



MAR CALMO NUNCA FEZ BOM IATE: O CASO DA AZIMUT YACHTS BRASIL

Mariana Guglielmetto Figueiredo¹, Jailson Lana¹, Luciana da Silva Imeton¹ & Raul Beal Partyka^{2*}¹Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí (SC), Brasil.²Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo (SP), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
21 Mar, 2023Aceito:
18 Out, 2023Disponível online:
01 Jan, 2024Sistema de revisão
“Double Blind
Review”Editora-chefe:
Fernanda Cahen

RESUMO

Objetivo: Este caso para ensino tem como objetivo relatar o dilema da Azimut Yachts, um estaleiro consolidado no cenário global. No entanto, dados os padrões sólidos a serem seguidos, a empresa está com um entrave: como aprimorar sua *performance de brand experience* com o consumidor nacional? **Método:** Para este caso, foram utilizados dados primários, por meio de entrevistas com o responsável pelo setor de *marketing*, gestor comercial, projetista e o CEO. Também se contou com observação participante. Ainda, dados secundários foram coletados do *website* oficial da empresa. O nome da empresa e enredo são reais, apenas os nomes dos personagens foram disfarçados. **Principais Resultados:** Apesar do retorno positivo da mudança, é necessário muito estudo comportamental, técnico e de diversos outros fatores. Ressalta-se, no caso, a necessidade da Azimut de criar o diferencial da experiência e fidelização do cliente brasileiro, incentivando a sensação de pertencimento e amor à marca. **Relevância / Originalidade:** O caso é original e inédito. A adaptação de embarcações de luxo ao consumidor de diferentes culturas é analisada, baseando-se no caso da embarcação Azimut 62, que trouxe a cozinha para a praça de popa pelo apreço pelo público brasileiro pela usabilidade da área externa do barco, em um processo chamado “tropicalização”. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** Após o período de debate, é esperado que a classe direcione as melhores decisões, e explore alternativas do que a empresa poderia ter feito. Os integrantes da classe deverão analisar as estratégias propostas e poderão configurar uma decisão final mais correta.

Palavras-chave: Marketing Internacional, Comportamento consumidor, Produtos globais, lates de luxo.

A SMOOTH SEA NEVER MADE A GOOD YACHT: THE AZIMUT YACHTS BRAZIL CASE

ARTICLE DETAILS

Received:
Mar 21, 2023Accepted:
Oct 18, 2023Available online:
Jan 01, 2024Double Blind
Review SystemEditor in Chief:
Fernanda Cahen

ABSTRACT

Objective: This teaching case aims to report the dilemma of Azimut Yachts, a shipyard consolidated in the global scenario. However, due to the solid standards to be followed, the company has an obstacle: how to improve its brand experience performance with the national consumer. **Method:** This teaching case was developed based on the author's perception and experience in the role of marketing analyst. Primary data collection was conducted through interviews with the head of the marketing department, commercial manager, designer, and CEO of Azimut Yachts Brazil. In the case, the names of the characters and sensitive data are fictitious; however, the story is grounded in interviews, meetings, and recurring ideas in the company's daily life. Secondary data were collected through a study of the company, its clients, and based on its market performance. **Main Results:** Despite the positive outcome of the changes made, the study of many behavioral, technical, and other factors is needed. The case exposes Azimut's need to create a differential in the experience and loyalty of Brazilian customers, encouraging a sense of belonging and love brand. **Relevance / Originality:** The case is original and unpublished. The adaptation of luxury vessels to consumers from different cultures is analyzed, based on the yacht Azimut 62 case, which brought the kitchen to the stern square due to the Brazilian public's appreciation for the usability of the external area of the boat, in a process called « tropicalization ». **Theoretical / Methodological Contributions:** After the discussion, the class is expected to suggest the best decisions, and explore what the company could have done. From selected strategies, the class should analyze the proposed strategies and be able to produce a more correct decision.

Keywords: International marketing, Consumer behavior, Global products, Luxury yachts.

*Autor correspondente: raul.partyka@fgv.edu.br<https://doi.org/10.18568/internext.v19i2.737>

INTRODUÇÃO

Este caso para ensino retrata a história da empresa Azimut, uma multinacional italiana, fabricante de barcos e iates de luxo, e sua trajetória de adaptação de produtos para o mercado brasileiro, buscando maior interação com o consumidor brasileiro, com a consequente necessidade do desenvolvimento de experiências de marca e do consumidor para gerar um estreitamento de laços entre marca e consumidor que vão além da satisfação, mas adentram os conceitos de *Brand Love*. Com as mudanças de projeto propostas por Luiz, projetista da marca, o produto aproximou-se mais do consumidor brasileiro, e isso desencadeou a necessidade do desenvolvimento de novas experiências de marca, buscando adaptar-se também neste campo ao consumidor brasileiro. Isso trouxe para Sofia, gerente de relacionamentos da marca, uma série de desafios para criar experiências, saindo do padrão europeu e trazendo para a realidade cultural do consumidor brasileiro. O presente caso explora aspectos teóricos relativos à adaptação ou padronização de *marketing* no contexto internacional, experiência do cliente e estratégias de experiência de marca.

1. O CASO

Luiz, o projetista da Azimut Yachts Brasil, acorda pensativo e inquieto em plena segunda-feira, pois sabe da reunião que terá pela frente. Apesar de atuar na área da engenharia, acompanha o dia a dia do setor comercial no intuito de identificar e reconhecer as preferências do consumidor local para conseguir ser mais assertivo em seus projetos.

Mesmo com toda a bagagem cultural que adquiriu depois de oito anos trabalhando em multinacional e várias viagens ao exterior, a apresentação de um protótipo sempre gera certa preocupação.

“É um grande dia...”, pensa consigo a caminho do trabalho, rumo ao estaleiro para participar da reunião que definiria seu futuro na empresa.

Ao chegar lá, já estão presentes os demais participantes. Além de Luiz, está Sofia, a gerente de relacionamento, e Dante, o diretor comercial no Brasil.

Há um clima de agitação no ar, uma mistura de altas expectativas e nervosismo. Inicia-se o momento tão esperado: Luiz começa a sua apresentação e sen-

te-se mais tranquilo ao ver que os outros integrantes da equipe se mostram abertos e curiosos por seu novo projeto.

“Este modelo italiano, apesar de ter muito aproveitamento do espaço interno, não alcançaria seu total potencial de vendas no mercado brasileiro. O consumidor nacional preza muito a utilização da área externa. A cozinha localizada na parte interna do salão também acaba por diminuir a interação entre pessoas, algo tão importante para o público interno.... Possibilitar essa maior conexão, integrando o salão com a área externa, propicia que seja comportado um maior número de convidados e se aprimorem os churrascos tão bem quistos aqui. Será um projeto de sucesso”, explicou Luiz.

Sofia segue de acordo.

“Com certeza, com esses ajustes a embarcação não perderá o charme italiano e encantará ainda mais o público nacional, para quem a socialização tem forte apelo. Ter esses ambientes integrados certamente atenderá suas maiores demandas.”

“É realmente um projeto promissor...”, diz Dante, que continua. “Mas devemos ter em mente que se trata de um estaleiro italiano. Temos abertura para algumas alterações de projetos, entretanto elas devem estar sempre alinhadas à matriz. A meu ver, um ponto ao qual devemos dedicar boa parte de nossos esforços é a experiência do cliente, visto que o perfil do público aqui é outro, culturalmente falando. Podemos ousar mais nesse tipo de estratégia. Além disso, estou impressionado com os dados e argumentos reunidos para a implementação dessa nova adaptação de projeto. É algo inovador... com certeza quebrará paradigmas. O estudo de mercado foi bem-feito, pois ressalta áreas na embarcação de preferência do consumidor brasileiro.”

“E estaremos na frente da concorrência também. Vários outros estaleiros internacionais estão se instalando na região e temos que aproveitar os nossos 11 anos de ligação direta com os clientes brasileiros aqui na fábrica de Itajaí para atender às demandas deles”, acrescentou Sofia.

“Pois é... Apesar de sermos muito fiéis aos modelos e qualidade seguindo a linha de produção da matriz, devemos manter em mente que o perfil do brasileiro é bem diferente do europeu. Desde o aspecto climático, que acaba por interferir na forma de aproveitamento dos barcos. Depois de muita pes-

quisa, concluí que esse modelo de ‘tropicalização’ nos trará bons frutos. O projetista defende suas intenções.”

“Está bem, Luiz. Podem prosseguir com essa questão. Lembrem-se sempre que o nome da empresa com melhor posicionamento no mercado náutico está em jogo. Estou lhe dando um grande voto de confiança por acreditar neste projeto. Às vezes a quebra de paradigmas é necessária.”

O diretor finaliza a reunião dando carta branca para o projetista seguir com o projeto. Sofia, sempre acompanhando tudo, fica atenta às reações dos clientes desde o início da introdução do modelo inovador.

2. A EMPRESA

Fundada por Paolo Vitelli em 1969, a Azimut Yachts é a atual empresa líder no cenário mundial e atua na produção de iates de luxo, definindo novos projetos que revolucionaram o setor náutico em estilo e tecnologia. Seu *headquarter* está localizado em Torino, Itália, e conta com mais cinco unidades nesse país; a única sede estrangeira está localizada em Itajaí (SC). Conta ainda com forte política de investimentos para estabelecer sua posição no mercado.

Atualmente, a fábrica brasileira é a responsável pelo desenvolvimento de alguns projetos e única produtora mundial de determinados modelos. Além de atender ao mercado interno, também realiza exportações para a América Latina e Europa.

A Azimut veio para o Brasil em 2010 como *green-field investment*. Tratava-se de um mercado muito promissor. A Azimut Yachts já era um estaleiro muito bem estabelecido na Europa. Foi criado em 1969 e, após sua fusão com a Benetti em 1985, reforçou ainda mais sua consolidação no mercado náutico internacional.

A vinda para o Brasil teve sentido de expansão, sendo o único estaleiro fora da Itália. Os desafios e cobrança rigorosa por dar continuidade ao padrão AAA das embarcações produzidas lá se tornam ainda mais rígidos. O *design* italiano e o espírito artístico e conceitual são pontos que vão além da funcionalidade e tecnologia de mais alto nível dos produtos. Principalmente, por ser uma cultura tão exigente e apegada aos detalhes, produzir essas obras de arte gigantes em um território até então pouco instruído nesse setor foi um risco que valeu a pena correr.

Em 2021, Azimut/Benetti foi eleito o grupo líder em produção mundial de iates pela 22ª vez consecutiva. A marca conquistou o coração de celebridades como Cristiano Ronaldo e Neymar, que se tornaram clientes.

Existem dois modelos que são produzidos exclusivamente na fábrica da Azimut Brasil e são exportados para o mundo todo, conquistando muitos clientes europeus. O modelo Atlantis 51 (Figura 1) é o único *hardtop* produzido no estaleiro brasileiro, que conquistou a autonomia para a sua produção no ano de 2021 e hoje tem a maior parte de sua produção destinada à exportação. É uma embarcação de estilo mais esportivo, que proporciona uma navegação com maior alcance de velocidade, sem jamais deixar o conforto de lado.

Já a Azimut 62, da linha Flybridge (Figura 2), é um projeto que proporciona a integração do salão principal e praça de popa em função da tropicalização, trazendo maior aproveitamento para o uso externo da embarcação, permitindo que o proprietário desfrute da melhor forma a natureza e o clima, que são dois dos pontos fortes de navegar no Brasil. É uma embarcação que foi sucesso de vendas nacionais desde seu lançamento, conquistando o público da América Latina e, finalmente, o europeu. Hoje em dia tem boa parte de suas vendas destinadas à exportação, chegando a conquistar até os clientes britânicos, algo que é motivo de grande orgulho, visto que alguns dos estaleiros britânicos são grandes competidores no cenário mundial.

Além da Azimut 62, o estaleiro conta com a produção de mais três modelos da linha Flybridge



Fonte: Azimut Yachts (2022).

Figura 1. Área externa do iate Atlantis 51



Salão principal



Praça de popa



Área externa

Fonte: Azimut Yachts (2022).

Figura 2. Iate Azimut 62 Flybridge.

(que possui um *deck* acima do principal, aberto com toldo retrátil), muito requisitada pelo consumidor nacional. E, por último, está a 27 METRI (embarcação do jogador de futebol Cristiano Ronaldo), da linha Grande, o maior iate produzido na Azimut Brasil (Figura 3). Contando com 350 m²,

o modelo é referência em requinte, inovação e aproveitamento de espaço. Vencedor de diversas premiações internacionais, tem seu interior assinado pelo arquiteto italiano renomado mundialmente, Achille Salvani. Atualmente custa aproximadamente 55 milhões de reais. Há fila de espera para compra.

Em 2022, o Grupo Azimut Benetti atingiu, pela 23ª vez consecutiva, o primeiro lugar do mais importante *ranking* anual dos maiores construtores de iates, conhecido como Global Order Book.

3. DE VENTO EM POPA

Com o projeto em andamento, o interesse da comunidade náutica local fica cada vez mais evidente. A equipe segue otimista com as mudanças, apesar de Dante compartilhar do mesmo sentimento. Em uma conversa informal no fim do horário de expediente, motiva Luiz e Sofia a pensarem além da inovação técnica.

“Estou muito feliz com o andar do projeto, será um marco para a náutica brasileira! Mesmo assim, acredito que além desses pontos técnicos existam outros a serem trabalhados em futuros projetos. Ninguém no nosso mercado os conhece como nós! Precisamos tirar vantagem dos 11 anos que temos em atendimento direto aqui, que nos permitiram entender as maiores dores e desejos do brasileiro.”

“Com certeza essa relação com nossos clientes e a identificação dos gostos deles é primordial para aumentar a assertividade de nossos projetos. Sabemos da qualidade dos nossos produtos, mas muitos estabelecimentos competidores estão se instalando na região, é fato que nossos movimentos serão compreendidos pela concorrência, copiados e respondidos...”, disse Sofia, pensativa.

“Essa vantagem precisamos manter, vamos seguir pesquisando o comportamento do consumidor brasileiro, entender suas motivações, influências, o aspecto cultural de forma geral. Assim seremos mais assertivos”, ressaltou Luiz.

“Não podemos achar que só isso basta. Estamos conquistando maior visibilidade global por conta desse projeto, mas não podemos nos contentar só com isso, somente com o produto. Precisamos criar uma experiência memorável na relação com os clientes, uma vivência de compra que os encante e um relacionamento pós-venda.”



Área externa



Área externa boreste



Salão principal



Cabine master

Fonte: Azimut Yachts (2022).

Figura 3. Iate Azimut 27 Grande Metri.

Sofia parabeniza seu colega de trabalho, ao mesmo tempo o motiva para que possam pensar em algo juntos.

“Sabemos dos preços dos nossos produtos, por isso trabalhar melhor a experiência do cliente nos trará bons frutos. Devemos manter alto o encantamento por arte do cliente, a satisfação com nossos produtos e serviços, a confiança na nossa marca, para que depois da compra eles possam ser tornar advogados da marca. E, como falei, basicamente isso vem com uma ótima experiência de compra e cuidado no relacionamento”, aconselhou Dante.

“Verdade, somos uma empresa europeia, mas temos sempre que levar em consideração o comportamento do cliente brasileiro. Com relação a isso, ele demanda maior atenção e maior intimidade nos relacionamentos, comparado ao europeu”, Sofia segue de acordo.

“Por tratar-se de um produto tão exclusivo (atualmente os preços variam entre 7 e 55 milhões de reais), dado o alto valor agregado, as negociações são desafiadoras e precisam ser bem planejadas, focando em aspectos de valor aos olhos dos consumidores”, comentou Dante.

“É difícil seguir um padrão de conversas e argumentos, pois são clientes muito bem-sucedidos em suas áreas e com personalidades distintas. É sempre nossa intenção fazê-los sentir-se em casa, ao mesmo tempo proporcionando o luxo ao qual são habituados. Atentamo-nos muito aos mínimos detalhes, desde a questão estética do local no qual será realizada a recepção, essências, alimentação (geralmente sofisticadamente casual), arranjos de flores, questão visual (vídeos institucionais em todos os meios visíveis, com imagens belas de *lifestyle*, movimento e cores e sons que remetam ao requinte do produto)”, pondera Sofia.

“Por serem produtos de lazer, a experiência e o sentimento do cliente são de extrema importância na hora de fechar a venda. A intenção de quem os compra está diretamente ligada à paixão pelo produto e a momentos inesquecíveis que serão frutos dessa aquisição, além da sensação de pertencimento a esse nicho tão seleto no Brasil e no mundo dos proprietários de embarcações de luxo, que acaba por ocasionar sua rede de *networking*, algo de tanta importância na atualidade”, frisa Dante.

“Temos uma forma de venda um tanto quanto padronizada. O brasileiro é diferente do italiano. Precisamos melhorar o nosso argumento de venda e principalmente nossa experiência, sobretudo com a chegada desse novo projeto”, conversa consigo Sofia.

“É importante estar atento às peculiaridades e gostos de cada um, se quiser fazê-los se sentirem importantes... As pessoas gostam de se sentir especiais. Como dar uma lembrança da cor favorita da cliente, por exemplo... ou um mimo que remeta a algum *hobby* que ela comentou que tenha. Ser um bom ouvinte nas horas de atendimento é de suma importância”, continua Sofia.

“Já fazemos tantas coisas. Mimos sofisticados, eventos luxuosos, convites e parcerias com marcas de alto nível.... A maioria dos clientes que virá conhecer o novo projeto já foi atendida por nós em outro momento... Já conhece nosso método e com certeza agora espera ser surpreendida novamente, alguma experiência diferente, que vá além do esperado para marcar de forma inesquecível o lançamento desse novo produto. Precisamos encantar!”, ressalta Dante. Ele tem claro em sua mente que não basta ter os melhores produtos, mas sabe da importância de ter uma boa relação com os consumidores desse mercado e com os clientes da marca, pois uma marca desse mercado é o *up-sell*.

“Aquele ‘encantamento’ utilizado nas negociações passadas já não é mais atrativo. Nossos clientes já se acostumaram com essas ações... Temos um novo produto na mão, precisamos pensar em uma nova forma de impressioná-los. Quanto aos nossos antigos clientes, precisamos encantá-los como se fosse a primeira vez que têm uma experiência do tipo... alimentando o desejo de ser parte do que vendemos!”, Luiz reflete em voz alta.

4. DILEMA

Sofia tem muitas ideias. Apesar de já ter colocado algumas em prática, segue motivada, mesmo que sua ansiedade para a obtenção de resultados rápidos acabe com suas noites de sono.

A Azimut do Brasil busca estabelecer um relacionamento com seus clientes além do momento da compra, exatamente pelo fato de comercializar diretamente ao consumidor final, uma relação mais intimista que acaba por estreitar os laços com os

compradores que fazem parte do que a diretoria da empresa chama de *Famiglia Azimut*.

Tornar-se parte dessa “família” significa ser um membro desse grupo seleto de clientes que compõe a marca. Ter exclusividade é ter acesso ao melhor que o *brand* tem a proporcionar e, por consequência disso, a marca constrói uma relação sólida, de lealdade, na qual o consumidor acaba atuando como “advogado” da marca.

Para que se consiga toda essa intimidade com um cliente, várias ações de relacionamento e experiência são criadas pela equipe comercial e de *marketing*, tais como: coquetéis de acordo com seu paladar, atenção e exclusividade nas visitas ao estaleiro e marina, entre outras atitudes tomadas pelo time para que o comprador se sinta o mais bem recebido possível. Além de bem recebido, precisa se sentir seguro e amparado, sempre de forma espontânea e especial. O perfil de cada um é estudado, e toda a jornada do cliente é monitorada para que a experiência siga de acordo com seu perfil e gostos, proporcionando sensações inesquecíveis. Tal estudo é realizado por meio de atenção aos detalhes, conversas que possibilitem conhecer o máximo da personalidade do cliente e seus interesses, sem tornar-se invasivas. Análises em redes sociais também têm demonstrado bons resultados.

“Conto com o seu profissionalismo e criatividade para estabelecermos uma atmosfera de encantamento 360° para nosso cliente, trazendo-o para uma imersão no nosso mundo náutico e, por conseguinte, tornando-o um advogado da nossa marca, algo que seria o auge do sentimento de pertencimento que queremos alcançar”, finaliza Dante, inspirado com o visível progresso que as estratégias têm surtido.

Sofia então complementa:

“Já trabalhamos com experiências 360°. Tentamos trazer um momento acolhedor em todo contato conosco. Um carinho com o cliente, que ele seja sempre notado. Sempre oferecemos serviços logísticos, com carros de luxo e nosso motorista à disposição. Indicamos os melhores hotéis com preços especiais e tratamento VIP quando vêm nos visitar, seja na marina, seja no estaleiro. Além de sempre deixar a mesa posta com alimentos sofisticados, por mais casual que seja a visita. Dependendo das motivações, organizamos almoços com chef particular e menu de preferência do cliente ou *prospect*. Esperamos as mulheres com

buquês de flores e traçamos o perfil de cada atendimento para sermos mais assertivos nos brindes.”

Dante, então, faz a seguinte provocação.

“Fazer tudo isso certamente é um diferencial. Mas aparentemente já é algo comum e oferecido por diversas marcas nesse nicho de luxo, além de ser nosso padrão europeu. Como podemos melhorar nossa experiência, trazendo mais para o consumidor brasileiro? Fizemos isso com o projeto, precisamos fazer isso com a experiência.”

Sofia fica em silêncio. Por um momento fica sem resposta. Está de acordo com seu gestor. De fato, precisam inovar. Após um minuto de reflexão, responde:

“Trabalharemos em uma nova estratégia. Nosso objetivo será transformar a experiência de cada um de nossos consumidores brasileiros em algo inesque-

cível, surpreendente, algo que impactará diretamente a conversão de clientes e o relacionamento futuro com eles. Para alcançar tal resultado todos na empresa devem estar envolvidos. Te apresentarei um plano concreto em duas semanas, assim seguimos.”

Sem saber por onde começar, Sofia segue, sabendo de toda a responsabilidade que está em suas mãos. Seu chefe aguarda uma resposta. É necessário colocar foco total na gestão deste processo e na criação e planejamento da experiência da marca, olhando para a experiência do consumidor brasileiro. Suas ações devem resultar tanto em aspectos práticos e tangíveis como em aspectos conceituais e emocionais. Sofia tem uma difícil missão nas mãos. Mas então, como desenvolver um plano de experiência de marca voltado ao consumidor brasileiro?

5. NOTAS DE ENSINO

As notas para ensino estão formadas para informar o objetivo educacional, fontes de dados, formas de aplicação e questões para discussão. Assim, esta seção é de acesso exclusivo do moderador do caso (Roesch, 2007). Espera-se que o acesso às notas esteja restrito ao moderador, e que a parte da história seja entregue na íntegra para os alunos.

5.1. Objetivos educacionais

Este caso para ensino tem como objetivo promover a reflexão ao *brand experience*, especialmente no que diz respeito ao posicionamento de marca e adaptação de produtos, no mercado brasileiro, para o setor de produtos de luxo.

Além de ressaltar a importância do conceito de *brand experience* nas companhias atuais e o impacto na fidelização de clientes, o dilema traz provocações necessárias para expandir a visão de quem o soluciona, que o obrigam a ter um olhar que vai desde a concepção do produto até a venda.

As reflexões preparam o aluno/profissional da área para agir com maior eficácia quando se deparar com situações de melhoria de *performance* no setor de produtos de luxo. Além disso, o caso relatado por Sofia não é uma exclusividade da empresa Azimut, é um dilema enfrentado até mesmo por outros setores e no âmbito de serviços (e.g., Dalmoro, 2009; Mukai et al., 2019; Park & Hong, 2015; Pasqualotto & Ugalde, 2010).

Este caso pode ser utilizado em diversas áreas de estudo de negócios, uma vez que as temáticas estão imersas nos vários segmentos. É indicado para alunos de graduação e pós-graduação nos cursos de Administração, Marketing, Comércio Exterior, Relações Internacionais, Gestão Comercial e correlatos. Seu conteúdo está inserido de forma transversal em várias disciplinas desses cursos.

A proposta do caso é estimular que os alunos analisem as informações dissertadas, se coloquem no lugar dos personagens e discutam qual a melhor alternativa para a empresa, propondo soluções para o dilema apresentado. Espera-se que, ao fim da aplicação deste caso para ensino, o aluno possa:

- Reconhecer os tipos de mercado, especialmente o impacto da marca no setor de luxo;
- Compreender a importância do relacionamento com o consumidor;

- Descrever a gestão de experiência com a marca;
- Apontar estratégias que atuem como forma de *marketing* de relacionamento;
- Aplicar o conceito de *brand experience*.

5.2. Fontes de dados

Este caso para ensino foi elaborado com o nome da empresa e enredo fiéis à realidade. O caso tem embasamento nas entrevistas e reuniões e ideias recorrentes no dia a dia da empresa. Os nomes dos personagens são fictícios, a fim de preservar a imagem das pessoas envolvidas.

Foram utilizados dados primários por meio de entrevistas com: responsável pelo setor de *marketing*, gestor comercial, projetista e CEO da Azimut Yachts Brasil. Ainda, adotou-se observação participante, via estudo da empresa, de seus clientes e com base em sua forma de atuação no mercado, vivências da coautora, a qual é colaboradora da Azimut Yachts Brasil.

Dados secundários foram coletados do *website* oficial da Azimut Yachts.

5.3. Aplicação do caso

Este caso foi desenvolvido para facultar a investigação de diferentes definições relacionadas à experiência do consumidor. Por tratar-se de um tema interdisciplinar, pode ser aplicado em várias disciplinas que têm como objetivo, nos seus planos de aula, promover a discussão dos temas apresentados no caso.

Para a utilização do caso, é sugerido um tempo de duas horas e meia, em função da necessidade de leitura atenta, objetivando a compreensão do caso e dos temas propostos.

Sugere-se iniciar com a leitura individual e, em seguida, fazer a divisão da classe em dois grandes grupos:

- alunos que responderão às questões, defendendo a utilização de padronização;
- alunos que responderão às questões, defendendo a utilização de adaptação.

O professor pode, a seu critério, deixar que a classe se organize em grupos. Um questionamento introdutório feito pelo professor pode levantar as razões pelas quais os alunos assumiram suas respectivas po-

sições — esta etapa pode emergir da motivação da classe para o debate.

Então, o professor deve solicitar à classe a resolução das questões sugeridas, instruindo os alunos a pesquisarem mais informações sobre o assunto. Em seguida, o professor forma o seminário, para que os líderes de cada grupo exponham suas posições. A partir dessa primeira rodada de resultados, debatem-se de forma ampla as respostas dos grupos, aproveitando para falar sobre experiência do consumidor, *love marketing*, mercado de luxo e *marketing* internacional.

Sugere-se ao professor que realize toda a abordagem e discussão do caso em sala de aula. Um plano de aula sugerido é indicado na Tabela 1.

Este caso teve sua aplicação testada em outubro de 2022 de forma presencial. A aplicação deu-se em uma universidade no Estado de Santa Catarina, nos cursos de Administração e Comércio Exterior, nas disciplinas de Estratégias de Marketing e Marketing Internacional. As turmas participantes eram do quinto semestre.

Após o pedido de leitura integral, houve uma breve apresentação do caso, focalizando o dilema da empresa. Explicou-se do que trata o caso e foi entregue aos acadêmicos a parte 1 da história do caso. Feita a explicação, deram-se aos alunos trinta minutos para realizarem a leitura.

Após a leitura foi entregue um questionário com cinco questões sobre o dilema e solicitou-se que os acadêmicos discutissem entre si o caso e respondessem ao questionário.

Durante o debate, os alunos participaram ativamente das discussões e sugeriram pequenos ajustes, porém nada que comprometesse a estrutura do caso. O entendimento do caso foi claro, e o objetivo de ge-

rar reflexão e apontamentos das mais corretas decisões para solucionar o dilema foi alcançado.

5.4. Questões para discussão

Ao citar a protagonista Sofia, suas dúvidas e alternativas, o leitor deve colocar-se no papel do protagonista para responder às questões apresentadas. Com base na leitura do caso, o leitor estará imerso no contexto da empresa e seus colaboradores, suas angústias e receios e, a partir da composição proposta, ajudarão Sofia a tomar a melhor decisão.

Eixo 1

Marketing Internacional

LINK TEÓRICO:

- *Marketing global*
Green, M. C. (2017). *Marketing global*. Saraiva Educação SA.
- *Efeito país de origem nas marcas de luxo*
Pizzinatto, A. K., Pizzinatto, N. K., Lopes, E. L., & Giuliani, A. C. (2014). Efeito país de origem na avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental. *Internext*, 9(2), 94-109.
- *Adaptação ou padronização:*
Rocha, T. V., & Silva, S. C. (2011). The adaptation vs. standardization dilemma: The case of an american company in Brazil. *Internext*, 6(1), 63-83.

Questão 1

Ao analisar as diferenças culturais do consumidor brasileiro em relação ao italiano, a “tropicalização”

Tabela 1. Plano de aula indicado.

Atividade	Tempo sugerido (minutos)
Leitura do caso e reflexão individual	15
(Moderador) Apresentação do dilema central	20
(Moderador) Formação dos grupos	5
Trabalho em grupo	40
Apresentação dos argumentos dos líderes e grupos	45
(Moderador) Fechamento do caso	20

dos iates é algo positivo para a marca ou enfraqueceria a identidade italiana da Azimut?

Questão 2

Considerando-se o posicionamento da marca, com base na alta demanda por iates, e que essas embarcações são produtos de extrema exclusividade: a Azimut deveria manter o modelo de produção em baixa escala, com formato mais artesanal, ou deveria aumentar a produtividade visando atender à demanda? E como explorar essa decisão em relação à experiência de marca?

Questão 3

Com relação à adaptação feita na embarcação Azimut 62, que trouxe a cozinha para a praça de popa em razão do apreço por parte do público brasileiro pela usabilidade da área externa do barco: como essa decisão pode ser analisada pela óptica do dilema adaptação vs. padronização?

Eixo 2

Brand Experience

LINK TEÓRICO:

- *Brand experience*

Almeida, C., Costa, S., & Sandes, F. S. (2022). Combinar marketing de experiência com marketing de influência pode conduzir a um aumento do brand awareness digital? *Internext*, 17(3).

Brito, S. G., Oliveira, A. M., Nobre, L. H. N., de Macêdo, Á. F. P., & Marchetti, R. (2017). Dimensões de brand experience no contexto brasileiro. *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 121-146.

- *Brand love*

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.

Bizarrias, F. S., & Lopes, E. L. (2017). Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 180-207.

Eiriz, V., & Guimarães, F. (2016). Relacionamentos Afetivos com as Marcas: Estudo das Consequências

do Amor pela Marca dos Festivais de Verão. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 432-444.

Questão 4

Quais os processos para o desenvolvimento de uma gestão da experiência de marca e experiência do cliente e como a Azimut vem desenvolvendo isso, ainda que informalmente, ao longo do tempo?

Questão 5

Baseando-se no sentimento de *brand love* no mercado de luxo, quais os principais motivadores para o consumidor escolher a Azimut como marca?

5.5. Respostas sugeridas para as questões propostas

Questão 1

Segundo Keegan e Green (2003), o que diferencia o *marketing* tradicional do *marketing* global é a amplitude das ações. As empresas que atuam com *marketing* global focam na venda de seus produtos e serviços além das fronteiras de seu país natal. Para ser bem-sucedido em mercados internacionais, é essencial ter um entendimento profundo das estratégias e conceitos específicos do *marketing* global e saber aplicá-los adequadamente. Não significa apenas vender o mesmo produto de forma idêntica em todos os mercados, mas sim desenvolver uma estratégia coesa que leve em consideração as variadas nuances de mercados individuais, ao mesmo tempo que mantém uma estrutura global.

De acordo com Rocha e Silva (2011), o grande desafio na Gestão de Marketing Global (GMS) é encontrar um equilíbrio entre padronizar as estratégias de *marketing* e adaptá-las a distintos mercados internacionais. Cavusgil et al. (2010) afirmam que a uniformização é mais frequente em setores com presença global, já que seus produtos tendem a ser parecidos em vários mercados e, consequentemente, suas estratégias de *marketing* são similares. Quanto ao *mix* de *marketing*, a comunicação parece ser o componente que consegue mesclar um grau de uniformização com a necessidade específica de adaptação em cada nação.

Uma estratégia de negócios evolutiva, para funcionar no Brasil, exige adaptações, muito em função de diferenças culturais e econômicas de sua população. Nesse ponto, adaptações são necessárias em função do alto valor envolvido na aquisição do

produto e do pequeno grupo com possibilidades de adquirir os produtos da marca, além de se tratar de investimentos em uma área de negócios que ainda não se configura como uma unanimidade de prioridade de consumo, estando atrás de outros mercados. Nesse sentido, adaptações buscam a oferta ideal, com todos os aspectos sociais e funcionais envolvidos. O ponto positivo para a Azimut é que a marca se diferencia em questões de criatividade e *design* e entendeu que poderia adaptar sem impactar o seu posicionamento, por isso a tropicalização é uma realidade em terras brasileiras.

Questão 2

Mesmo quando as marcas atingem um *status* global, um melhor desempenho pode resultar de um posicionamento diferente em vários mercados (Samiee & Roth, 1992). Ao analisar o mercado de luxo, mais do que a possibilidade de crescimento, a segmentação das marcas contorna a situação paradoxal entre produção em série e exclusividade (Allérès, 2000; Castarède, 2005). Segundo Castarède (2005, p. 116), deve-se proteger o ativo mais importante da empresa, sua marca, acima de qualquer projeto de expansão. Preservar a coerência e a cultura da empresa, especialmente sua história, bem como seu território de legitimidade e suas competências.

Teme-se que uma estratégia para atender à demanda levaria a Azimut ao “fazer por fazer”. Entretanto, como a história conta, a Azimut não é apenas uma vendedora de iates. A gestão tem como premissa criar um relacionamento com seus clientes que supere o momento da compra. A decisão de compra deve passar por momentos intimistas, do potencial cliente com a equipe técnica. Tudo isso poderia estar com os dias contados em uma produção em escala. Logo, a experiência da marca exige que haja um equilíbrio adequado entre atender à demanda e estreitar laços com os clientes, que se tornam parte da *Famiglia Azimut*. A empresa tem um planejamento preestabelecido de produção, levando em conta os aspectos de marca e relacionamento, não caindo na tentação de um sucesso temporário de vendas e faturamento que comprometeria sua marca no longo prazo.

Questão 3

Desde os estudos iniciais sobre o tema, segundo Samiee e Roth (1992), as visões comuns sobre padro-

nização raramente foram apoiadas empiricamente. Pode ser que tais visões sejam baseadas em algumas observações casuais. O fato de a Coca-Cola e a Colgate-Palmolive venderem alguns de seus produtos em mais de 160 países não significa que tenham adotado muita padronização para todos os seus produtos globalmente. Embora seus carros pareçam iguais em todos os lugares, existem diferenças significativas em sua estrutura e componentes para determinados mercados; eles são percebidos de maneira diferente em vários mercados (ou seja, uma importante consideração de posicionamento) e uma variedade de estratégias de distribuição é usada nesses diferentes mercados.

No mais, embarcações têm produção planejada no sistema de agendamento de rede orientado a atividades, em geral; é um processo mais de construção ou processo de montagem do que um processo de produção (Sharma & Tae-Wan, 2010).

Neste ponto, pode-se considerar um movimento rápido e estratégico da Azimut, o aspecto da adaptação, materializado na mudança da localização da cozinha. Foi uma alteração em *layout*, que atende o público-alvo de acordo com o comportamento do consumidor brasileiro, com relação aos seus aspectos culturais e sociais. É fato que a motivação da alteração da churrasqueira para uma área externa tem ligações intimamente brasileiras. Culturalmente, o brasileiro gosta de estar junto dos seus, reunir amigos e família ao mesmo tempo. Logo, isso exige espaço amplo, conforto e, sobretudo, um ambiente que permita tornar isso possível.

Questão 4

O sucesso das empresas, segundo Almeida, Costa e Sandes (2022), passou a ser determinado pela forma como fornecem experiências de marca, desejadas pelo consumidor. Nesse sentido, para Holbrook e Hirschman (1982), utilidade e satisfação são componentes cruciais, contudo o consumidor também busca sonhos, sentimentos, entretenimento e ser inspirado pela jornada de consumo.

Ao abordar o *marketing* experiencial, Schmitt (2011), apresentou cinco módulos experienciais estratégicos, conhecidos como Strategic Experiential Modules (SEM). O primeiro módulo, voltado para os sentidos, engloba experiências que ativam os cinco sentidos: toque, cheiro, visão, audição e paladar. Já o

módulo emocional é direcionado a experiências que tocam o interior do consumidor. O módulo do pensamento é dedicado a experiências que ativam a criatividade, o pensamento, a evocação da memória e a imaginação. O módulo de ações engloba experiências ligadas ao comportamento, ao físico e aos estilos de vida. O último módulo, relacional, abarca experiências voltadas para a interação social e cultural, tanto com pessoas quanto com marcas. A meta do *marketing* experiencial é desenvolver uma experiência completa, combinando várias experiências individuais (ou vários SEM) em uma única jornada (Almeida *et al.*, 2022).

A Azimut trabalha para estabelecer vínculos com seus clientes de tal forma que se tornem fiéis e até advogados dela. A marca procura estar sempre presente para seus consumidores, em um espectro que vai muito além da compra; um pós-venda, e mais do que isso, um relacionamento íntimo com clientes proprietários. Castarède (2005, p. 117) afirma que o cliente deve ser alvo de análise e atenção: “Respeitar seu território mental, os novos produtos, a nova divulgação, o novo estilo não devem agredir”. Assim, mesmo com as adaptações de mercado impulsionando as vendas, o DNA da marca deve ser preservado. O posicionamento do branding das marcas de luxo é sutil para que sigam um padrão de sofisticação nos pontos de vendas ao redor do mundo, citando-se como exemplos: Chanel, Hermès, Bugatti, até mesmo a própria Azimut-Benetton. Fato é que o mercado brasileiro tem suas peculiaridades. Não são raros os casos em que produtos globais, quando chegam ao mercado brasileiro, são produzidos em uma versão “abrasileirada”.

Novamente, são pontos que o mercado brasileiro exige em função dos seus costumes. Diferentes dos clientes europeus, que não exigem e até são contrários a um contato próximo, seja no cumprimento, seja nas saudações, os brasileiros gostam de atenção, de maior intimidade nos relacionamentos. Nesse sentido, eventos, convites, mimos, presentes buscam maior envolvimento com a marca. Além disso, a empresa segue o entendimento de Swift (2001, p. 21), de que a gestão do relacionamento é uma das formas mais efetivas de influência no comportamento do cliente, dá-se por meio de estabelecimento de *rappor*t via contato com o intuito de melhorar a aquisição, a retenção, a fidelidade e a lucratividade do cliente. A empresa busca a abordagem de negócios por meio de seu *customer relationship management*

(CRM), com resultados significativos no estreitamento de relações com o cliente, além do melhor controle de resultados da gestão comercial, agregando valor para ambos os lados (cliente e empresa).

Questão 5

De acordo com Carroll e Ahuvia (2006), *Brand Love* é descrito como o nível de conexão emocional e passiona

l que um consumidor tem por uma marca específica. Para Allérès (2000, p. 174), “ao investir na marca, o consumidor busca pertencer à história dela e cultivar suas criações”. Nesse sentido, segundo Eiriz e Guimarães (2016), o “amor pela marca” abrange paixão e ligação emocional, refletindo uma visão positiva e sentimentos profundos pela marca. Situa-se na intersecção do *marketing* relacional com a gestão de marca, fortalecendo vínculos entre empresas e consumidores. Esse amor é definido como uma relação profunda, passiona

l e leal ao produto, sendo multidimensional e caracterizado por reciprocidade e dinamismo. Embora muitas empresas busquem a satisfação do cliente, ela sozinha não garante o êxito da marca. O amor pela marca é uma conexão afetiva duradoura, enquanto a satisfação é um veredicto transacional. A satisfação está ligada às expectativas, mas o amor pela marca vai além, integrando a marca à identidade do consumidor.

Para o consumidor, as trajetórias são consideradas raras, originais, escassas e acima de tudo inacessíveis, dignas daqueles que sabem apreciá-las. Fatores intangíveis, como busca de experiências sensoriais e hedônicas também são critérios ressaltados por Allsopp (2005). Nesse aspecto, o que representa a Azimut com relação a estilo e aspectos de influência social são os fatores que geram desejo pela marca. Agrada ao comprador sentir-se parte desse nicho seleto, em que a exclusividade é um dos fatores de maior peso na hora da compra. E isso é muito explorado na comunicação da marca, nos momentos de contato, nos argumentos de venda e principalmente no aspecto do relacionamento pessoal pelos canais de comunicação diretos com os possuidores de produtos da marca, buscando também um boca a boca positivo entre pares e grupos sociais de interesse.

5.6. Fechamento

A história deste caso é real. O fechamento pode ser conduzido por uma síntese das alternativas mais

corretas para as questões ilustradas acima, aquelas elaboradas pelos alunos enquanto provedores de soluções. O dilema exposto no caso é recente e ainda permanece latente. A tomada de decisão para o dilema ainda não foi executada. A empresa executa constantemente estratégias de *marketing* pontuais para conquista de clientes e vendas.

Todas as discussões incluídas no caso refletem a realidade do empreendimento e a captura conceitual e o desenvolvimento didático pelos autores. Espera-se, como caso, ser ferramenta de auxílio no processo de tomada de decisão das organizações para a melhoria da *performance* de vendas, especialmente relacionadas ao mercado de luxo.

Os gestores vislumbram uma rentabilidade melhor para o negócio. A tropicalização exigiu a gestão de relacionamento com o cliente, com a experiência do cliente para um produto originalmente italiano em terras brasileiras. O desafio está em gerenciar o produto global na distribuição para clientes brasileiros. As limitações deste caso para ensino estão relacionadas às informações financeiras, as quais os entrevistados preferiram não abrir.

REFERÊNCIAS

- Allérès, D. (2000). *Luxo: Estratégias / Marketing*. Editora FGV.
- Allsopp, J. (2005). Additional Practice Papers: Premium pricing: Understanding the value of premium. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 185-194. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170138>
- Almeida, C., Costa, S., & Sandes, F. S. (2022). Combinar marketing de experiência com marketing de influência pode conduzir a um aumento do brand awareness digital? *Internext*, 17(3), 333-348. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.671>
- Azimut Yachts (2022). *Portal*. Recuperado de <https://azimutyachts.com.br>
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 79-89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Castarède, J. (2005). *O Luxo: O segredo dos produtos mais desejados do mundo*. Barcarolla.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. Pearson.
- Dalmoro, M. (2009). Estratégias de marketing internacional e a relação com a performance exportadora e orientação para mercado externo. *Internext*, 4(2), 1-18. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.421-18>
- Eiriz, V., & Guimarães, F. (2016). Relacionamentos Afetivos com as Marcas: Estudo das Consequências do Amor pela Marca dos Festivais de Verão. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 432-444. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i3.3168>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2003). *Princípios de marketing global*. Saraiva.
- Mukai, Y., Park, Y., Hong, P. C., & Shin, G.-C. (2019). The impact of design architecture choices on competitiveness: comparison of Korean and Japanese shipbuilding firms. *International Journal of Technology and Management*, 79(2), 147-164. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2019.097522>
- Park, Y. & Hong, P. (2015). Product architecture and product development: Case study of Korean shipbuilding firms. In 2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2015.7273218>
- Pasqualotto, C., & Ugalde, M. M. (2010). Adaptações de produto no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro. *Internext*, 5(2), 46-65. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.5246-65>
- Rocha, T. V., & Silva, S. C. (2011). Balancing Subsidiaries' Marketing Innovation. Consortium for International Marketing Research, 13.

Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012>

Samiee, S., & Roth, K. (1992). The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/002224299205600201>

Schmitt, B. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Founda-*

tions and Trends in Marketing, 5(2), 55-112. <https://doi.org/10.1561/17000000027>

Sharma, R., & Tae-Wan, K. (2010). Development of a Logic-Based Product Life-Cycle Management (LBPLM) System for Shipbuilding Industry—Conceptual Development. *Journal of Ship Production and Design*, 26(4), 231-251. <https://doi.org/10.5957/jspd.2010.26.4.231>

Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall Professional.

Como citar este artigo:

Figueiredo, M. G., Lana, J., Imeton, L. S., & Partyka, R. B. (2023). Mar calmo nunca fez bom iate: o caso da Azimut Yachts Brasil. *Internext*, São Paulo, 19(2). <https://doi.org/10.18568/internext.v19i2.737>