

RESUMO

O caso da Conte Freire, loja multimarcas de luxo de Porto Alegre, mostra a construção de um posicionamento de marca, através da aplicação das ferramentas de marketing estratégico. Premiado com o Top de Marketing da ADVB-RS em 2007, o caso mostra como a empresa buscou em processos analíticos consistentes, como pesquisa de mercado e da concorrência, conhecer bem o cenário competitivo e traçar as estratégias adequadas. Sinteticamente, a construção desse posicionamento mercadológico foi baseada em estratégias de marketing experimental, trabalhando ambiente, cuidado com vários detalhes em todos os pontos de contato com a marca e a utilização de um ícone da cultura e do comportamento local, em campanha publicitária.

PALAVRAS-CHAVE

Posicionamento, varejo, luxo.

SUMÁRIO

Introdução	5
Cenário competitivo	6
Características de mercado	7
Situação de mercado	8
Contexto da empresa.....	9
Análise pfoa.....	10
Estratégias de marketing.....	11
Segmentação	11
Posicionamento.....	12
Plano de ação	13
Utilização de ferramentas de marketing (ver anexos)	15
Questões para discussão.....	16

Introdução

Qual empreendedor não fica tentado em trazer para a cidade onde mora, novidades, produtos e serviços interessantes ou o que de melhor conheceu em alguma viagem ao redor do mundo? Quando esse sentimento se alia a um esforço mercadológico planejado, através de sólidas análises de mercado e estratégias de marketing criativas e integradas, e ainda tem a soma de muito trabalho e dedicação, o resultado não poderia ser outro: um caso de referência empresarial. É assim que começa a história da Conte Freire, mais do que uma loja multimarcas, um espaço sofisticado e agradável, criado por Anita Freire Johannpeter, juntamente com seus irmãos Samuel e Michelle.

Inaugurada em abril de 2005, a escolha do local não poderia ser mais apropriada, a Rua Padre Chagas, famosa na cidade por ser o coração do mais charmoso bairro da capital gaúcha, consagrado por seus cafés, restaurantes, e comércio sofisticado, e também por receber em suas calçadas e ruas o público seletivo e bonito da cidade. Apesar de estar num bairro de comércio diferenciado, tanto nas boutiques e lojas de rua, como no Moinhos Shopping (a duas quadras da loja) a estrutura física da Conte Freire foi concebida para ser realmente única na cidade. A filosofia de construir um negócio baseado no marketing experimental resulta de uma mistura encantadora. A decoração do ambiente, que é uma festa para os olhos; do aroma próprio, que inebria os sentidos; da boa música, que toca a alma; do saboroso café ou espumante, que delicia o paladar; e claro, de lindos e modernos produtos de marcas exclusivas, vendidos sob a orientação de um grupo atencioso e altamente qualificado de profissionais.

Apesar disso, não foi fácil quebrar paradigmas de uma sociedade extremamente conservadora, e consolidar efetivamente a operação. O que será relatado a seguir é como a Conte Freire conseguiu em menos de dois anos, desbravar de maneira pioneira o mercado de luxo em Porto Alegre, sedimentando-se como uma empresa financeiramente rentável, e mais do que isso, como uma marca reconhecida e de valor.

Quadro resumo de apresentação da empresa

TIPO	Loja multimarcas de artigos sofisticados
INAUGURAÇÃO	Abril de 2005
LOCALIZAÇÃO	Rua Padre Chagas, 208 – Moinhos de Vento
INFRAESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> - 850 m² - Elevador - Enoteca - Jardim temático com cabana rústica - Café - Deck - Espaçosos provadores - Lounge
COLABORADORES	23 colaboradores
MIX DE PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Roupas e calçados femininos - Roupas e calçados masculinos - Acessórios - Vinhos, espumantes e champagnes
MARCAS VENDIDAS	D&G (Dolce e Gabbana), Just Cavalli, Ermenegildo Zegna, Diesel, Seven, Dudalina Cult, Calvin Klein, Ricardo Almeida, Osklen, Bally, True Religion, Rock & Republic, Boss, Daslu, entre outras.
VISÃO	Ser uma marca lucrativa, sinônimo de estilo e requinte
MISSÃO	Oferecer de maneira pioneira uma experiência única na aquisição de artigos sofisticados e diferenciados, através de processos excelentes, com consequente satisfação de clientes, colaboradores e sócios.
VALORES	Serviço, ética, excelência, resultado, encantamento, estilo e atitude.

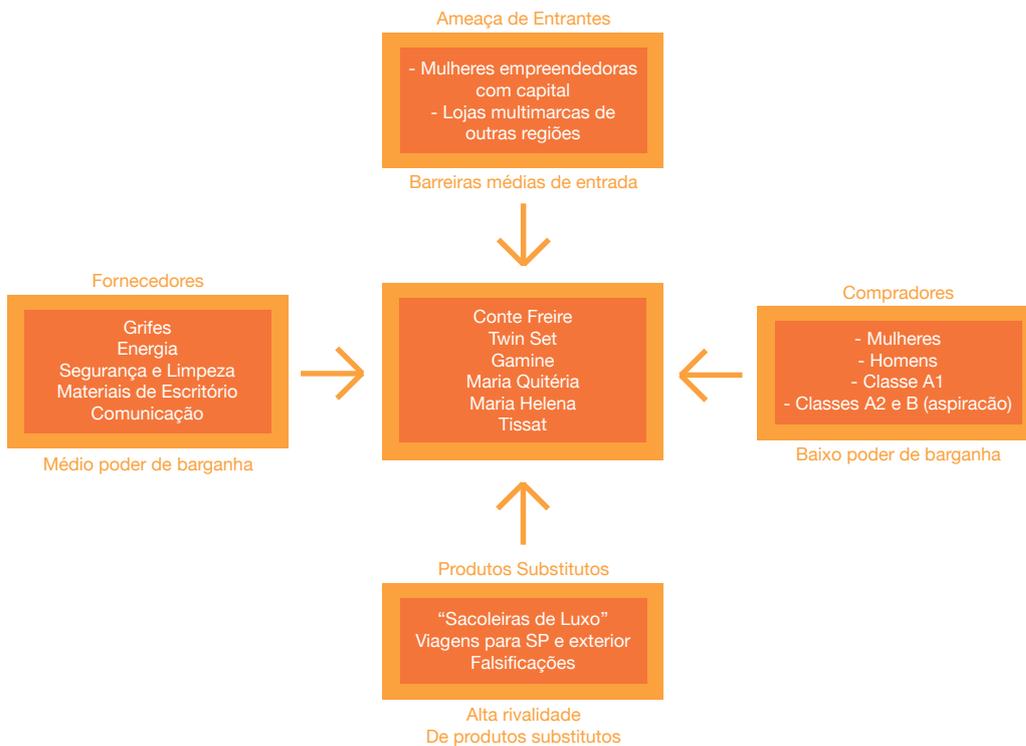
Cenário competitivo

A Conte Freire foi aberta em Porto Alegre no auge da inauguração e sucesso da nova operação da Daslu em São Paulo, amplamente noticiada na mídia como o templo do consumo de luxo no País, e foi inevitável a comparação na época. O que poderia ser algo favorável acabou criando uma imagem de inatingível e de arrogância, exatamente o contrário do que os proprietários queriam para a loja. Outros pequenos detalhes contribuíram para um distanciamento inicial da loja com o seu público, mesmo o de alto poder aquisitivo, que abordado em pesquisa de mercado, realizada para a elaboração do plano de marketing, via a loja como um “clube fechado”. Manobrista, segurança e portas fechadas, que podem ser elementos comuns numa loja em São Paulo, para Porto Alegre pareceram barreiras a serem transpostas para entrar na loja, intimidando muitas pessoas de conhecer e comprar.

Nesse contexto, constatou-se que ao trazer a Porto Alegre uma operação totalmente diferente, e superior ao que o mercado oferecia e estava acostumado, alguns desafios foram apresentados e criativamente transpostos conforme estratégias que a seguir serão relatadas. Por um lado, aspectos econômicos, e principalmente socioculturais, apontavam o potencial do mercado de luxo em Porto Alegre, ainda pouco explorado no setor do vestuário, com poucas empresas competidoras, além de estruturas tímidas e baixo acesso às grandes grifes internacionais. Por outro lado, era identificada uma questão cultural e de cunho psicográfico muito forte, que se apresentava como barreira e que concentrava os consumidores de alto poder aquisitivo da cidade em dois grandes segmentos: os que não valorizavam artigos de luxo, ainda que tivessem poder de compra, e os que valorizavam, mas realizavam suas compras em viagens. O desafio era então atrair este segundo grupo, derrubar mitos e talvez conquistar parcela do primeiro, e, principalmente, explorar e descobrir outros segmentos potenciais.

Foi a partir desses desafios que a Conte Freire partiu para uma profunda análise do macroambiente e do setor, principalmente da concorrência e do mercado comprador, resultando no cenário competitivo descrito a seguir.

- Análise Setorial (a partir do modelo de 5 forças competitivas, de Michael Porter)



Características de mercado

Ameaça de entrantes / barreiras de entrada:

- Economias de escala: pouco relevantes
- Necessidade de capital: média (investimento tradicional)
- Custos de mudança: baixos
- Acesso aos canais de distribuição: inexistente
- Política governamental: inexistente

Ameaça de produtos substitutos:

- “Sacoleiras de luxo”: cada vez mais comuns. Pessoas conhecidas do meio social dos clientes.
- Viagens: a partir da consciência da inexistência de lugares de luxo na cidade e no aumento da frequência de viagens, presença importante dessa alternativa.
- Falsificações: crescimento e aprimoramento das cópias de grifes famosas.

Poder de barganha dos fornecedores:

- Concentração em fornecedores de infraestrutura (energia elétrica, telefonia, etc.) e outros itens de suporte, o que é um grande problema. São geralmente grandes, poucos e fortes.
- Fornecedores (grifes) de produtos, com grande poder, dependendo da marca e do formato de contrato (exclusividade).

Poder de barganha dos compradores:

- Existem muitos consumidores e, via de regra, sua concentração de compras não resulta em poder de barganha.

Rivalidade entre competidores:

- Tamanho e quantidade de concorrentes: poucos e equilibrados. Risco de disputa pela liderança.
- Crescimento da indústria: potencial, mas mercado sem cultura. Gera estresse entre os concorrentes.

Situação de mercado

O Brasil é considerado o segundo mercado mundial para bens de luxo, em termos de potencial de expansão (UPDATE, 2000), representando 40% do mercado sul-americano desses produtos. Chama a atenção que cresça no País um mercado aparentemente tão restrito quanto esse. De fato, a chamada classe A1 representa apenas 1% da população brasileira (ANEP, 2003), pouco para sustentar um mercado estimado em quase US\$ 1 bilhão no País em 2000 (CASADO, HORTA, 2001), mas que se soma aos outros 5%, constituintes da chamada classe A2 – aquela que se permite desfrutar de alguns produtos caros e sofisticados. Os integrantes desta classe – profissionais liberais, executivos, pequenos e médios empresários – valem-se de compras parceladas e formam, hoje, cerca de 40% da clientela da Louis Vuitton, por exemplo, e representam entre 60% e 65% das vendas da Emporio Armani (VARELLA, 2000).

Esse contexto revela um cenário mais influenciado pelo mercado paulistano. A capital dos gaúchos ainda aparece em estudos nacionais como um mercado pouco explorado no setor de luxo e de grande potencial de crescimento. No que tange à segmentação, mais que o poder de compra, tradicionalmente identificado pela classe social, o perfil psicográfico e as motivações de compra são fundamentais no entendimento do comportamento de compra e na classificação dos segmentos.

Por que as pessoas compram luxo:

- Utilidade: performance, durabilidade ou rendimento e praticidade
- Sentimental: relações afetivas, apego
- Sinalização: exibir, pertencer a algum grupo, exteriorizar personalidade
- Gratificação sensorial: excitar os sentidos humanos
- Raridade: peça única, exclusiva
- Gratificação psicológica: orgulho / privilégio / compensação
- Reserva de valor: fins de investimento como obras de arte, joias

Perfis psicográficos dos consumidores de luxo:

- Utilitários: Adquirem algum bem de luxo pela sua performance, porque dura mais, tem mais qualidade. Alguns automóveis são adquiridos sob essa premissa. É uma minoria.
- Desfrutadores: São os que pretendem premiar seus sentidos, presenteando a si mesmos com música, perfume, alimentos e bebidas. Aproveitam uma situação, mesmo sozinhos.
- Autoindulgentes: A gratificação dos bens de luxo se traduz muito mais por uma premiação psicológica. É uma recompensa por um esforço.
- Exibidos: A maioria dos consumidores do luxo costuma adquiri-lo pela capacidade de irradiar uma aura de riqueza e sucesso, como também por significar o passaporte para a entrada no fechado círculo privê dos abençoados pelo glamour.

Escopo de produtos de luxo por sexo:

- Mulheres: joias, roupas, calçados e bolsas.
- Homens: carros, roupas, relógios, canetas, gastronomia, eletrônicos.

Contexto da empresa

Clientes: A Conte Freire percebeu duas informações relevantes a partir da análise de seu banco de dados e do dia a dia no contato com clientes:

- a) alto grau de conversão em compra e de fidelidade: ou seja, rompida a barreira de entrada na loja, os clientes efetivamente compravam e se tornavam fiéis. O grande desafio era efetivamente tornar a marca mais conhecida do público-alvo e seduzi-lo a entrar na loja.
- b) um número significativo de clientes que efetivamente comprava pertenciam à classe chamada de aspirante, ou seja, com média capacidade de compra, mas alto interesse em adquirir produtos de grifes para pertencer a um determinado grupo social.

Estas duas informações foram relevantes para uma série de ações planejadas, somando-se a elas a informação do grande número de visitantes e clientes da loja, moradores de cidades do interior.

Produtos/Serviços: Nesse campo o diagnóstico apontou como mais importante a necessidade de a loja gerenciar seu mix de produtos dentro de uma lógica comercial de moda sem prejudicar o posicionamento da marca. Isso quer dizer que havia a necessidade de se aumentar o volume de produtos chamados básicos, que garantiriam maior giro e caixa, sem deixar de ter os produtos conceito, vanguarda e mais caros. Além disso, crescia o número de homens que procuravam na loja, grifes e produtos sofisticados não encontrados em outros pontos da cidade. Na esfera dos serviços, itens já citados como inibidores (segurança e manobrista) teriam que dar lugar a uma grande política de gestão de talentos para construir uma parte fundamental da ideia de experiência diferenciada: o atendimento dos vendedores e caixas.

Concorrentes: Poucos e equilibrados, como citado na análise setorial anterior, com características como: concentração geográfica, espaços menores, poucas marcas exclusivas, menor capacidade de investimento e ausência de esforços de comunicação, a não ser no ponto de venda.

Análise pfoa

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ponto de Venda (ambiente) - Pioneirismo - Marcas Vendidas - Capacidade de Investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca Desconhecida - Imagem de Inacessível - Inexistência de Processos - Mix de Produtos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de proposta de valor similar na cidade - Crescimento do mercado de luxo - Percepção de artigos de luxo mais ampla por homens - Proposta próxima ao conceito de loja ideal 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidor nacional consolidado - Produtos substitutos

A partir da análise PFOA, que mostra os aspectos mais relevantes concluídos no processo de diagnóstico do cenário competitivo, a Conte Freire traçou seus objetivos e estratégias de marketing. Fundamentalmente, os caminhos traçados deveriam passar pela maximização e comunicação das suas potencialidades, especialmente do ponto de venda e das marcas vendidas com exclusividade. Além disso, minimizar e neutralizar fragilidades, principalmente uma mudança na percepção da marca para os que a conheciam e a achavam inatingível, e de conhecimento pela grande maioria que ainda não sabia da existência da loja. Nesse sentido, a criação de um posicionamento e a comu-

nicação do mesmo ao mercado seria fator chave da estratégia de marketing. Soma-se a isso, a necessidade de configurar melhor o mix de produtos vendidos, objetivando maior giro e margem.

Ao mesmo tempo em que as estratégias deveriam contemplar os aspectos internos citados acima, também precisariam estar conectadas com as oportunidades apresentadas, em especial a sinalização de que no público masculino havia um grande potencial inexplorado, em Porto Alegre, para artigos de luxo, principalmente no vestuário.

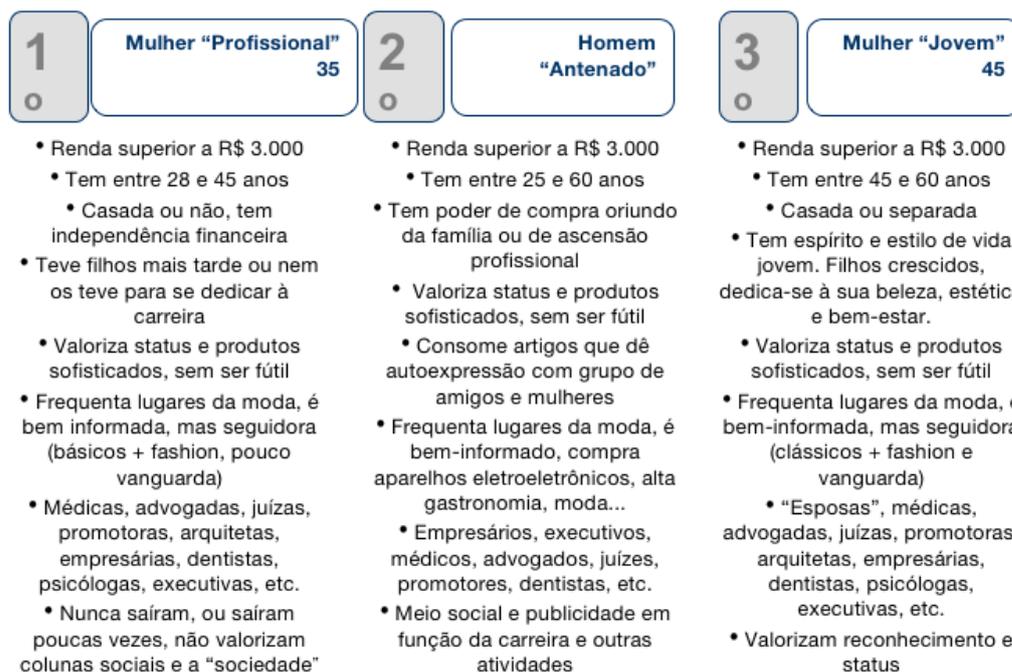
Estratégias de marketing

Utilizando-se da lógica do marketing estratégico, a Conte Freire traçou seus caminhos a partir de um processo de:

- Segmentação do mercado e definição de alvos;
- Construção de um posicionamento para esses alvos;
- Integração entre ações de mix de marketing: produtos e serviços, preços, distribuição e comunicação.

Segmentação

Ficou claro que deveriam existir segmentos-alvo prioritários que, por suas características não só demográficas, mas principalmente comportamentais, os configurariam como heavy users e clientes fiéis (identificados 3). Por outro lado, alguns segmentos-alvo secundários (identificados 2), não deveriam ser esquecidos nas ações de marketing, em função do seu poder de influência ou de representar a construção da marca para o futuro. Assim, a estratégia de segmentos-alvo da Conte Freire foi:





- São mais vanguarda, curtem rave, e vestir-se e consumir vanguarda, o diferente, não só fashion
- Têm menor poder de consumo, mas são referência para as mulheres com mais de 30 (o querer ser...)
- Devem estar presentes como consumidoras do futuro, imagem e referência, mas não prioritariamente como comoradoras



- Valorizam e “vivem” em função de eventos, festas e colunas sociais
- Fazem parte de “grupo selete” em que todos se conhecem...
- São referências, devemos considerá-las, mas não prioritariamente como compradoras

Posicionamento

A Conte Freire deveria ser percebida como:

- Uma marca que propicia uma experiência prazerosa e sofisticada de consumo e convivência.

O que precisava ser traduzido num conceito para ser comunicado? Este foi o desafio da equipe de criação da VOSSA – Empresa de Estratégia e Comunicação que, além de desenvolver o plano estratégico e de marketing em seu núcleo de consultoria, também foi responsável por toda a campanha em seu núcleo de comunicação.

MARCA: Construção da marca, produtos marca própria, referência, crescimento...

EXPERIÊNCIA PRAZEROSA E SOFISTICADA: Wellness, atendimento, ambiente, música, aroma, astral, artigos diferenciados, prazer, estilo, não “luxo careta”.

CONSUMO: Produtos de marcas consagradas e desejadas.

CONVIVÊNCIA: Frequentar, estar, curtir, comprar, olhar, conversar na Conte Freire.

Como traduzir este posicionamento em um conceito claro e conectado com a linguagem e os anseios dos consumidores da Conte Freire? Mais do que roupas e acessórios de luxo, Conte Freire é sinônimo de bem-estar, de prazer, de felicidade, de satisfação, de SENSações. E sentir faz parte da natureza humana. Sendo assim, o conceito nasce de uma necessidade bem-definida: deixar claro que a Conte Freire é um lugar para se sentir. Um lugar que não vende apenas roupas e acessórios, mas experiências e sensações agradáveis.

Porém, só isso não seria suficiente. Mais do que deixar claro que Conte Freire é sinônimo de sensações, é preciso convencer que cada consumidor, dentro de seus anseios, merece viver essas sensações. Deixar claro que cada um merece se dar esse luxo. Merece se dar esse presente. Cada um merece uma pequena indulgência. Merece sentir tudo aquilo que o faz bem e ter prazer.

O resultado desse caminho foi o conceito/slogan:

VOCÊ MERECE SE SENTIR ASSIM!

Definidos os segmentos-alvo e o posicionamento, as demais estratégias puderam se desenhar:

Produtos e serviços:

- Ampliar o mix de produtos masculinos;
- Lançar produtos com marca própria;
- Gerenciar o mix de produtos com gama de maior giro;
- Qualificar o atendimento;

Ponto de venda:

- Explorar ainda mais as sensações na loja

Comunicação:

- Apresentar o novo posicionamento ao mercado através de um ícone da cidade que garantisse maior proximidade com o público.
- Tornar a marca mais conhecida através de ferramentas de comunicação integrada.

Plano de ação

1. Ampliar o mix de produtos “masculinos”

- Foi criado o espaço exclusivo dentro da operação para expor e atender o público masculino.
- Foi composto um mix formal (com marcas como Ermenegildo Zegna e Ricardo Almeida) e um casual (com marcas como Diesel, D&G e Osklen).
- A enoteca do piso superior passou também a ter uma importância nessa estratégia de captar o público masculino. A presença de um sommelier, produtos diferenciados e parcerias com restaurantes, tornaram-se além de um atrativo aos homens, uma parte importante do faturamento da loja.

2. Gerenciar a composição do mix de produtos

- Comprar e gerir estoques de acordo com o histórico de vendas, mas também, seguindo um equilíbrio entre tipo de peças conforme esquema abaixo:



3. Realizar treinamentos formais periódicos para melhoria do atendimento

- Elaborado cronograma semestral com eventos internos (eventualmente externos) com os seguintes propósitos:
 - TÉCNICOS: Moda, tendências, marcas, atualidades, tecidos, padrões, estética, etc. Ministrados por profissionais externos contratados, convidados e sócios.
 - OPERACIONAIS: Acompanhamento de performances, problemas a serem dirimidos, novidades, atualizações da empresa, “dia a dia”. Conduzidos pelos sócios semanalmente.
 - COMPORTAMENTAIS: Reforçar atitudes e comportamento, criar clima de comprometimento e pró-atividade, despertar sentimentos agradáveis e positivos. Ministrados por profissionais externos contratados.

4. Campanha interna de incentivos (endomarketing)

- Criada campanha interna de incentivos, para promover e reconhecer atitudes dos colaboradores almeçadas pela empresa:
 - Criado nome e mote da campanha (anexos)
 - Divulgado em reunião com todo o grupo (minievento), murais e outros meios internos disponíveis (SMS, por exemplo)
 - Período trimestral
 - Disponibilizados prêmios desejados e que motivariam (eletroeletrônicos, viagens curtas e top premium)
 - Estabelecidos critérios coletivos: ex.: redução de custos (telefone, material de expediente) e individuais: vendas (para vendedores), atitudes (cliente oculto), etc.

5. Desenvolver produtos com marca própria

- Feitos contatos e criação de processos para lançamento, em 2006, de produtos básicos com marca Conte Freire:
 - Selecionados fornecedores.
 - Estabelecidos processos, regras, contrato e funcionamento das relações com fornecedores (controle de padrão de qualidade, entregas, devoluções, compras, distribuição, etc.)
 - Escolhido modelo de solução: estilista, P&D, desenvolvimento de coleção.
 - Lançada através de desfile e assessoria de imprensa.

6. Tornar o PDV mais acolhedor

- Sendo uma potencialidade da empresa, do ponto de vista perceptual e, considerando o posicionamento pretendido e definição de negócio, foi necessário explorá-lo ainda mais.
 - Utilizado o jardim como elemento convidativo e não como mais uma barreira.
 - Criado o deck na frente da loja.

- Retirada do segurança e manobrista na porta da loja.
- Desenvolvido junto à perfumaria um aroma/essência Conte Freire, agradável, sofisticado e que marca presença na loja. Borrifado frequentemente na loja e vendido como produto.
- Realizada seleção musical (lounge – “house chic”) criando um astral no ponto de venda.
- Aumentada a iluminação da fachada à noite.

7. Movimentar o PDV com público selecionado e de interesse

- Estabelecidos contatos para realização de eventos selecionados vinculados à arte, alta gastronomia e assuntos de interesse dos segmentos-alvo. Ex.: lançamento de autógrafo de livro, encontros de confrarias e palestras / cursos para investidores.

8. Construir e tornar a marca mais conhecida

- PROPAGANDA: Veiculada campanha institucional / conceitual ao longo do ano, intercalada com calendário promocional de datas especiais do varejo (campanhas e peças em anexo).
- RELAÇÕES PÚBLICAS (eventos): Foi pega carona nos principais eventos e movimentos de Porto Alegre (Casa e Cia., The Best Jump, Atlântida, Gramado) e presente com espaço (aparecer bem com investimento baixo – guerrilha).
- RELAÇÕES PÚBLICAS (imprensa): Enviados sistematicamente releases e sugestões de pauta à medida que houver notícias e novidades. Realizadas coletivas em momentos especiais.

9. Implementar ações de marketing de relacionamento (CRM)

- Produzido e enviado para o endereço dos principais clientes dois catálogos por ano.
- Enviados SMS com textos nas seguintes situações de relacionamento: primeira compra, nova coleção, novidades, promoções.
- Enviado e-mail marketing com material a ser produzido nas seguintes situações: convites, eventos e aniversários.

Todas as ações foram implementadas sob a responsabilidade dos sócios, com colaboração na implementação de dois colaboradores, bem como de terceiros como: agência de publicidade (VOSSA), assessoria de imprensa (Eliana Camejo), entre outros.

Utilização de ferramentas de marketing (ver anexos)

O conceito de marketing integrado foi utilizado o tempo todo, com a inserção de diversas ferramentas do composto mercadológico atuando sinergicamente e de maneira criativa:

- Propaganda (por limitação de recursos, opção de concentração no Caderno DONNA ZH)
- Relações Públicas: gestão sistemática do contato com imprensa e formadores de opinião.
- Marketing Direto: envio de catálogos, e-mail marketing e SMS (móvil marketing) para clientes, de acordo com regras para disparo.
- Endomarketing: utilização de canais formais de comunicação interna e programa de capacitação e incentivos;
- Marketing Experimental: exploração de todos os sentidos no ponto de venda;
- Buzz Marketing: eleição de pessoas-chave para propagarem em seus meios de influência a ideia da loja e suas novidades;
- Gestão de Portfólio: matriz BCG, ciclo de vida de produtos para direcionamento quanto à composição do mix de produtos.

Questões para discussão

1. Quais os riscos que a Conte Freire correu ao utilizar, para o início de sua campanha de novo posicionamento, uma personalidade da cultura local?
2. Você identifica alguma estratégia do mix de marketing relevante que não tenha sido contemplada no caso?
3. Se você tivesse que segmentar o mercado comprador da Conte Freire, usaria alguma outra variável não utilizada no plano?
4. Discuta sobre a importância das ações de endomarketing no caso, e o que você faria diferente a respeito das mesmas.
5. Que ação de comunicação poderia ter sido realizada para dar mais força e visibilidade ao novo posicionamento?