, outras atividades como a imagem da loja e a intensidade de distribuição, podem construir *brand equity*. Selecionar varejistas é uma das tarefas mais importantes, pois distribuir o seu produto por meio de lojas que tenham boa imagem sinaliza que a marca é de boa qualidade. A qualidade da marca é percebida de forma distinta dependendo do varejista que a oferta. Assim, a imagem da loja deveria apresentar congruência com a imagem percebida da marca do produto. A intensidade de distribuição também é um fator importante porque os consumidores ficam mais satisfeitos quando o produto está disponível em um número maior de lojas, pois ele percebe conveniência, economiza tempo, achando o produto quando e onde ele deseja (Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

Além de auxiliar na construção do *brand equity*, uma estratégia correta de canais ajuda a construir vantagem competitiva sustentável. Em muitos casos, as empresas usam o produto para construir uma vantagem competitiva, entretanto, torna-se cada vez mais complexo e oneroso construir uma diferenciação em produto. Como alternativa, algumas empresas estão apostando na sua ida ao mercado (*go to market*), construindo vantagem competitiva em função de "como" elas vendem em vez de simplesmente "o quê" elas vendem (FRIEDMAN e FUEREY, 1999). No caso do Bazaar, a empresa conjugou uma estratégia de diferenciação de produto com uma estratégia de diferenciação de canal. A partir das parcerias, primeiramente do restaurante com a Livraria da Travessa e depois dos produtos gourmet com o Zona Sul, a empresa transferiu valores das marcas dos parceiros para a sua própria marca.

### **Análise do Caso em Plenário**

A seguir apresentamos um conjunto de questões (*discussion questions*) que poderiam ser usadas para estimular a análise do caso:

1. Como o Bazaar conseguiu construir uma marca forte?
2. Quais seriam as oportunidades para expandir as vendas dos produtos gourmet industrializados do Bazaar em termos de canais de distribuição?
3. Como o Bazaar poderia se estruturar para atender o canal varejista?

### **Questão 1: Como o Bazaar conseguiu construir uma marca forte?**

Uma vez tendo percebido a importância das parcerias estabelecidas pelo Bazaar na construção da sua trajetória, é possível apresentar o conceito de aliança estratégica, os motivos a jusante e a montante para a formação de uma aliança na distribuição (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012).

As alianças estratégicas em canais de distribuição acontecem quando diferentes membros do canal passam a cooperar de forma tão integrada que podem desempenhar funções melhores do que seriam desempenhadas em uma integração vertical, ou seja, as duas partes do canal passam a funcionar como se fosse uma e isso passa a trazer benefícios para o canal. Uma aliança tem dimensões – jurídicas, econômicas e/ou interpessoais – que fazem as partes funcionarem em função de interesses compartilhados. Essa parceria se torna estratégica quando essas conexões são duradouras e substanciais (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012). O caso traz evidências de que o relacionamento entre o Bazaar e a rede de Supermercados Zona Sul constituía uma parceria estratégica. A relação vinha se mostrando duradoura e, em alguns momentos, o Zona Sul chegou a assumir os custos de divulgação dos produtos Bazaar.

A partir desse entendimento, o professor poderia provocar os alunos a uma reflexão de que motivos levam um membro do canal a formar uma aliança estratégica.

A montante (*upstream*), os produtores tendem a perceber que eles podem lucrar com as vantagens que o membro tem a oferecer e percebem uma oportunidade de atingir uma maior cobertura a um custo menor. Além disso, ao conquistar o comprometimento do parceiro, o fabricante espera aumentar o compartilhamento de informações. Outro motivo que poderia contribuir para a formação de parcerias seria a consolidação de canais a jusante (*downstream*), pois o fabricante poderia reconhecer que suas opções de canais estariam se reduzindo. No longo prazo, o fabricante também poderia buscar formas de aumentar as barreiras de entrada aos novos concorrentes (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012). Além desses motivos, o caso mostra que o fabricante poderia se beneficiar dos atributos da marca do varejista, transferindo esses significados simbólicos à sua marca, à medida que ele se associa a esse varejista.

A jusante, os motivos giram em torno de garantir um suprimento seguro e estável de produtos. A consolidação, também poderia ser um motivo a jusante, para garantir a existência de fornecedores que mantivessem sua oferta de produto em níveis desejáveis. Além disso, os varejistas percebem que por meio das parcerias é possível tornar seus esforços de marketing mais bem sucedidos. Outro motivo pode ser a redução de custos, por exemplo, via coordenação logística, reduzindo os níveis de estoques. Por fim, um motivo poderia ser o desenvolvimento de alianças para se diferenciar, em termos de sortimento de produtos e serviços relacionados (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012). Esse parece ser o motivo que moveu o Zona Sul a construir a parceria com o Bazaar.

Na parceria entre o Bazaar e o Zona Sul, o varejista implementava as ações de marketing e sugeria ações promocionais. Além disso, o Zona Sul sugeria novos produtos, dispensando assim investimento em P&D. O varejista se beneficiou desenvolvendo uma

categoria e trabalhando com uma marca exclusiva, o que construía singularidade e fidelizava o seu cliente. O caso evidencia que existia confiança e comprometimento entre as partes e que esses fatores venceram o teste do tempo construindo uma reputação baseada em uma estratégia Ganha-Ganha.

Nesse momento, pode surgir uma oportunidade para o professor abrir uma janela para discutir que aspectos são importantes para a manutenção das parcerias. A literatura aponta que a confiança e o comprometimento são construtos importantes para o desenvolvimento e manutenção do marketing de relacionamento entre as empresas parceiras (MORGAN e HUNT, 1994).

### **Questão 2: Quais seriam as oportunidades para expandir as vendas dos produtos gourmet industrializados do Bazaar em termos de canais de distribuição?**

Os alunos devem ser capazes de identificar que o Bazaar tem uma série de alternativas de expansão em termos de varejo. Para alcançar essas oportunidades, a empresa deve definir sua estratégia de canal. Uma estratégia de canais efetiva não é uma coisa “boa-de-se-ter” e sim um requisito básico de negócios. O canal é o caminho que a empresa usa para conectar seus produtos e serviços com o consumidor (FRIEDMAN, 2002).

A estratégia multicanais aumenta o alcance da marca, melhora os níveis de serviço ao consumidor e está associada a níveis maiores de satisfação. Por outro lado, aumenta o risco de conflito e as margens são menores a medida que mais canais são usados. Para aumentar os efeitos positivos e mitigar os efeitos negativos, a empresa deve desenhar a estratégia multicanais com critério (SHARMA e MEHROTRA, 2007). A estrutura de canal que será apropriada dependerá de qual combinação de abordagens melhor atrairá o público alvo definido, o que por sua vez, dependerá da habilidade da empresa e dos intermediários de criar um valor relevante para as necessidades desses consumidores (PAYNE e FROW, 2004).

Os gestores devem ser capazes de examinar e avaliar as opções de canais disponíveis. Nesse momento, os alunos devem ser convidados a gerar uma lista com os possíveis canais varejistas para a expansão do Bazaar. O professor pode trabalhar com os alunos as vantagens e desvantagens de cada canal. A Figura 1 apresenta algumas das alternativas.

Varejo	Vantagens	Desvantagens / Cuidados necessários
Loja própria	Maior contato com público alvo	Não tem amplitude de produto para manter uma loja Gasto alto com investimento na loja
Vender molhos nos restaurantes próprios Bazaar	Estender a experiência do consumidor para além do restaurante	Baixo potencial de volume
Outras redes de Supermercado	Alto potencial de volume Visibilidade pela capilaridade	Penaliza margem Exige investimento em Trade Marketing
Delicatessen	Canal mais natural Alinhado com público alvo	Perda de visibilidade Não proporciona muito volume Poder de negociação é baixo
Lojas de Conveniência	Visibilidade maior que na Deli	Exige investimento em Trade Marketing
Aliança com outros restaurantes fora do Rio de Janeiro	Posicionamento compatível Amplia visibilidade da marca Troca de experiência – conhecimento culinária local	Potencial de volume x estrutura necessária pode tornar negócio inviável
Venda direta	Maior contato com o público alvo	Alto investimento em comunicação

Figura 1 Vantagens e Desvantagens de cada alternativa de varejo

A análise das alternativas sugere a eliminação de algumas por se mostrarem inviáveis, como por exemplo a loja própria. O Bazaar não tinha uma extensão de linha no momento do caso que justificasse uma loja somente com produtos da sua marca.

A discussão permite ao professor apresentar então os conceitos de estratégia multicanal e de *go-to-market*, especificamente no que tange a escolha dos canais e parceiros (FRIEDMAN, 2002; SHARMA e MEHROTRA, 2007).

O ponto de partida para a formulação de uma estratégia multicanais é determinar os objetivos estratégicos chaves. Esses objetivos podem incluir: melhorar a experiência do consumidor; aumentar a cobertura; aumentar a lucratividade; reduzir as despesas operacionais. O passo seguinte seria entender as necessidades do consumidor e do canal. Os desejos, necessidades e preocupações do consumidor deveriam ser levados em consideração no projeto do canal. É preciso entender também os pontos de contato com os parceiros ao longo do canal. O terceiro passo seria revisar as alternativas de canal que estão sendo usadas pela empresa e por seus concorrentes. O quarto passo seria entender as mudanças nos padrões dos canais, quais canais estão sendo mais atrativos para os consumidores, quais estão se estruturando melhor, quais estão encolhendo. O quinto passo seria analisar os resultados econômicos de cada alternativa. Para, por fim, desenvolver uma estratégia integrada de canais (PAYNE e FROW, 2004).

Para avaliar cada alternativa, diversos modelos já foram desenvolvidos. O professor pode nesse momento apresentar o modelo proposto por Sharma e Mehrotra (2007). O modelo apresentado pelos autores consiste em 6 etapas: (1) Determinar a cobertura de cada canal; (2) Determinar a rentabilidade de cada canal; (3) Determinar o número ótimo de canais que maximize a rentabilidade; (4) desenvolver regras baseadas na cobertura e no potencial de conflito; (5) identificar a estratégia de canais que não deve ser abandonada; (6) implementar a estratégia de canais. Nesse ponto da discussão, o professor pode construir colaborativamente com os alunos o *path-to-mark* identificando as alternativas de varejo e as vantagens e desvantagens de cada alternativa, conforme mostra a Figura 2.

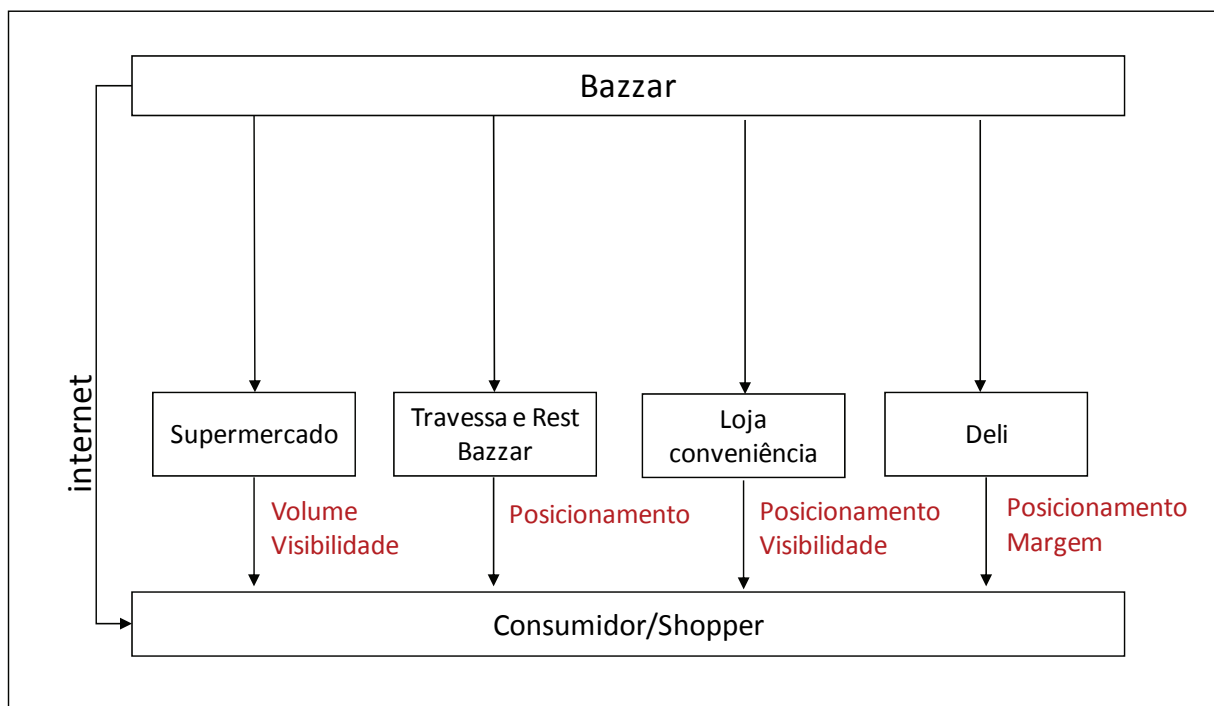


Figura 2 Estratégia multicanais do Bazaar – identificação dos Varejistas

### Questão 3: Como o Bazaar poderia se estruturar para atender o canal varejista?

Ao final da discussão dessa questão, os alunos devem perceber as diferenças entre o atendimento direto e o indireto, bem como as diferenças de se trabalhar com representantes comerciais e distribuidores, além dos critérios que podem ser utilizados para a escolha do tipo de intermediário (FRIEDMAN, 2002; COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012).

Uma alternativa para o Bazaar é atender os varejistas diretamente, por meio de gerentes de contas chaves (KAM do inglês *key account manager*), por exemplo. O atendimento direto tem a vantagem de ser mais confiável, de exercer mais controle e possibilitar mais acesso às informações. Esse tipo de atendimento é mais recomendado para algumas transações em particular, quando elas envolvem produtos de alto valor agregado ou quando a conta é altamente estratégica. Entretanto, essa forma também apresenta algumas desvantagens. A força de vendas costuma ser a forma mais cara de vender (FRIEDMAN, 2002).

Quando a empresa deveria usar intermediários? Quase todos os parceiros de canal tem o mesmo propósito, ajudar a empresa a aumentar sua penetração e atingir mais clientes (FRIEDMAN e FUEREY, 1999). O canal indireto utiliza intermediários como representantes, distribuidores, revendedores, consultores. Essa forma de atendimento pode ter a vantagem de ser mais barata, possibilitar o aumento da cobertura com pouco investimento, possibilitar um suporte local para os varejistas (FRIEDMAN, 2002), além de permitir um maior nível de agregação, uma vez que alguns produtos fazem mais sentido quando vendidos junto com outros (FRIEDMAN e FUEREY, 1999).

O caso Bazaar permite aos alunos proporem diferentes alternativas. Os supermercados, por exemplo, poderiam ser atendidos por KAM, enquanto que as *delicatessen* e lojas de conveniência poderiam ser atendidos de forma indireta por representantes ou distribuidores. Nesse momento, o professor poderia trabalhar com os alunos as diferenças entre os distribuidores e os representantes.

Os representantes são profissionais de vendas terceirizados, empresas independentes atuando como um agente para o fabricante, por isso, são intermediários funcionais. São quase sempre pagos por comissão sobre vendas, não assumindo a propriedade sobre os produtos. Em geral o representante não precisa vender somente o produto do fabricante, ele pode trabalhar com um portfólio complementar que dá a cada fabricante a representação exclusiva da sua classe de produto. Com isso, o representante pode oferecer sortimento ao varejista enquanto dá exclusividade ao fabricante (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012).

Os distribuidores, assim como os atacadistas, geralmente são intermediários comerciais. Eles assumem a propriedade do produto e o risco do estoque. Tipicamente, a sua receita vem do lucro ou prejuízo da venda (COUGHLAN, ANDERSON, *et al.*, 2012). Os atacadistas se diferenciam dos distribuidores em termos do vínculo que existe entre eles. Os atacadistas são canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais não possuem vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou de território, enquanto que os distribuidores possuem vínculo (formal ou informal) de exclusividade de produtos e/ou de território (DURAND e TIESSI, 2010).

Como produto final os alunos deverão ser capazes de desenhar o *path-to-market* da linha Bazaar Especialidades (ver Figura 3).

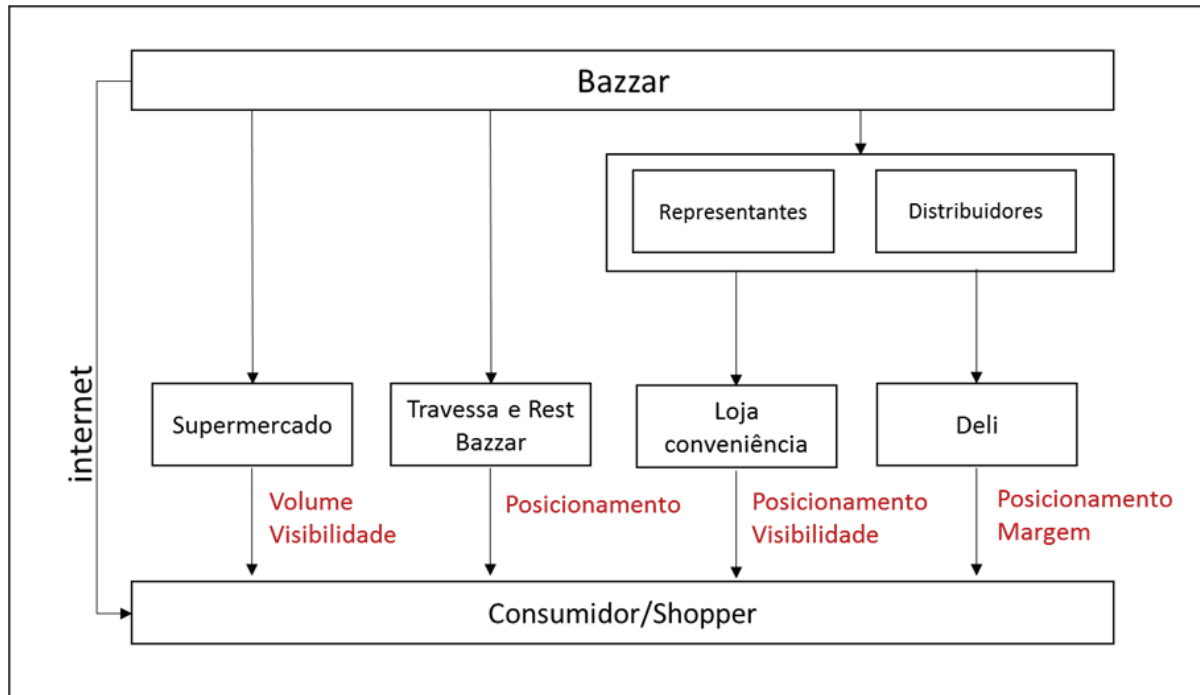


Figura3 Path-to-market do Bazaar

### Encerramento da discussão

Como fechamento, poderia ser explorado com os alunos quais os desafios que o Bazaar enfrentaria para replicar seu modelo de sucesso em outras praças onde ele ainda não tem um reconhecimento de marca. É importante que os alunos, nesse momento, percebam que, como nas demais praças o Bazaar não contaria com a rede de restaurantes para construir a força da marca, ele teria que trabalhar todos os elementos do marketing mix da linha de produtos gourmet industrializados para atingir esse objetivo. Para tal, ele teria que se preocupar em construir uma percepção de qualidade dos produtos, os preços deveriam ser posicionados de forma a indicarem essa qualidade superior, teria que pensar em investir em propagandas, mas principalmente, em linha com a expertise prévia, ele deveria cuidar da seleção e gerenciamento dos varejistas que disponibilizariam a marca, uma vez que por meio da boa imagem da loja é possível inferir a imagem de qualidade do produto (YOO, DONTHU e LEE, 2000).

Ao final da discussão do caso, espera-se que os alunos sejam capazes de perceber que o caso Bazaar mostra que a escolha seletiva do canal de distribuição pode ser usada como uma estratégia alternativa aos altos investimentos em comunicação tipicamente usados pelas empresas que comercializam FMCG na construção de *brand equity*.

### REFERÊNCIAS

- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. (2012). *Canais de Marketing* (7 ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Durand, C. V., & Tiessi, G. P. (2010). O relacionamento de Produtos com Atacadistas e Distribuidores: implicações para a função de Trade Marketing. In: M. A. Cònsoli, & R. D'Andrea, *Trade Marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas*. Editora Atlas.
- Friedman, L. G. (2002). *Go-to-market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling more Products, to more Customers, more Profitably*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Friedman, L. G., & Fuerey, T. R. (1999). *The channel Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hlavinka, K., & Gomez, L. (2007). The total package: loyalty marketing in the world of consumer packaged goods (CPG). *Journal of Consumer Marketing*, 24 (1), 48–56.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (jul/94), 20-38.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33, 527– 538.
- Ramanathan, V. (2007). Retailing Channel Enhancement Strategies Adopted by FMCG Companies in South Indian Rural Markets. *Journal of Management Research*, 6 (1), 64-70.
- Sharma, A., & Mehrotra, A. (2007). Chossing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36, 21-28.
- Steenkamp, J.-B. E., & Gielens, K. (2003). Consumer and Market Drivers of the Trial Probability of New Consumer Packaged Goods. *Journal of Consumer Research*, 30, 368-384.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211.

---

<sup>1</sup> Estimativa para 2012, de acordo com pesquisa da MCF Consultoria e Conhecimento, em parceria com a GfK. Disponível em < <http://www.mcfconsultoria.com.br>>.

2 Fonte: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/brasileiro-gasta-mais-em-produtos-premium>.

3 MAMEDE, R. Convenção atacadista expõe produtos gourmet. Agência Sebrae de Notícias, 08 ago. 2012. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/17793650/geral/convencao-atacadista-expoe-produtos-gourmet/>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

4 SC Gourmet é a feira brasileira de delicatessen, produtos premium e gastronomia, realizada no estado de Santa Catarina.

5 Fonte: Associação Brasileira de Embalagem, 2012. Mercado de luxo foi tema dos principais encontros do setor de embalagens este ano. Recuperado de <http://www.abre.org.br/eventos-abre/outros-eventos/>.

6 Fonte: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/brasileiro-gasta-mais-em-produtos-premium>.

7 CATUOGNO, N. Onde está o dinheiro? SuperVarejo, 09 maio 2012. Disponível em: <<http://74.81.92.123/supervarejo/?p=74>>. Acesso em: 05 dez. 2012.

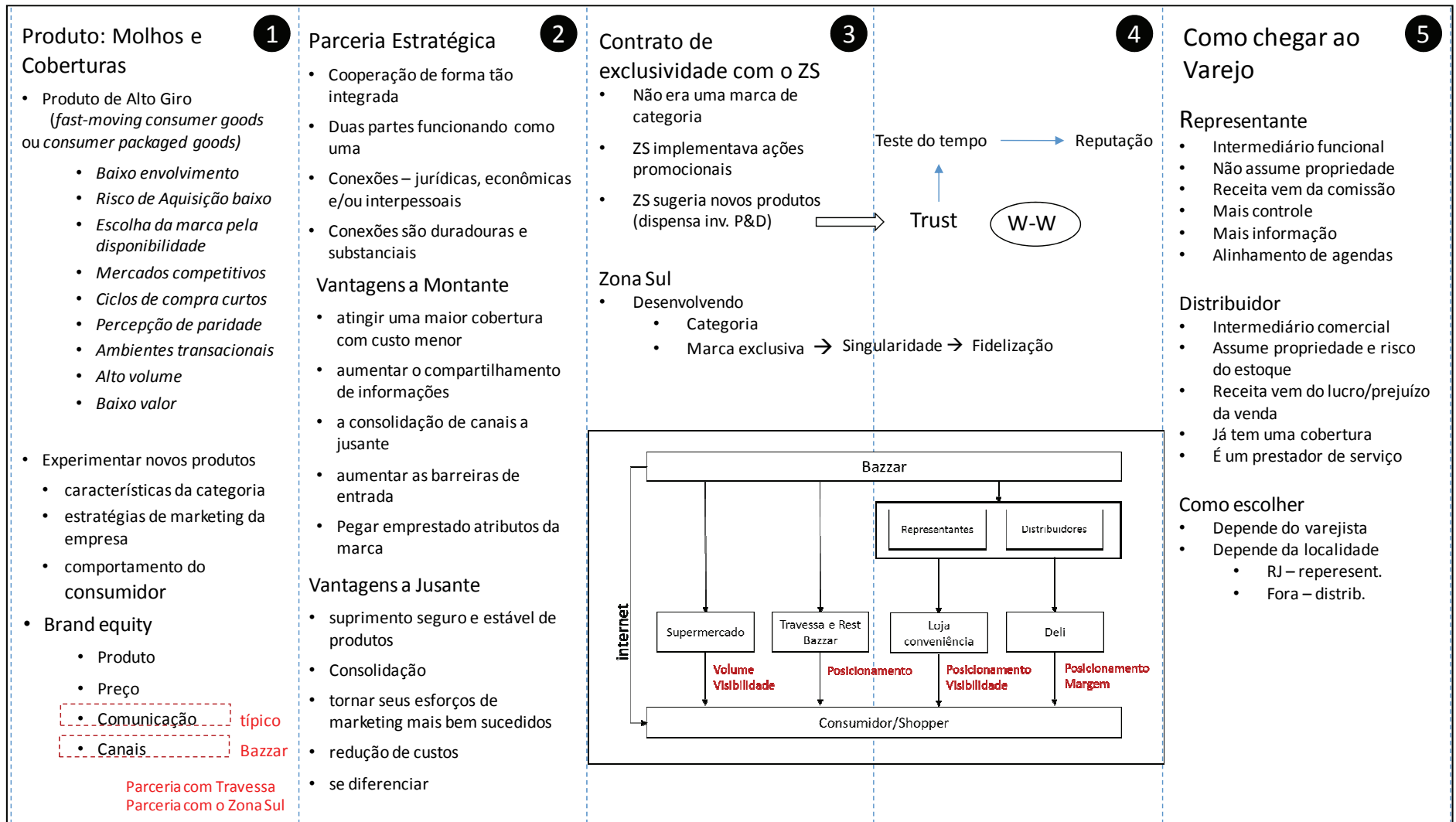


Figura 4 Quadro do Plano de Aula