THE BOOQ IS ON THE TABLE: O DILEMA DA BOOQ FOR MEN

RESUMO
Em 2016, nasceu a Booq For Men, uma sociedade do setor de confecções composta por três jovens empreendedores que tinham um desejo em comum: criar um produto para o segmento masculino que se adequasse à necessidade dos próprios sócios. A primeira campanha da marca foi feita na cidade de Berlim, na Alemanha. O estilo streetwear ganhou uma leitura com riqueza em detalhes, estampas exclusivas e acabamento impecável, por consequência agradou artistas de renome nacional, como os cantores: Biel, Lucas Lucco, Gusttavo Lima e Luan Santana, os quais já usaram as peças da marca em seus shows, e por jogadores da seleção brasileira de futebol, como Daniel Alves e Neymar. Devido à toda esta exposição, o e-commerce da empresa passou a ser o canal mais expressivo de vendas, o que gerou conflitos com as revendas e seus representantes. Este caso é orientado para discutir a estrutura e o conflito de canais de distribuição da empresa, sobretudo, a partir do dilema presente na história, identificar quais mudanças estruturais poderiam levar a empresa a resolver o conflito e integrar canais, adotando uma estratégia omnichannel.

PALAVRAS-CHAVE: Canais de distribuição, Conflito de canais, *Omnichannel*.

1. INTRODUÇÃO

Meus caros, estamos com um problema... estamos com um sério conflito no setor comercial. Nossas revendas estão reclamando – Exclama Diego, um dos sócios da empresa.

Mas estava indo tudo tão bem - Interrompe Marcelo, sócio administrador.

Exatamente, estávamos no caminho para finalmente atingir a meta de vendas. - Completa Diego. - *Mas acho que exatamente esse o problema. Para atingir a meta, passamos a trabalhar com as revendas multimarcas, atendidas por nossos representantes e com o e-commerce.*

Ah..., mas o e-commerce está apenas engatinhando. O forte das vendas vem dos representantes - Admite Marcelo.

Marcelo, preciso ponderar em dois pontos... primeiro que as vendas do e-commerce cresceram muito nessa coleção e segundo que mesmo ainda pequenas, os próprios clientes das revendas têm acesso a nossos produtos pelo site e muitas vezes em preços inferiores aos praticados nas revendas, além de maior variedade de produtos que disponibilizamos na nossa loja virtual - Pondera Diego.

Mas logo agora que nosso plano de vendas está tão bem feito, regiões definidas, cobertura, representantes com carteira de clientes, até a convenção definida - Suspira Marcelo.

2. A EMPRESA

Criada em 2016 na cidade de Brusque (SC) – e sediada na mesma cidade - a marca Booq For Men (também chamada apenas de Booq) é comandada pelos jovens empresários Marcelo Dell'Agnolo e Diego Veirauch, e presente em todos os estados brasileiros por meio de seus produtos (camisetas, bermudas de banho, calças jeans, jaquetas jeans, bermudas jeans, calças de moletom, jaquetas de moletom, casacos de moletom, camisaria, bonés, cuecas, carteiras, pulseiras, colares e chinelos).

A abertura do empreendimento aconteceu numa época em que um dos sócios, Marcelo, que atuava no ramo imobiliário, estava decidido a mudar de área e à procura de um novo negócio. O setor de vestuário e da moda era, e ainda é, muito forte na cidade de Brusque. Além disso, naquele momento, apresentava um importante crescimento. Marcelo,

teve a ideia do negócio e apresentou a dois amigos que rapidamente toparam o desafio. Para tornar realidade, Marcelo já de início entendeu que precisava fazer um forte investimento.

No início das atividades da empresa, a sociedade era composta por três sócios e um desejo em comum: criar um produto para o segmento masculino, que se adequasse às suas próprias necessidade de vestuário. Logo após a criação da marca, um dos jovens saiu da sociedade, ficando então no quadro atual com Marcelo como sócio-diretor da empresa e Diego como sócio financeiro. Ainda em 2018, a empresa inaugurou sua primeira loja física de varejo. A loja está localizada no mesmo espaço que o escritório, e possui uma proposta de *concept store* para um projeto futuro de lojas próprias e franquias. Além do espaço de loja, ainda possui um espaço para *happy hour* e troca de livros e espaço e para eventos como *workshops* e palestras.

3. ESTRUTURA EMPRESARIAL

A Booq For Men conta com uma estrutura organizacional enxuta, com 12 funcionários, sendo eles: duas estilistas, um diretor, um gerente comercial, um assistente administrativo, uma pessoa na área de marketing, duas no setor financeiro, dois estoquistas e duas pessoas na área de produção.

A empresa não possui confecção própria. As peças são todas fabricadas por meio de terceirização, em facções que prestam o serviço, cada uma na sua especialidade. Um compromisso da empresa é terceirizar todo o trabalho da marca na própria cidade. Desde a criação de estampas, modelos, produção, marketing, vendas e empresas de representação comercial (ERC). A equipe faz questão de desenvolver todas as áreas em Brusque, o que possibilita maiores oportunidades na economia local.

A marca conta atualmente com um mix extenso de produtos: camisetas, bermudas de banho, calças jeans, jaquetas jeans, bermudas jeans, calças de moletom, jaquetas de moletom, casacos de moletom, camisaria, bonés, cuecas, carteiras, pulseiras, colares e chinelos. O carro chefe da empresa são as camisetas que representam 60% das vendas.

O mercado da moda teve seu pico de produção em 2010, com 6,4 bilhões de peças produzidas. Entre 2012 e 2016 essa produção sofreu uma queda, mas em valores houve um crescimento relevante de 23,3%. No ano de 2017 houve crescimento de 3,2% em peças e de 1,3% em valores nominais. E em 2018 aumento de 2% em volume. Em relação a previsões até o ano de 2021 o mercado da moda deve ter um crescimento acumulado de 13% no Brasil, com média de 3,1% ao ano, o que pode levar ao recorde, ficando com 6,68 bilhões de peças produzidas. A demanda pode superar a oferta somente em 2020.

4. UM GRANDE DIFERENCIAL: O ESTILO DA MARCA

A Booq For Men nasceu com uma proposta de estilo amparada em romper os paradigmas do homem moderno através de peças descoladas e inusitadas, propondo formas, texturas e acabamentos exclusivos em todas as suas coleções. A marca traduz e mescla o estilo Street masculino, com o universo das baladas.

Os produtos da marca remetem ao *street wear*, que é um estilo de moda de rua, enraizado na cultura californiana de surf e skate. Une-se a isso, um toque pessoal dos sócios da empresa e da equipe de estilo, que tem preferencias por roupas e estampas com um perfil minimalista (algo ou alguém adepto daquilo que é simples e elementar). Assim, as peças ganham uma leitura com riqueza em detalhes, estampas exclusivas e com grande atenção aos acabamentos. As camisetas e regatas, carros-chefes da marca, são desenvolvidas ao estilo *longline*, mais compridas do que as camisetas tradicionais, apresentam o corte a fio (com laser), e tecidos e malhas exclusivos e de qualidade rigorosa.

Em uma das reuniões, durante a apresentação a alguns candidatos a representantes, Marcelo assim definiu a marca:

"A marca Booq For Men foi bem aceita desde o início. E isso é uma virtude da equipe de estilo, que conseguem desenvolver produtos que têm uma boa aceitação e de grande identidade visual. Por isso as peças traduzem o estilo do homem moderno, que gosta de se vestir bem."

Na mesma reunião e tomando a palavra a estilista Eduarda, completou:

"Há muito tempo que o interesse pela moda já não é preferência apenas das mulheres. Cada vez mais os homens estão se preocupando com a sua aparência e imagem. O mercado da moda masculina está evoluindo bastante nesses últimos tempos. O comportamento masculino mudou. O homem atual mostra-se um consumidor mais exigente e espera o melhor atendimento das empresas nas quais deposita confiança. É cada vez mais comum a presença de homens em shoppings ou e-commerce."

Ainda, dentro do conceito de estilo e como proposta promocional, a marca agradou artistas de renome nacional, e dispôs-se a vesti-los. Artistas do calibre dos cantores: Biel, Lucas Lucco, Israel Novaes, a dupla Zé Neto e Cristiano, Gusttavo Lima e Luan Santana, que usam as peças da marca em seus shows, e atletas, inclusive jogadores da seleção brasileira de futebol como Daniel Alves e Neymar.

As peças usadas por esses artistas chegaram até eles de diversas formas, seja por conhecidos, amigos, aquisição dos próprios artistas, acessórias de imprensa, contato dos representantes, contato das lojas multimarcas e até, dependendo onde acontecera o show, os próprios representantes conseguiam acesso ao camarim e presenteavam os famosos com peças da marca. Além disso, a marca também apareceu sendo usada por atores globais na novela Malhação. A entrada em novelas e programas da Rede Globo aconteceu por meio de uma assessoria de figurino contratada pela empresa. Todas essas imagens acabam sendo divulgadas nas redes sociais da marca (Anexos).

5. O PROBLEMA, A SOLUÇÃO E O PROBLEMA

Após um início sem sucesso, e um grande investimento em dinheiro sem resultados, os sócios passaram a repensar o negócio:

É eu achei que era mais fácil, pensei que era apenas desenhar umas camisetas, montar um site e sair vendendo como água... realmente não existe negócio fácil... vemos um monte de case de sucesso por ai, um monte de gente aparecendo vendendo a ideia de dinheiro fácil... mas é tudo lorota. - Desabafou Marcelo para Diego.

É precisamos arrumar isso para não acabar enterrando esse investimento, precisamos profissionalizar, gerir melhor, administrar. – Respondeu Diego

E assim foi, sem experiência na área - pois até então eram profissionais de outras áreas - e com pouco direcionamento, a ideia inicial dos sócios era criar um site para trabalhar com e-commerce. Mas o negócio não aconteceu, fazendo com que os sócios concordassem que precisariam de ajuda – entenderam que eram novos nesse mercado e sem muito conhecimento.

Então após esse difícil início, os sócios, em pouco tempo promoveram uma grande reestruturação nos conceitos, investiram mais capital e buscaram a contratação de estilistas renomados para colocar os produtos em conformidade com o perfil da marca e atrativos ao mercado. A partir daí os sócios, empurrados pelos custos, notaram que precisavam ampliar suas vendas no afã de aumentar seu faturamento e somente o e-commerce não estava dando a resposta esperada.

Precisamos mudar isso... o investimento foi alto e as vendas precisam acontecer... não sei muito bem o que fazer, mas no setor imobiliário tínhamos uma máxima, quanto mais oferecermos, mais vendemos... precisamos fazer isso com nossas roupas – Expôs Marcelo.

Eu sei Marcelo, mas o campo da moda tem suas particularidades. Como se faz para oferecer peças por meio de um site?

Não! Temos que criar uma alternativa, outro canal. Acho que o e-commerce ficará para segundo plano – Afirmou Marcelo.

Com o intuito de aumentar as vendas, Marcelo foi ao mercado buscar indicações, ideias, nomes e soluções. Em uma das conversas sugeriram-lhe a contratação de uma consultoria, especializada em gestão comercial do mercado de moda. Após alguma pesquisa, uma empresa foi citada e chamada para apresentar sua proposta. Apesar de cara, e demandar mais um grande investimento, o negócio foi fechado e a consultoria iniciou seus trabalhos.

Marcelo, hoje vocês não têm nenhuma estrutura comercial... tem um produto fantástico, capital para investimento, pessoas e lá fora existe um mercado gigante a ser explorado..., mas precisamos implantes um setor comercial e fazer um trabalho de gestão comercial completo – Expôs o Sr. Carlos, diretor da empresa de consultoria.

Claro Sr. Carlos, queremos o resultado, o como fazer, é com vocês, lhes dou carta branca - Responde Marcelo

Ok, então para isso, vamos a princípio esquecer um pouco o e-commerce e implantar a venda de atacado, para revenda multimarcas, por meio de representantes comerciais... em linguagem técnica, faremos um trabalho de trade marketing, de B2B. Direcionaremos esforços para abrir pontos de revenda da marca – Definiu o Sr. Carlos

Assim a consultoria planejou toda a montagem da estrutura comercial, desde o planejamento de vendas, as bases para o gerenciamento da força de vendas, a implantação das atividades e o controle das atividades de vendas. Trabalhou também no desenvolvimento de um calendário de coleções e até no desenvolvimento da tabela de preços.

Após a estruturação foram feitas as contratações dos primeiros representantes comerciais, buscando a formação da força de *vendas.* Conforme planejado pela consultoria, o foco total do setor era a venda por meio dos representantes comerciais para atingirem as revendas multimarcas de todo o país.

Entendia-se que com essa estratégia conseguiriam um volume rápido de vendas e clientes, gerando o faturamento necessário. Para gerir a equipe foi contratado um gerente comercial experiente, que tinha passagem por empresas de grande porte uma carteira de clientes, e além dele, um supervisor comercial, para acompanhar os representantes a campo.

Inicialmente foram contratados 12 ERCs. Os primeiros estados a serem trabalhados foram: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo – cada estado com dois representantes – Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Minas Gerais – cada estado ganhou um representante. Na primeira coleção os representantes encontraram bastante dificuldade, como já era previsto, pois a marca era ainda desconhecida, então grande parte da venda acontecia mais em função do relacionamento do representante com seus clientes, visto que estes já haviam trabalhado com grandes marcas e possuíam uma carteira de clientes ativa e fiel.

O mostruário era composto por um mix de 120 referências e tiveram o suporte de material de venda e ponto de venda (catálogos impressos e virtuais, materiais de prospecção e campanhas, totens, banners, dispositivos e brindes diversos). Esse material precisou também de um investimento alto para a empresa. Já na segunda coleção, a empresa aumentou o mix de produtos, e selecionou mais 12 ERC, totalizando 24, que atendem todo o território nacional.

Além dos produtos em si e dos representantes reconhecidos, as campanhas desenvolvidas pela marca apresentavam um apelo moderno e muito vendável, chamando atenção de lojistas e consumidores, gerando curiosidade acerca da marca. A primeira

campanha, inclusive, da marca foi feita na cidade de Berlim, na Alemanha, os lojistas perceberam que a marca e seus produtos apresentavam um grande potencial de venda.

O trabalho de revenda para lojas multimarcas apresenta algumas particularidades, um exemplo é um aspecto de viralizar a marca, ou seja, quando uma marca é adotada por alguma loja de referência regional, fazendo parte de seu portfólio de marcas, outras lojas acabam procurando a marca para revende-la também. Sabendo disso, os gestores comerciais buscavam com intensidade a entrada em multimarcas com relevância regional.

Para isso, a empresa adotou como estratégia, distribuir material de divulgação da marca para as lojas e fazer parcerias para lançamento de coleção. Por exemplo, quando uma coleção é lançada, a empresa distribui brindes, e muitas vezes até fecha parceria para que aconteça um coquetel na cidade, para apresentação de uma nova coleção. A empresa, inclusive, oferece alguns incentivos, como descontos ou peças de bonificação, para que as multimarcas façam o lançamento da coleção em suas cidades. Para algumas lojas-chave, a Booq acaba montando espaços reservados, alugados dos próprios clientes para criar uma atmosfera positiva e ficar em maior evidência destacando-se das demais, causando efeito duplo: incentivar as vendas e marcar território divulgando a marca.

Para manter a o aspecto de dedicação, motivação e intensidade no trabalho, por parte dos representantes, a cada coleção, a marca realiza sua convenção de vendas, onde são reunidos todos os representantes para o lançamento da coleção, apresentada a coleção, campanhas de vendas e definidas as metas para cada ERC. Além disso, aspectos motivacionais, valores, técnicas de vendas e cultura organizacionais são trabalhados.

6. RESULTADOS

Em termos de resultados, o Estado de Santa Catarina fica em primeiro lugar no ranking de vendas, seguido do Paraná e São Paulo em terceiro. Desde o início das atividades, a Booq já lançou 8 coleções (Quadro 1).

Quadro 1 - Coleções Booq For Men

COLEÇÃO	NOME	LANÇAMENTO	RESULTADO
1ª	Inverno 17	Novembro de 2016	Atingiu 50% de sua meta, com campanha realizada em Berlim, na Alemanha.
2ª	Verão 18	Abril de 2017	Atingiu 65% de meta, e sua campanha foi realizada em Los Angeles, na Califórnia.
3ª	Alto Verão 18	Agosto de 2017	Atingiu 70% de meta, com campanha feita em Balneário Camboriú, SC.
4ª	Inverno 18	Novembro de 2017	Atingiu 70% de meta, com campanha feita em Bariloche, Argentina.
5ª	Verão 19	Abril de 2018	Atingiu 75% da meta.
6ª	Alto Verão 19	Agosto de 2018	Atingiu 75% da meta.
7ª	Inverno 19	Novembro de 2018	Atingiu 70% de meta, com campanha feita em Bariloche, Argentina.
8ª	Verão 20	Abril de 2019	Coleção relatada com o problema de conflito de canais em função do crescimento das vendas por e-commerce.

Até a coleção Inverno 19, o faturamento da Booq For Men era composto de pouco mais de 98% das vendas em atacado e lojas multimarcas. As vendas online não representam nem 2%. E é exatamente aqui que reside o dilema central. O fato é que, de uma coleção para outra, e amparada pelas ações de propaganda e identificação da marca junto a artistas

famosos, além da facilidade da mobilidade e outras variáveis ainda não identificadas, o e-commerce teve um salto em vendas, representando praticamente 10% do faturamento e passou agora a incomodar a estrutura.

É fato que, o lucro dos produtos vendidos pela loja virtual é muito maior do que o lucro das vendas feitas as revendas. O desgaste operacional, muito menor, pois trata-se de uma relação direta entre a marca e o consumidor. É fato também, que para a revenda, a marca vende seus produtos em sua loja virtual, porém, dada a facilidade atual das compras é um problema, pois perde-se a exclusividade, enquanto os custos de uma loja alavancam os preços para além do que é cobrado pelo mesmo produto na loja virtual da marca.

Representantes reclamam, pois perdem suas comissões, uma vez que por ser uma venda direta da empresa ao consumidor, não intermediada por eles, não recebem as referidas comissões. Agora a empresa tem o plano de lançar até suas lojas conceito e o programa de franquias, o que também se espera que irá gerar mais conflitos. O cenário mostra que algum possível franqueado que tenha interesse de abrir uma franquia em alguma cidade em que a marca já tenha alguma revenda, haverá um conflito a ser gerenciado pela Booq. Portanto, qual o procedimento a ser adotado pela empresa? Parar de fornecer para a revenda? E o cliente, como fica? E caso algum consumidor da cidade comprar pela loja virtual, entregar alguma compensação para a franquia?

"É Diego... e agora? Nunca pensei que vender mais pudesse ser um problema..."

Anexo 1. Logomarca Booq For Men

Anexo 2. Famosos usando Booq For Men



Anexo 3. Celebridades da música sertaneja usando Booq For Men



Anexo 4. Celebridades da música usando Booq For Men



Anexo 5. Celebridades em atividade na Rede Globo usando Booq For Men



Anexo 6. Mídia





7. NOTAS DE ENSINO

7.1 Fontes de dados

As informações utilizadas para a elaboração deste caso de ensino foram obtidas de fontes primárias e secundárias. As primárias através de entrevistas com o sócio fundador da empresa e observação subjetiva, por meio da inserção de um dos autores do caso nas atividades da empresa. Para as fontes secundárias foi utilizada a transcrição de informações coletadas em documentos, jornais, gravações, contratos, entre outros. O nome da empresa permaneceu fiel durante todo o caso, apenas os nomes dos personagens foram disfarçados para preservar a identidade, porém, sem influenciar na contextualização.

7.2 Objetivos educacionais

Este caso tem como objetivo descrever como a empresa iniciou no mercado, e como ela vem seguindo desde então. Os processos de desenvolvimento de produto e segmentação de mercado foram os fatores relevantes para que a empresa tivesse o resultado apresentado.

- Identificar a estrutura de canais de distribuição apresentada pela empresa do caso
- Discutir os conflitos nos canais de distribuição e como podem ser amenizados
- Abordar mudanças estruturais que levem a adoção de uma estratégia *omnichannel*

Recomenda-se que, para o cumprimento total dos objetivos, há a necessidade da leitura na íntegra do caso.

7.3 Utilização recomendada

Este caso para ensino poderá ser utilizado como material didático de condução do docente para alunos de graduação e pós-graduação de administração de empresas, em disciplinas de marketing, com os assuntos planejamento mercadológico, composto mercadológico, canais de distribuição e, mais amplamente, em estratégias de marketing. Caso utilize-se para alunos de graduação, é válido analisar anteriormente o nível de dificuldade em relação às temáticas propostas com explicações de certos conceitos trabalhados.

7.4 Aplicação do caso

Para a utilização do caso, sugere-se o tempo de uma hora e meia a duas horas, em função da necessidade de leitura atenta visando melhor entendimento do caso e dos temas propostos. Apresentamos o plano de aula (Quadro 1) objetivando uma melhor adaptação as características de aula e configuração de turmas.

Quadro 2 - Plano de aula sugerido

PLANO	TEMPO
1) Primeiramente, separa a classe em grupos de 4 a 5 alunos com o objetivo de ler o texto. Cada grupo, desenvolve uma análise das decisões tomadas pela empresa, apresentando críticas ou concordâncias com as ações colocadas em prática, relatando com exemplos do texto e baseado na literatura relevante. Após o momento inicial, cada um dos grupos responde também ao dilema central.	20 min.
2) Pede-se aos alunos que vão para a frente da sala e apresentem suas análises e propostas, colocando no quadro (ou em outro recurso disponível), cada uma delas.	10 min./grupo
3) Durante as apresentações, o professor classifica as principais proposições. Após todas as apresentações, o professor propõe uma discussão acerca das proposições e atitudes propostas.	30-40 min.
4) O professor inicia uma mediação, para realizar um fechamento do caso. Alinhando posições dos alunos e as possibilidades gerenciais propostas, procura-se chegar em uma decisão coletiva, baseada em consultoria, a qual serviria de base para a empresa do caso.	20-30 min.

7.5 Questões sugeridas para aplicação

1) Como estão estruturados os canais de distribuição da empresa Booq?

2) A Booq vem apresentando problemas em relação a conflitos nos canais de distribuição. De que forma, pode-se minimizar o impacto causado pelos conflitos de canais?

3) Quais as mudanças estruturais que a empresa precisaria integrar canais e para adotar uma estratégia omnichannel?

7.6 Respostas padrão para as questões sugeridas

Questão 1.

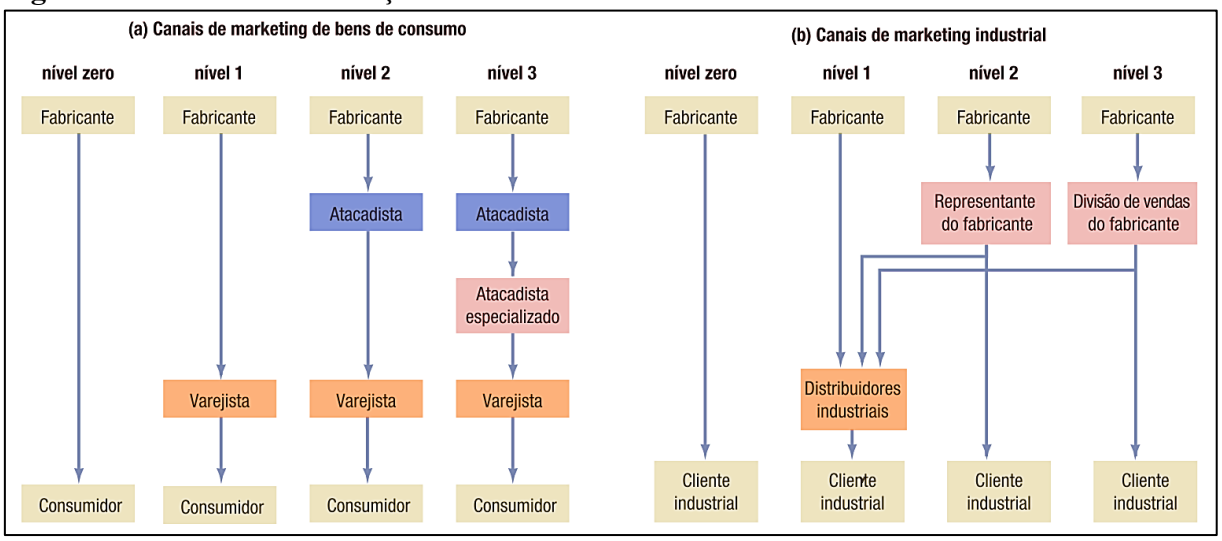
A preocupação com a distribuição é um dos assuntos mais longevos e debatidos dentro do campo do marketing (WILKINSON, 2001), mas que, com o crescimento do acesso e utilização da internet no Brasil, cada vez mais brasileiros estão tendo acesso à praticidade de

comprar produtos e serviços on-line (EBERT et al., 2018) o que faz aumentar a importância da correta escolha do canal de distribuição.

Para Stern et al. (1996), os canais de distribuição são um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponíveis os produtos de uma empresa para uso e consumo. Conforme Guissoni et al. (2014) relação ao marketing aplicado a bens de consumo, o conceito de canais de distribuição dispensa o importante papel disponibilizar produtos para que os consumidores adquiram e usem. Resumindo, segundo Wilson, Street e Bruce (2008) os canais de distribuição são os meios de acesso dos consumidores aos produtos, e por isso, as estratégias relacionadas a distribuição de uma empresa resultam em um impacto considerável nas vendas e lucratividade

Para Rosenbloom (2002) como uma rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse aos consumidores e usuários para que possam ter a seu dispor, os produtos quando e onde os quiserem. Para Kotler (2012) esses canais vão formando determinados caminhos por onde o produto segue depois da sua produção e culminando na compra ou na utilização pelo usuário final, e cada intermediário do canal, ao desempenhar algum papel para fazer o produto chegar ao consumidores finais, constitui determinado nível de canal. Neves (1999) entende o canal de distribuição como uma rede orquestrada que culmina na criação de valor aos usuários finais e principalmente unicamente por meio da distribuição é que o produto chega aos consumidores, uma vez que são os canais que fazem com que o produto seja transportado, ser estocado e disponibilizado para que o consumidor possa ter acesso a ele.

Figura 1. Canais de Distribuição



Fonte: Kotler e Keller (2012).

Importante frisar que, os canais de distribuição, de acordo com Rosenbloom (2002) não fazem parte da estrutura organizacional interna de nenhuma empresas, o que para Durán Rojas e Perez (2014) caracteriza o canal por existir externamente à empresa, o que faz com que crie a necessidade de o canal de distribuição ser visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa, o que consequentemente faz com que haja um relacionamento direto entre esses agentes. Os canais de distribuição, para Kotler e Keller (2012) são compostos por fabricantes, intermediários e usuários finais. Os fabricantes são o início do canal e os responsáveis pela produção dos produtos. Os intermediários são organizações que unem o fluxo de produtos entre a empresa e seus consumidores. A utilização de os intermediários, para Durán Rojas e Perez (2014) culmina em vantagens para os

fabricantes por gerar economia em relação a comercialização de produtos diretamente e obter um retorno maior, possibilitando investir mais em seu negócio principal.

Questão 2.

Mesmo com certas dificuldades para a administração de canais e os consequentes conflitos de canais, a estratégia correta acerca dos canais de distribuição pode garantir excelentes resultados. Segundo Guissoni et al. (2014) apesar de vários fatores que influenciarem as vendas e participação de mercado de um empresa, sejam eles, o nível de investimento em propaganda, nível de preço, promoção e estratégias de produto (ATAMAN et al., 2010), a distribuição tem sido apontada na literatura como um dos principais fatores justificadores de variações positivas no *market share* dos produtos em diversos mercados analisados (NIJS et al., 2010). Ainda segundo os autores, para o caso de produtos de consumo, a elasticidade da distribuição nas vendas é aproximadamente seis vezes maior do que a elasticidade da propaganda nas vendas (ATAMAN et al., 2010) proporcionando o entendimento do tamanho da importância da distribuição nas estratégias mercadológicas.

Em relação especificamente aos conflitos, de acordo com Rosembloom (1999) apud Thomé et al. (2007, p. 170), “em um sistema social, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente pode impedir que se alcancem suas metas ou o desempenho eficiente de seu padrão instrumental de comportamento, uma atmosfera de frustração prevalece. Um estado de conflito pode, portanto, existir quando dois ou mais componentes de um dado sistema de ação (ex.: canais de distribuição) tornam-se objeto de frustração de outros”.

De acordo com Thomé et al. (2007) o fato de existirem leva a entender as quais são suas fontes de conflito e como eles poderiam ser minimizados. Para Berman (1996) as causas do conflito são várias e elas podem emergir quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz um território de vendas de seu distribuidor, altera as estruturas de descontos, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tentam alterar os termos de um contrato de distribuição. Uma causa comum em todos os conflitos é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode aparecer em conflitos no fornecimento de serviços, nos níveis de estoque, na precificação, na troca de informações ou na divisão de territórios (THOMÉ et al., 2007)

Para Rosenbloom (2002), o conflito pode originar uma ameaça para o canal de distribuição e principalmente afetar seu desempenho, e para tanto é importante para gestor desenvolver um critério que relaciona possíveis efeitos do conflito e como isso afeta suas decisões como membro de canal, chamado de eficiência de canal, pois mensura grau com que os investimentos de vários recursos necessários, que afetam as decisões de um canal, podem ser otimizados em termos de resultados. Para o autor, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência e vice-versa.

Ainda, buscando solucionar ou diminuir a ocorrência de conflitos Coughlan et al. (2002) e destaca pontos importantes para minimizar conflitos:

- Comunicar-se com mais frequência e de maneira mais efetiva
- Estabelecer canais para expressar insatisfações
- Fazer uma revisão crítica das ações passadas
- Inventar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema
- Desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos
- Desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos

• Estabelecer um comitê permanente para avaliar os conflitos existentes nos canais
• Utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário

Tais mecanismos poderiam ser eficientes na gestão do negócio da Booq e na busca por resolver o problema do conflito de canais.

Questão 3.

Para empresa do caso, a integração de canais é mais complexa e demanda um maior controle do processo, visto que não depende só de sua própria estrutura organizacional, pois a empresa não é só um varejista, mas um fabricante e que apresenta terceiros envolvidos no processo.

> Integração significa, em última instância, dar alternativas para o consumidor e alcançar flexibilidade na operação. Isso significa poder comprar online e retirar na loja, ou comprar na loja usando o canal virtual ou catálogo; dar condições de troca ou devolução de compras em canais distintos; e flexibilizar formas de compra que reduzam taxas de entrega e perda de venda por ruptura (SOUZA, 2009, p. 55).

Pensando em integração de canal, dois conceitos são apresentados: o crosschannel e o omnichannel. Cao (2014) define crosschannel como a estratégia de oferecer diferentes canais de atendimento, com sinergia, eficácia e experiência de compra integrada. Somente a prática omnichannel consiste em oferecer aos clientes vários canais de atendimento com gestão de marketing integrada e experiência de compra consistente, visando a maximização dos resultados, além de permitir que as varejistas promovam uma experiência de consumo com a marca independente dos canais que utiliza para a venda. Segundo Li et al. (2015), a estratégia omnichannel permite aos clientes interagir com a empresa por todos os canais de atendimento disponíveis e opera de maneira unificada, convergente e com processos internos integrados. Buscando a definição em Kotler (2017), "marketing Omnichannel é a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Ele requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem metas e estratégias" (KOTLER, 2017, p.168).

Na atualidade, o consumidor é multicanal e crosschannel, ou seja, está nas mais diversas plataformas, muitas vezes ao mesmo tempo. Para Dietrich (2012), omnichannel é uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo. Na visão das empresas, o marketing está em constante busca por gerar experiência no relacionamento entre o consumidor com a marca.

O modelo multicanal, definiu estratégias de venda e comunicação em diferentes canais. Com o omnichannel, os sistemas conseguem viabilizar para o consumidor uma percepção de interatividade entre seus dados e os canais de venda. É fundamental saber o que o consumidor está comprando, quais temas despertam o seu interesse e aproveitar este momento para apresentar em tempo real uma oferta personalizada. Kotler et al. (2017) salienta ainda que "na era digital, o caminho do consumidor nem sempre é direto, sendo às vezes até em espiral. Além disso, existem muitas combinações possíveis de pontos de contato pelos quais os consumidores podem passar". (KOTLER et.al, 2017, p.168).

Por isso, a forma como os profissionais de marketing abordam os canais de venda e comunicação deveria mudar e se adaptar a essa nova realidade, de modo que a marca esteja disponível onde e quando os consumidores decidirem fazer a compra. Aubrey e Judge (2012) alertaram a necessidade de reinventar os canais físicos, buscando oferecer produtos, serviços e

logística focados no consumidor e experiência de compra integrada e consistente, tanto no âmbito dos canais on-line como off-line.

> No que se refere à experiência omnichannel do cliente com a marca, outros elementos devem ser desenvolvidos pela empresa. São pilares estratégicos como: estratégia de integração entre sistemas; logística integrada; política de canais; pontos de contato com a marca; canais; gestão de Recursos Humanos; tributação fiscal e cadeia de fornecedores (MARQUESI, 2015, p.74).

Na visão de alguns autores, como Guissoni (2017), a gestão omnichannel é um grande desafio para os empresários.

> As mudanças para uma estratégia omnichannel têm desafiado o status quo da gestão de marketing, tradicionalmente baseada no julgamento dos executivos e do suporte fundamentado apenas em dados internos de loja para tomada de decisão. Mas, inevitavelmente, essa visão terá de mudar. A capacidade analítica apresenta possibilidades para que os varejistas desempenhem melhor e de maneira mais consistente as atividades entre os ambientes online e offline, cada dia mais sincronizados (GUISSONI, 2017, p. 26).

Uma estratégia omnichannel bem-sucedida, segundo Rigby (2011), não deve apenas garantir a sobrevivência de uma empresa. Ele deve fornecer o tipo de revolução nas expectativas e experiências dos clientes. Os gestores perceberam que as plataformas digitais e físicas se complementam em vez de competir, aumentando assim as vendas e diminuindo os custos. Por fim, provavelmente veremos mais novas ideias sendo implementadas à medida que clientes e funcionários propuserem inovações próprias. No ambiente atual, informações e ideias podem fluir livremente. Os gestores que aprenderem a tirar proveito de ambos estarão bem posicionados para o sucesso

7.7 Fechamento

Dada a natureza do caso, que expressa a realidade, o fechamento pode ser feito através de uma apresentação das principais sugestões elaboradas pelos alunos e endereçadas à empresa. O professor pode passar a ter um papel de moderador e intervir quando a discussão ficar mais acalorada.

Uma vez que o dilema exposto no caso é recente e a empresa ainda está em desenvolvimento das estratégias, ou seja, ainda não houve ações tomadas pela empresa para resolver o presente dilema, cabe aos alunos, enquanto provedores de soluções, que apresentem as melhores práticas para o exposto no caso.

Além do já sugerido, os alunos podem navegar em outras literaturas que ajudem de maneira indireta ou até diretamente na apresentação de soluções para o dilema. Exemplos disso são: gestão de vendas, estratégias de marketing, posicionamento e gestão de operações com múltiplos canais de vendas.

REFERÊNCIAS

AUBREY, C.; JUDGE, D. Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. **Journal of Brand Strategy**, v. 1 n. 1, p. 31-39, 2012.

BERMAN, B. **Marketing channels**. John Willey & Sons, 663p, 1996.

CAO, L. Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A Case Study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69-96, 2014.

COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. (2002). **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIETRICH, A. Os desafios do omnichannel. **Meio & Mensagem**, 2012. Recuperado de: https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2012/04/01/os-desafios-do-omnichannel.html

DURÁN ROJAS, E.; PEREZ, R. Canais de distribuição de açúcar mascavo numa associação de produtores. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 17-30, 2014.

EBERT, P. N. P.; FROEMMING, L. M. S.; JOHANN, D. Franquias Virtuais, uma Nova Estratégia para os Varejistas no E-Commerce. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 377-399, 2018.

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **Gv Executivo**, v. 16, n. 1, p. 25-27, 2017.

GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M.; CRESCITELLI, E. The effect of distribution on market share in different channels. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 620-632, 2014

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P., KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012

LI, Q.; LOU, H.; XIE, P.; FENG, X.; DU, R. Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. **Computers in Industry**, v. 70, p. 23-45, 2015.

MARQUESI, A. C. Não confunda estratégia de vendas com logística integrada! **Revista da ESPM, São Paulo**, v. 96, n. 1, p. 72-77, 2015.

NIJS, V, MISTRA, K, ANDERSON, E. T, HANSEN, K, & KRISHNAMURTHI, L. Channel pass-through of trade promotions. **Marketing Science**, v. 29, n. 2, p. 250-267, 2010

RIGBY, Darrell K. The Future of Shopping. **Harvard Business Review**, 2011. Recuperado de: https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas. 2002

SOUZA, M. G. **Neoconsumidor**: digital, multicanal e global. São Paulo: Gouvea de Souza &Md, 2009.

STERN, L.; EL ANSARY, A.I.; COUGHLAN A.T. **Marketing channels**. 5a. ed. New York: Prentice Hall, 1996.

THOMÉ, L. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 42, n. 2, p. 167-177, 2007.

WILKINSON, I. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. **Australasian Marketing Journal**, v. 9, n. 2, p. 23-52, 2001.

WILSON, H.; STREET, R.; BRUCE, L. **The multichannel challenge**: integrating customer experiences for profit. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.