

QUESTÕES DE CANAL PARA DISCUSSÃO

1. O CEO da Apple, Steve Jobs, foi citado como tendo dito: “Não sabemos como construir um computador de menos de \$ 500 que não seja uma porcaria”. O desprezo de Jobs por níveis de preço inferiores ao citado \$ para um computador pessoal reflete sua crença de que o preço não deveria ser o foco do desenvolvimento de um produto. Ao longo de boa parte de sua história, a Apple defendeu uma estratégia de precificação *premium* para complementar sua reputação de produzir produtos superiores e mais inovadores. Assim, mesmo que seus revendedores fizessem barulho para que a empresa oferecesse computadores (assim como outros produtos) de baixo custo para concorrer em níveis de preço que a Apple não estaria atingindo, a resposta provavelmente seria não.

Discuta a estratégia de preços da Apple em termos de implicações futuras para a estratégia de canais da empresa.

2. Um representante de vendas de um atacadista de equipamentos esportivos visitou um varejista no meio do verão. Esse representante gostava especialmente de uma nova linha de equipamentos de exercícios de um grande fabricante que sua empresa agora estava representando. Ele fez sua apresentação mostrando imagens, folhetos e catálogos por cerca de 20 minutos. Finalmente, o dono da loja levantou a mão, como se dissesse “Espere um minuto”, e completou: “Qual é a moral da história? Quanto posso ganhar com esse negócio? Normalmente, eu consigo 50% de desconto nesses produtos e vejo por seu catálogo que a maioria das mercadorias oferece isso. Mas o mercado por aí é muito competitivo. Preciso de uma margem bruta

de 35% para pagar minhas despesas e ter lucro. Como posso ter certeza de que essa mercadoria vai compensar?”

Qual seria sua resposta para o dono da loja? Apresente um argumento que atenda as preocupações dele quanto a margens brutas.

3. A Amazon.com se tornou a maior vendedora de livros eletrônicos do mundo ao oferecer *best-sellers* em lançamento pelo preço fixo de \$ 9,99, independentemente da fama e popularidade do autor ou do prestígio da editora. Mas alguns editores impediram essa estratégia da Amazon. Eles acreditam que, ao longo do tempo, essa quantia de \$ 9,99 vai criar um teto para a percepção de preços do consumidor sobre o valor de novos livros. Se os consumidores acreditarem que livros novos de autores famosos e grandes editoras não valem mais do que \$ 9,99, a capacidade dos editores de precificar seus produtos no que acreditam que valham será minada ou destruída completamente. No início de 2010, cinco editoras, incluindo a Macmillan, uma das maiores e mais influentes, recusaram-se a oferecer seus livros pelo meio eletrônico Kindle da Amazon e, em vez disso, decidiram distribuir sua lista de livros eletrônicos pelo iPad da Apple, que permite que a editora estabeleça o preço. Alguns dos livros eletrônicos distribuídos pela Apple custarão \$ 14,99.

Quem você acha que deve controlar a precificação dos *best-sellers* eletrônicos no canal de marketing? Por quê?

4. Tina Anderson conversou com um vendedor experiente sobre os prós e os contras de várias câme-

ras, discutiu as várias características e as manuseou para ver como funcionavam enquanto estava na Camera Store, loja especializada em câmeras em um *shopping* regional. Ela decidiu comprar uma Konica Minolta DiMAGE X50, mas não comprou na Camera Store. Em vez disso, agradeceu ao vendedor e saiu da loja. Foi até a Starbucks do outro lado da rua, pediu um *frapuccino* grande e, enquanto o tomava, pesquisou a Konica Minolta DiMAGE X50, usando seu iPhone da Apple para encontrar o menor preço de vendedores on-line. Três dias depois, a câmera foi entregue pela UPS na sua casa. Tina ficou encantada – havia economizado \$ 60, e a câmera era exatamente a mesma que tinha manuseado na Camera Store. Tina não deu a menor importância para o fato de o vendedor on-line ser autorizado ou não a vender câmeras Konica Minolta.

Discuta a situação dos pontos de vista de Tina, Anderson, da Camera Store, do vendedor on-line e do fabricante.

5. Anheuser-Busch InBev e MillerCoors LLC controlam cerca de 80% do mercado de cervejas norte-americano. A maioria da cerveja distribuída por ambas as empresas é vendida por meio de distribuidores independentes que, por sua vez, vendem a varejistas, restaurantes e bares. A Anheuser-Busch InBev, adquirida pela cervejaria belga InBev em meados de 2008, logo embarcou em um programa de corte de custos, cujo foco eram as margens do distribuidor: os distribuidores da Anheuser-Busch recebiam cerca de \$ 1 por caixa de Budweiser distribuída a membros do canal de varejo, em comparação aos \$ 0,85 pagos pela MillerCoors. Ao eliminar esses \$ 0,15 de diferença na margem, a Anheuser-Busch InBev estimou que poderia economizar cerca de \$ 200 milhões por ano! Mas seus distribuidores, muitos dos quais mantinham um relacionamento de décadas com a cervejaria, não ficariam felizes com as margens mais baixas.

A Anheuser-Busch deveria continuar com o corte de margem? Por quê?