

ESTUDO DE CASO & ENSINO

Bacio di Latte: experiência gastronômica de excelência em canais digitais

GUSTAVO FRANCO DE OLIVEIRA¹
MEL GIRÃO¹

¹ UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS, SÃO PAULO – SP, BRASIL

² FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

Resumo

Nascida na capital paulista, a Bacio di Latte é uma das referências brasileiras no segmento de sorvetes – ou *gelato*, como eles preferem – de alto valor agregado. Em pouco mais de 10 anos de uma trajetória bem-sucedida, a sorveteria se estabeleceu em todo o território brasileiro, com mais de 130 unidades próprias, além de uma crescente e vitoriosa operação de distribuição em supermercados. Você acaba de ser contratado como *head* de marketing e encontra uma empresa que tem passado por um período delicado em suas operações, dado o fechamento das lojas e dos shoppings em virtude da pandemia. Porém, percebe também que a crise acelerou os negócios de alimentação em direção aos canais digitais, o que traz oportunidades e desafios. Caberá a você a liderança desse projeto, que pode representar o próximo salto de crescimento da Bacio di Latte.

Palavras-chave: Marketing digital. E-commerce. Delivery. Estratégias de canais. Transformação digital.

Bacio di Latte: gastronomic experience of excellence on digital channels

Abstract

Born in the city of São Paulo, Bacio di Latte is one of Brazil's benchmarks in the high added value ice cream – or *gelato*, as they prefer – segment. In just over 10 years of a successful trajectory, the ice-cream parlor has established itself throughout Brazil, with more than 130 of its own units, as well as a growing and successful distribution operation in supermarkets. You have just been hired as head of marketing and find a company that has been going through a delicate period in its operations, given the closure of shops and shopping centers due to the pandemic. However, you also realize that the crisis has accelerated the food business towards digital channels, which brings both opportunities and challenges. It will be up to you to lead this project, which could represent Bacio di Latte's next leap in growth.

Keywords: Digital marketing. E-commerce. Delivery. Channel strategies. Digital transformation.

Bacio di Latte: experiencia gastronómica de excelencia en canales digitales

Resumen

Nacida en la ciudad de São Paulo, Bacio di Latte es una de las referencias brasileñas en el segmento de helados – o *gelato*, como prefieren ellos – de alto valor añadido. En poco más de 10 años de exitosa trayectoria, la heladería se ha establecido en todo Brasil, con más de 130 unidades propias, además de una creciente y exitosa operación de distribución en supermercados. Acabas de ser contratado como responsable de marketing y te encuentras con una empresa que atraviesa un momento delicado en sus operaciones, dado el cierre de tiendas y centros comerciales debido a la pandemia. Sin embargo, también te das cuenta de que la crisis ha acelerado el negocio de la alimentación hacia los canales digitales, lo que conlleva tanto oportunidades como retos. A ti te tocará liderar este proyecto, que podrá representar el próximo salto de crecimiento de Bacio di Latte.

Palabras clave: Marketing digital. Comercio electrónico. Delivery. Estrategias de canal.

INTRODUÇÃO

Fundada por italianos e com origem no Brasil, a Bacio di Latte é uma marca que presa pela alta qualidade de seus produtos e tem se dedicado a ampliar a presença tanto física quanto digital. A busca por excelência e constante inovação fazem parte da marca, que tem mais de 140 pontos de venda espalhados pelo Brasil. De origem e estrutura familiar, a marca se tornou referência na produção do *gelato* e, além das lojas, está presente, com sua linha de varejo, também em supermercados, padarias e conveniências (MoneyTimes, 2021).

O mercado de sorvetes no Brasil vem apresentando queda no volume de importação, passando de 12,94 milhões de dólares, em 2020, para 8,82 milhões, em 2021. O lucro obtido com a venda de produtos nessa categoria atingiu 977 milhões de dólares em 2023. No Brasil, existem mais de 10 mil empresas que se dedicam à fabricação e à comercialização de sorvetes. A demanda por esses produtos no país é alta, principalmente em razão do clima tropical e dos hábitos alimentares e culturais da população, que considera o *gelato* parte da rotina diária (Statista, 2023).

No Brasil, o consumo *per capita* é de cerca de 5 litros por ano (O Globo, 2023), valor considerado baixo em comparação com países como os Estados Unidos, onde o consumo é de 25 litros por ano (Nielsen, 2023). Na Europa, esse valor chega a 15 litros por ano (Euromonitor, 2023). A demanda por sorvetes está ligada a diversos fatores: econômicos, climáticos e culturais. No Brasil, ele é percebido mais como um alimento para o verão, enquanto, na Europa, é visto majoritariamente como sobremesa. Além disso, o turismo em determinadas regiões da Europa influencia e impulsiona a demanda pelo produto.

A pandemia da COVID-19 impactou diversos mercados, incluindo o de sorvetes. Com a interrupção das atividades nas lojas físicas e o aumento da venda por canais digitais, as empresas precisaram se adaptar para atender aos novos hábitos de compra dos consumidores (R7, 2022). Além disso, foi necessário superar o desafio de tornar o *delivery* viável para produtos congelados, enfrentando o risco de entregas de produtos já derretidos, em violação inaceitável aos padrões de qualidade estabelecidos pela marca e pelos próprios consumidores.

A Bacio di Latte, nesse período, enfrentou uma mudança significativa na estratégia de canais. Antes da pandemia, apenas 5% do volume total de vendas advinham do canal digital. Com o fechamento das lojas físicas, a empresa foi forçada a migrar completamente para o canal digital, o que representou um forte impacto nos processos de produção, logística e marketing. A companhia enfrentou não apenas o desafio de manter as vendas, mas também de transformar a mentalidade e as metodologias de trabalho dos times internos. A COVID-19 acelerou a necessidade de inovação, e a Bacio di Latte precisou encontrar um modo de manter os padrões elevados de experiência e excelência enquanto respondia às mudanças no ambiente externo.

A comercialização de produtos apenas pelo canal digital obrigou a empresa a mudar sua mentalidade e seus métodos de trabalho para responder às transformações do ambiente externo. O desafio maior era equilibrar a manutenção da qualidade sem poder contar com a experiência de lojas físicas, vistas como artefato precioso da jornada de consumo dos clientes.

Desse modo, apresenta-se como dilema para a marca a adequação a um novo comportamento de consumo, impulsionado pela pandemia e pelo crescimento dos canais digitais, além de escolhas a serem feitas quanto à experiência, tendo em vista a importância das lojas físicas nesse processo. Essas questões demandam reflexões sobre estratégias de canal, processos, experiência de consumo e inovação. Com base neste caso, visam-se elaborar propostas práticas e discussões relevantes direcionadas a influenciar a estratégia de negócio e canal de vendas.

HISTÓRIA E DESAFIOS DO CRESCIMENTO

A Bacio di Latte é uma empresa de varejo alimentício fundada em São Paulo, em 2009, pelo italiano Edoardo Tonolli, um apaixonado por *gelato*, com investimento inicial de 1 milhão de reais e que, hoje, tem um faturamento anual de 300 milhões de reais. O milanês teve uma história bastante curiosa na criação do negócio, tendo, inicialmente, vindo para o Brasil trabalhar como voluntário em hospitais filantrópicos no Nordeste e se apegado à cultura brasileira. Edo, como é chamado pelos corredores da empresa, retornou algum tempo depois para a Itália, que, na época, passava por uma grave crise financeira. Assim, com seu irmão, Gigi, decidiu embarcar numa empreitada: voltar para o Brasil e abrir uma cafeteria e uma *gelateria*. Esse impulso empreendedor levou os irmãos a se aprofundarem nas receitas e nos segredos do *gelatto*.

Como parte do lançamento do negócio, foi aberta a primeira loja, na rua Oscar Freire, em 2011, importante centro comercial do mercado de luxo da cidade de São Paulo. Sem estratégia de marketing definida, a Bacio di Latte apostou nos ingredientes, na experiência, no preparo e na qualidade da matéria-prima de seu produto, um catalisador de seu crescimento orgânico. Em 2012, a marca encerrou o ano já com três pontos de venda, algo surpreendente, uma vez que, naquela época, o *gelato* ainda não havia sido popularizado no país. Os poucos exemplares comercializados eram de baixa qualidade, refletindo sobretudo os efeitos da tropicalização da receita.

Na época do lançamento, o concorrente mais visível era a Gelateria Parmalat, que iniciara em 1996 sua operação com lojas próprias. A partir de 2022, porém, a empresa passou a operar somente pelo sistema de franquias. Esta era uma diferença essencial entre as operações da Bacio di Latte e da Parmalat: enquanto a primeira escolheu expandir lojas próprias – todos os 140 pontos de venda o são –, a segunda optou pelo modelo de franquia, mantendo somente duas lojas sob sua gestão.

A PANDEMIA E O IMPACTO NO NEGÓCIO

A Bacio di Latte foi impactada pela pandemia, como todo o varejo brasileiro, de forma geral. Antes do ocorrido, apenas 5% da receita da marca advinha dos canais digitais, como o *delivery*. Os outros 95% do faturamento eram provenientes das lojas físicas. Outro dado relevante são os 200 mil clientes cadastrados em seu programa de fidelidade, que premia cada consumidor com uma casquinha a cada novo cadastro individual, identificado por CPF.

Com o fechamento das lojas, houve um crescimento espontâneo expressivo nas vendas digitais. Um dos dilemas que surgiram, então, foi o da experiência: como propiciar, via *delivery*, uma vivência similar à das lojas? O desafio era a falta de confiança do consumidor sobre a entrega do produto, que poderia chegar derretido. Essa insatisfação já havia sido relatada antes, em outras experiências de *delivery* malsucedidas da própria marca.

Para superar esse desafio, a Bacio di Latte mudou a estratégia de marketing, concentrando esforços nos canais digitais. Esse movimento foi encarado como um experimento, e não houve redução no investimento em mídia. Essa mudança obrigou a empresa a reinventar seus processos, tanto de produção quanto de marketing, já que, até então, o negócio crescera quase exclusivamente por meio das vendas em lojas físicas.

Vale ressaltar que o *delivery* de produtos resfriados sempre foi um desafio para qualquer marca que trabalhe com eles. A complexidade logística na entrega de um produto na temperatura ideal e a experiência de loja são barreiras para o sucesso desse formato. Além disso, outros desafios são criados. Como a maioria dos serviços de *delivery* do mercado não é próprio, e sim operado por plataformas como Rappi e iFood, compartilha-se a experiência de consumo com elas, além da operação e do relacionamento com os consumidores. Esse é um dos desafios da inovação aberta, que consiste em trazer para o ambiente interno parceiros que se tornem verdadeiros extensores da experiência do consumidor. Enquanto a Bacio di Latte presa pela qualidade e pelo refinamento no atendimento, as plataformas estão focadas no crescimento acelerado, característica bastante comum a *startups* de tecnologia. Essa diferença, na visão do gerenciamento de experiência, é, muitas vezes, fruto de conflitos estratégicos entre parceiros e fornecedores.

Para lá do público externo (consumidor) e dos desafios de marketing, apresentaram-se outras questões a serem consideradas pela marca, como quebras contratuais com shoppings, renegociações com fornecedores e mão de obra, que não estava preparada para uma operação 100% *delivery*. Além do contexto de mercado, o de recursos humanos precisou ser repensado. Como treinar e disponibilizar tecnologia e conhecimento suficientes para uma operação tão acostumada ao fluxo físico?

Desafios da jornada do consumidor também eram constantes. O programa de fidelidade, por exemplo, não estava adaptado para receber o fluxo de compras digitais nem dispunha de uma interface amigável que respondesse à nova demanda. A falta de integração dos sistemas legados e das plataformas parceiras se interpôs como desafio. De igual modo, a estrutura do time de marketing e de operações foi impactada pela pandemia. Antes uma operação legada de um lastro físico, com colaboradores advindos das maiores redes de *fast-food* do mercado, agora esses prestadores se viam confrontados com uma realidade de demanda completamente diferente. Se antes o fluxo das lojas e o manejo de questões operacionais eram o foco da companhia, agora a transição tecnológica e a gestão da demanda é que importavam. O time de tecnologia da marca não estava preparado para tal transformação. A infraestrutura era o principal foco dos recursos de tecnologia da marca, e a integração com o time de marketing era quase inexistente.

Um fator relevante nessa adequação está na decisão quanto à estrutura de tecnologia e ao desenvolvimento dos artefatos tecnológicos que subsidiarão as novas estratégias de marketing: estruturar um time interno?; contratar um time externo?; como seria desenhada a relação entre marketing e tecnologia nesse novo cenário?; como os times operacionais seriam adequados, com velocidade para responder ao evento, a uma operação mais ágil?; como o consumidor seria educado, ele mesmo sem hábito de aquisição de alimentos gelados por canais digitais?

Dilema

Neste momento, o leitor deve considerar a seguinte situação hipotética: você acaba de ser contratado como gerente de marketing digital da Bacio di Latte. Como interessado da área, acompanhou pela imprensa o que vem ocorrendo com a empresa no período de pandemia. Você encontra uma companhia que tem passado por um período delicado em suas operações, dado o fechamento das lojas e dos shoppings. Porém, percebe que a crise acelerou digitalmente os negócios de alimentação para o digital. Assim, recebe do seu diretor os seguintes desafios: como podemos aproveitar a mudança de comportamento do consumidor, que agora está comprando mais pelo digital?; como podemos transmitir nossa experiência de qualidade e excelência das lojas para os canais digitais?; como podemos expandir o relacionamento digital com nossos consumidores, visto que nosso produto é físico?; como podemos lidar com os desafios operacionais, sobretudo de manejo de demanda?; como podemos conduzir essa transformação na companhia que tem, em seu histórico, pouca atuação com ferramentas digitais?

Você tem à disposição os seguintes dados e informações:

- A companhia não tem estrutura de desenvolvimento interno para tecnologia.
- A companhia tem como um dos dilemas a questão de construir uma estrutura interna de tecnologia e aquisição ou contratar mão de obra terceirizada.
- A companhia tem como hipótese a cocriação com os consumidores por meio desses novos canais.
- A companhia deseja compreender como um novo canal – no caso, o *e-commerce* – vai interagir com suas estratégias já definidas de preço, praça, produto e promoção.
- Os contratos com parceiros estratégicos da marca necessitam ser reavaliados.
- Há dois possíveis parceiros para ampliar a operação de *delivery*: Rappi e iFood. O primeiro tem um histórico de ser agressivo em suas estratégias de aquisição, fazendo grande uso de cuponagem. O segundo é conhecido por ter uma base mais qualificada, com um modelo operacional mais robusto.
- A logística é um dos desafios. Com uma estrutura própria, há a vantagem do controle e da gestão da frota, das boas práticas dos entregadores. Porém, também há o risco de processos trabalhistas e gestão de segurança. No caso de uma frota terceira, a vantagem é que a gestão é compartilhada, onerando menos a estrutura e tendo acesso a parceiros que têm tecnologias e experiência com o processo específico de entrega.
- As lojas não estão preparadas para operar 100% em *delivery*, tendo em vista que a operação sempre foi pensada para fornecer a experiência em loja.
- Os colaboradores das lojas não têm treinamento nem prática em manejo de alta demanda digital, além de terem pouca vivência com operações 100% *delivery*.

Todas essas questões estão ligadas à causa (pandemia) e à própria cultura da organização. Você, como protagonista da transformação e responsável por responder ao efeito causado pelo ambiente, terá de construir um plano que mitigue tais efeitos, aproveite as oportunidades de negócio geradas e torne o ambiente coeso com a agenda de transformação digital, claramente atrasada no momento da ocorrência dos fenômenos relatados.

Em sua posição como gerente de marketing digital, quais seriam as principais ações a serem tomadas para endereçar os desafios expostos? Tal discussão deverá ser guiada pelas questões propostas nas notas de ensino.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/92029/86341>

REFERÊNCIAS

- Azevedo, A., Curado, M. M., & Bárbara, M. S. (2021). Covid-19 as the trigger for digital transformation: the case of the bicycle industry in Portugal. *Cadernos de Investigação do Mestrado em Negócio Eletrónico*, 1(1), 1-12. https://doi.org/10.56002/ceos.0025_cimne_1_1
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (2019). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. M. Books.
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Pensa.
- Fundação Getulio Vargas. (2022). *Pandemia acelerou processo de transformação digital das empresas no Brasil, revela pesquisa*. <https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-acelerou-processo-transformacao-digital-empresas-brasil-revela-pesquisa>
- Heller, S. (2023). Appetite appeal. *Social Research*, 66(1), 213-24.
- Kanse, S. A., Chopde, K. D., & Shingh, S. (2020). Development of vitamin C and antioxidants enriched artisanal *gelato* ice cream by incorporating gulkand. *Multilogic in Science*, 10, 1168-1173.
- MoneyTimes. (2021). *Bacio di Latte faz 10 anos com delivery e freezer em supermercado*. <https://www.moneytimes.com.br/bacio-di-latte-faz-10-anos-com-delivery-e-freezer-em-supermercado/>
- Moore, J. F. (2016). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperCollins.
- Oliveira, V. M., & Satriano C. R. (2017). Narrativa autobiográfica do próprio pesquisador como fonte e ferramenta de pesquisa. *Linhas Críticas*, 23(51), 369-386. <https://doi.org/10.26512/lc.v23i51.8231>
- O Globo. (2023). *No dia do sorvete, sabia que mais de 1 bilhão de litros são consumidos por ano no Brasil? Veja outros números do setor*. <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2023/09/23/no-dia-do-sorvete-sabia-que-mais-de-1-bilhao-de-litros-sao-consumidos-por-ano-no-brasil-veja-outros-numeros-do-setor.ghml>
- Plant, R. T. (2000). *E-commerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall Professional.
- R7. (2022, 29 de junho). *Pandemia mudou a forma como se toma sorvete no Brasil*. <https://noticias.r7.com/economia/pandemia-mudou-a-forma-como-se-toma-sorvete-no-brasil-29062022>
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In M. B. Salwen, & D. W. Stacks. *An integrated approach to communication theory and research*. Routledge.
- Sargi, L, & Mattos, A. (2020). O marketing de experiência e a sua importância no cenário mercadológico atual. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(Especial), 781-793. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190079>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Shingh, S., Rani, R., & Kanse, S. (2020). A review on gelato: an Italian delicacy. *Emergent Life Sciences Research*, 6, 74-81.
- Statista. (2023). *Industry revenue of "Manufacture of ice cream and other edible ice" in Brazil from 2011 to 2023*. <https://www.statista.com/forecasts/424311/manufacture-of-ice-cream-and-other-edible-ice-revenue-in-brazil>

Gustavo Franco de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-2229>

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professor convidado na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). E-mail: franco.gustavo@espm.br

Mel Girão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2511-6240>

Doutora em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV); Professora visitante na Fundação Getulio Vargas. E-mail: rosamelia.girao@terra.com.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Gustavo Franco de Oliveira: Conceituação (Liderança); Curadoria de Dados (Liderança); alise formal (Igual); Investigação (Liderança); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Igual); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Mel Girão: Conceituação (Suporte); Curadoria de Dados (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

Para a produção deste arquivo, direcionamos agradecimentos especiais a Fábio Medeiros, diretor de marketing da Bacio di Latte, e Edoardo Tonolli, CEO e proprietário da rede Bacio di Latte, pela autorização e disponibilidade em revisar e aprovar os dados disponibilizados no caso.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Os dois revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91993/86301>