

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

**THE BOOQ IS ON THE TABLE: THE BOOQ FOR MEN DILEMMA**

**THE BOOQ IS ON THE TABLE: EL DILEMA DE BOOQ FOR MEN**

Aline da Silva Bertoldi  
Graduada em Administração pela UNIASSELVI  
aline.bertoldibq@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-0438-6524>

Estefani Kenor Jorge  
Graduada em Administração pela UNIASSELVI  
estefani.jorge@havan.com.br  
<http://orcid.org/0000-0003-1070-2180>

Jailson Lana  
Professor do Ensino Superior e MBA na Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
jailson.lana@univali.br  
<http://orcid.org/0000-0003-0944-9667>

Raul Beal Partyka  
Doutorando em Adm. de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP  
raul.partyka@fgv.edu.br  
<http://orcid.org/0000-0001-7941-2152>

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 17.05.2021  
Aprovado em 08.03.2022



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

**Objetivo do estudo:** A Booq For Men é uma sociedade do setor de confecções composta por três jovens empreendedores com um desejo em comum: criar um produto para o segmento masculino que se adequasse à necessidade dos próprios sócios. O estudo pretende impulsionar as discussões sobre os processos de desenvolvimento de produto e segmentação de mercado, sobretudo, de maneira inovativa a inserção da empresa na oferta omnichannel.

**Metodologia/Abordagem:** Caso de ensino que retrata um caso real de uma empresa do setor de vestuário, a qual promoveu o estilo streetwear com uma leitura com riqueza em detalhes, estampas exclusivas e acabamento impecável, por consequência agradou artistas de renome nacional.

**Originalidade/Relevância:** 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.

**Principais resultados:** Devido à toda a exposição da marca, o e-commerce da empresa passou a ser o canal mais expressivo de vendas, o que gerou conflitos com as revendas e seus representantes. Por consequência, gerou o dilema central do caso: parar de fornecer para a revenda e renunciar ao omnichannel?

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Desenvolver nos alunos a capacidade de identificar a estrutura de canais de distribuição, discutir os conflitos existentes e propor mudanças que levem a adoção da estratégia omnichannel.

**Palavras-chave:** Canais de distribuição. Conflito de canais. Omnichannel. Caso de ensino.

## ABSTRACT

**Objective:** Booq For Men is a society in the clothing sector composed of three young entrepreneurs with a common desire: to create a product for the male segment that would suit the needs of the partners themselves. The study intends to stimulate the discussions about the product development and market segmentation processes, above all, in an innovative way, the insertion of the company in the omnichannel offer.

**Methodology/Approach:** Teaching case that portrays a real case of a company in the clothing sector, which promoted the streetwear style with a reading with a wealth of details, exclusive prints and impeccable finish, consequently pleased artists of national renown.

**Originality/Relevance:** This case is oriented to discuss the structure and conflict of the company's distribution channels, especially, based on the dilemma present in history, to identify which structural changes could lead the company to resolve the conflict and integrate channels, adopting a omnichannel strategy.

**Main results:** Due to all the brand exposure, the company's e-commerce became the most expressive sales channel, which generated conflicts with resellers and their representatives. Consequently, it generated the central dilemma of the case: stop supplying for resale and renounce omnichannel?

**Theoretical/methodological contributions:** Develop in students the ability to identify the structure of distribution channels, discuss existing conflicts and propose changes that lead to the adoption of the omnichannel strategy.

**Keywords:** Distribution channels. Channel conflict. Omnichannel. Teaching case.

## RESUMEN

**Objetivo del estudio:** Booq For Men es una sociedad del sector de la confección compuesta por tres jóvenes emprendedores con un deseo común: crear un producto para el segmento masculino que se adapte a las necesidades de los propios socios. El estudio pretende estimular las discusiones sobre los procesos de desarrollo de productos y segmentación del mercado, sobre todo, de forma innovadora, la inserción de la empresa en la oferta omnicanal.

**Metodología/Enfoque:** Caso de enseñanza que retrata un caso real de una empresa del sector de la confección, que promovió el estilo streetwear con una lectura con riqueza de detalles, estampados exclusivos y acabados impecables, en consecuencia complació a artistas de renombre nacional.

**Originalidad/Relevancia:** Este caso está orientado a discutir la estructura y conflicto de los canales de distribución de la empresa, especialmente, a partir del dilema presente en la historia, para identificar qué cambios estructurales podrían llevar a la empresa a resolver el conflicto e integrar canales, adoptando una omnicanalidad. estrategia.

**Resultados principales:** Debido a toda la exposición de la marca, el e-commerce de la empresa se convirtió en el canal de venta más expresivo, lo que generó conflictos con los revendedores y sus representantes. En consecuencia, generó el dilema central del caso: ¿dejar de suministrar para reventa y renunciar al omnicanal?

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** Desarrollar en los estudiantes la capacidad de identificar la estructura de los canales de distribución, discutir los conflictos existentes y proponer cambios que lleven a la adopción de la estrategia omnicanal.

**Palabras clave:** Canales de distribución. Conflicto de canal. Omnicanal. Caso de enseñanza.

## 1. INTRODUÇÃO

- *Meus caros, estamos com um problema! Estamos com um sério conflito no setor comercial... nossas vendas 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 é exatamente esse o problema. Para atingir a meta, passamos a trabalhar com as vendas 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 vendas 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, a marca Booq For Men (ou simplesmente, Booq) é comandada pelos jovens empresários Marcelo Dell’Agnolo e Diego Veirauch. Marcelo atuava no ramo imobiliário e estava decidido a mudar de área, à procura de um novo negócio. O setor de vestuário e da moda sempre foi muito forte na cidade. Marcelo, teve a ideia do negócio e apresentou para dois amigos que rapidamente toparam o desafio, mas para tornar realidade o projeto, todos sabiam que precisavam fazer um forte investimento.



**Figura 1.** Logomarca Booq For Men  
Fonte: Booq (2021b).

No início das atividades os sócios tinham um desejo em comum: criar um produto para o segmento masculino, que se adequasse às suas próprias necessidades de vestuário. Logo após a criação da marca, um dos jovens saiu da sociedade, e desde lá estabeleceu-se que Marcelo seria o sócio-diretor da empresa e Diego o sócio financeiro.

A Booq conta com 12 funcionários, sendo: 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. Um compromisso da empresa é terceirizar todo o trabalho da marca na própria cidade, o que possibilita maiores oportunidades na economia local. Atualmente conta 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.

### 3. UM GRANDE DIFERENCIAL: O ESTILO DA MARCA

A Booq 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. 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, o toque pessoal dos sócios da empresa e da equipe de estilo, que tem preferências por roupas e estampas com um perfil minimalista. Assim, as peças ganham riqueza em detalhes, estampas exclusivas e com grande atenção aos acabamentos.

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 do nosso estilo, com produtos que têm uma boa aceitação e 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, por meio de assessoria de imprensa, passou a vestir artistas de renome nacional, inclusive jogadores da seleção brasileira de futebol e a inserção das peças em atores globais de novelas e programas da Rede Globo, que aconteceu por meio de uma assessoria de figurino contratada pela empresa, como ilustrado nas Figuras 2 e 3.



**Figura 2.** Famosos usando Booq For Men

Fonte: Portal da Cidade (2018).



**Figura 3.** Celebidades usando Booq For Men

Fonte: Booq (2016, 2021).

#### 4. 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:

- *Confesso... 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 aí, 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, administrar.* Respondeu Diego

E assim foi, sem experiência na área - pois até então eram profissionais de outros ramos - e com pouco direcionamento. A ideia inicial dos sócios era criar um site para trabalhar com e-commerce, mas o negócio não aconteceu. O jeito foi confessar que precisavam de ajuda.

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 a proposta 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?* Indagou Diego.

- *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 demandar 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 implantar 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.* Respondeu 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.

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, 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 em 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, pois a marca ainda era desconhecida. Grande parte da venda acontecia em função do relacionamento do representante com seus clientes, por uma carteira 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). Já na segunda coleção, a empresa aumentou o mix de produtos, e selecionou mais 12 ERC, totalizando 24, em todo território nacional. A exposição da marca foi bastante expressiva, como ilustrado na Figura 4.



**Figura 4.** Exposição da Booq For Men na mídia  
 Fonte: Sales (2017) e Portal da Cidade (2018).

O trabalho de revenda para lojas multimarcas apresenta algumas particularidades, como o aspecto de viralizar a marca. Quando uma marca é adotada por alguma loja de referência regional, outras lojas acabam procurando a marca para revendê-la também. Sabendo disso, os gestores comerciais buscavam com intensidade a entrada em multimarcas



com relevância regional. A empresa então adotou como estratégia, distribuir material de divulgação da marca para as lojas e fazer parcerias para lançamento de coleção. 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. Além disso, 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 destacando-se das demais, causando efeito duplo: incentivar as vendas e marcar território divulgando a marca.

Para manter 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.

## 5. MEDIDAS ADOTADAS. E AGORA?

Em termos de resultados, o Estado de Santa Catarina fica em primeiro lugar no ranking de vendas, seguido do Paraná e São Paulo, respectivamente. Desde o início das atividades, a Booq já lançou 8 coleções (Figura 5).

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% da meta, com campanha feita em Balneário Camboriú, SC.
4ª	Inverno 18	Novembro de 2017	Atingiu 70% da 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% da 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.

**Figura 5.** Coleções da Booq For Men

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2021).

Até a coleção Inverno 19, o faturamento da Booq 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 - 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 aproximadamente 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 nas revendas. O desgaste operacional é 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.

Os 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. Mas é fato também que as revendas trazem volume, capilaridade e aumentam a visibilidade da marca, além de por muito tempo, ter amparado o faturamento da empresa. A empresa tem projetos ainda de lançar suas lojas conceito e o programa de franquias, o que também se espera que irá gerar mais conflitos.

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

- *Marcelo, eu sinceramente, fecharia o e-commerce e focava naquilo que traz faturamento... as multimarcas nos salvaram, dão volume de vendas, levam a marca pelo Brasil afora, dão lucro...*

- *Diego, sei de tudo isso..., mas o futuro do varejo é o e-commerce. não podemos ficar fora dessa tendência que se analisares, cresceu muito. Em duas coleções eu aposto contigo que vai superar a multimarca. Na verdade, a multimarca vai ser um stress para nós, muita briga, muita gente envolvida, muito conflito. Eu pararia com isso tudo já e focava só no e-commerce.*

Nesse momento entra na sala o consultor, que ao ouvir a conversa pondera:

- *Meus caros, tenho liberdade para falar com vocês diretamente. escutei a conversa. Acho que vocês estão errados. O momento é de extrema concorrência, e sinceramente, não*

*acredito que vocês estejam discutindo em fechar canais de vendas. quanto mais vendas surgirem, melhor. o que se fala atualmente é omnichannel. O que se fala atualmente é não perder venda.*

*- Ótimo Carlos. Disse Marcelo. - Tudo muito lindo isso que você está falando, mas então como faremos isso? Como vamos acabar com esse problema, como vamos resolver esses conflitos... e as lojas conceito? E as franquias? Como vamos conciliar tudo? É impossível administrar tudo... ainda acho que o correto é optar só por um e basta!*

*- Bom, eu entendo o Carlos! Mas não sei como fazer e o que fazer... Só não quero mais reclamação, briga, ameaça de buscar direitos na justiça. Quero só trabalhar leve.* Ponderou Diego.

Portanto, qual o procedimento a ser adotado pela empresa? Parar de fornecer para a revenda? Parar com o e-commerce? Deixar de lado as franquias e as lojas conceito? Renunciar às vendas? Conviver com brigas e reclamações? E principalmente, o consumidor, como é que fica?

## **6. NOTAS DE ENSINO**

### **6.1 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.

### **6.2 Objetivos educacionais**

Este caso tem como objetivo descrever como a empresa iniciou no mercado, e como ela vem seguindo desde então, inclusive os processos de desenvolvimento de produto e segmentação de mercado para que a empresa tivesse o resultado apresentado. São objetivos específicos:

- Identificar a estrutura de canais de distribuição apresentada pela empresa do caso;
- Discutir os conflitos nos canais de distribuição e como podem ser amenizados;

- Propor mudanças estruturais que levem a adoção de uma estratégia omnichannel.

### 6.3 Utilização recomendada

Este caso de ensino poderá ser utilizado, principalmente, em cursos de graduação e pós-graduação de administração de empresas, em disciplinas de marketing, com os assuntos planejamento mercadológico e estratégias de marketing, e em disciplinas de gestão de operações, como canais de distribuição. 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.

### 6.4 Aplicação do caso

Recomenda-se para o cumprimento total dos objetivos, a leitura na íntegra do caso. Sugere-se que o aluno leia e se prepare individualmente. Posteriormente, pode ser feita a divisão da turma em pequenos grupos seja feita antes da discussão em plenário. Apresentamos o plano de aula para o caso (Figura 6), objetivando uma melhor adaptação às características de aula e configuração de turmas.

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 com suporte 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.

**Figura 6.** Plano de aula sugerido

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

### 6.5 Questões sugeridas para aplicação

- 1) Como se dá a estrutura de canais de distribuição apresentada pela empresa Booq? Sugira ajustes ou mudanças que você considere relevantes.
- 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?

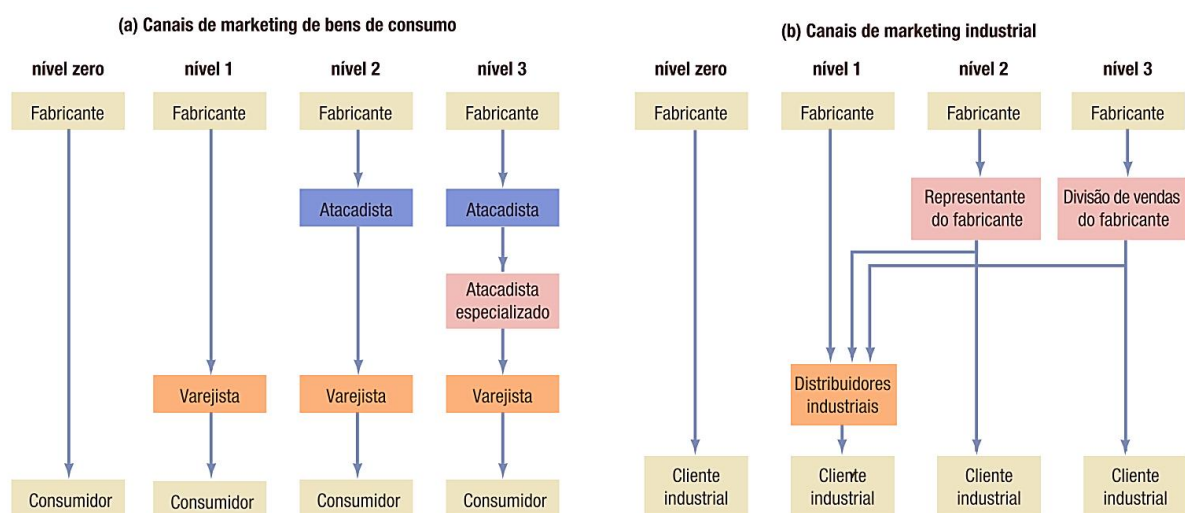
- 3) Quais as mudanças estruturais que a empresa precisaria integrar canais e para adotar uma estratégia omnichannel?

## 6.6 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). Com a propagação do acesso à 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.

Segundo 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. Para Rosenbloom (2002) uma rede de organizações 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. Já para Kotler (2012), esses canais vão formando determinados caminhos por onde o produto segue depois da sua produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final, e cada intermediário do canal, ao desempenhar algum papel para fazer o produto chegar aos consumidores finais, constitui determinado nível de canal (Figura 7).



**Figura 7.** Canais de Distribuição

Fonte: Kotler e Keller (2012).

De acordo com Rosenbloom (2002), os canais de distribuição não fazem parte da estrutura organizacional interna de nenhuma empresa, mas que para Durán Rojas e Perez (2014) caracteriza o canal por existir externamente à empresa. Este movimento 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 conseqüentemente 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. A utilização dos 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.

Por fim, 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.

### **Questão 2.**

Mesmo com certas dificuldades para a administração de canais e os conseqüentes 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 influenciam as vendas e participação de mercado de uma 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).

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. Já para Rosenbloom (2002), o conflito pode originar uma ameaça para o canal de distribuição e principalmente afetar seu desempenho, portanto, é importante que os gestores desenvolvam um critério que relaciona possíveis efeitos do conflito e como isso afeta suas decisões como membro de canal,

chamado de eficiência de canal, pois este mensura o grau com que os investimentos de vários recursos necessários, que afetam as decisões de um canal, podem ser otimizados em termos de resultados. Por fim, Coughlan et al. (2002) destaca a esta ação de desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos.

### **Questão 3.**

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 sobre 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.

Para a 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 apenas um varejista, mas um fabricante que possui terceiros envolvidos no processo fabril.

Pensando na integração de canais, dois conceitos são apresentados: o crosschannel e o omnichannel. Na atualidade, o consumidor é multicanal e crosschannel, ou seja, está nas mais diversas plataformas, muitas vezes ao mesmo tempo. 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. 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 (Dietrich, 2012).

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.

## 6.7 Alternativas de solução do caso

Para subsidiar o caso com material que gere discussão em sala de aula, que o aluno possa escolher e defender sua escolha diante de outros alunos que escolhem outras alternativas que julgam ser mais viáveis, ilustramos quatro alternativas, proposições de solução para o caso.

### 1) Parar de fornecer para as revendas

**Prós:** Além de seu canal de loja, os fabricantes podem usar o revendedor para aumentar sua participação no mercado (Alaei et al., 2020). Ao contrário do modo de contrato de revenda, o fabricante pode obter o poder de determinar o preço de varejo na plataforma ao usar o modo de serviço do mercado online (Liu et al., 2020). Ainda, os preços de varejo são mais baixos no canal de mercado do que no canal do revendedor (Alaei et al., 2020).

**Contras:** Se o fabricante apenas concentra-se no mercado, ele pode ser esquecido no longo prazo (porque além da cooperação com um varejista eletrônico para a venda de mercadorias, muitos fornecedores e os fabricantes têm seus próprios canais de loja na web para vender produtos diretamente aos consumidores finais) (Alaei et al., 2020). Os revendedores podem diferenciar ainda mais o produto e fazê-lo chegar no consumidor final. Também melhora o bem-estar porque aumenta a concorrência de preços no mercado de varejo (Höffler & Schmidt, 2008).

### 2) Parar com as vendas diretas

**Prós:** Neste caso, a empresa optaria por manter vendas via revendedores ou via marketplace. No primeiro caso, pode aumentar o nível de preços e pode piorar a situação dos consumidores (Höffler & Schmidt, 2008). A dupla marginalização no canal do revendedor impede o fabricante de ajustar a pedida no online para obter vendas off-line (Yan et al., 2018). Já por marketplace, este tende a revender mais bens de alto valor do que bens de baixo valor (Belhadj et al., 2020).

**Contras:** Alinhado com o espírito do CEO da Amazon, Jeff Bezos, “sua margem é minha oportunidade” (Mims, 2018). Para induzir o fabricante a escolher o contrato de mercado online, a plataforma de varejo tem que transferir uma parte de seu lucro para o fabricante, oferecendo uma proporção menor. A inserção de revenda tende a ser benéfica



apenas se o nível de diferenciação do produto fornecido pelos revendedores for suficientemente grande. (Höffler & Schmidt, 2008). No geral, introdução da revenda pode induzir preços mais altos.

### **3) Conciliar os canais de forma a proteger os interesses das partes**

A terceira e última solução proposta do caso, é a que parece mais acertada no meio empresarial. Dado o nível de concorrência no mercado em questão, enquanto as duas primeiras alternativas são direcionadas à cortes de canais, aqui o conceito central a ser trabalhado é o do omnichannel. Omnichannel extrapola a relação entre marca e cliente em mais de um canal (Silva et al., 2020). Mais do que resolver problemas de conflitos de canais, os gestores devem focar na relação da marca com o cliente, com mecanismos que minimizem esses conflitos e integrem os canais. Tais mecanismos passam por políticas comerciais concisas que detalhem a tangibilidade e a intangibilidade da marca e das vendas. Ainda, aspectos de comissionamento de vendas a representantes, exclusividades de cidades e regiões, precificação de produtos não conflitantes com o markup aplicado pelas vendas, estrutura de vendas e territórios de vendas. para isso acontecer, em primeiro lugar, o fabricante deve perceber que seu cliente é o revendedor, não o consumidor. A marca é um importante ativo de negócios para o revendedor em sua luta para maior fidelidade do cliente e maiores lucros. (Webster, 2000). Uma vez definidas essas pautas estabelece-se um conjunto de regras que deixarão claro, desde o princípio, a competência e limites de cada canal, buscando minimizar o conflito e ao mesmo tempo promover uma experiência completa ao cliente com a marca.

## **7. FECHAMENTO**

Dada a natureza do caso, que expressa a realidade, o fechamento pode ser feito através de uma apresentação das principais alternativas ilustradas acima e aquelas elaboradas pelos alunos, enquanto provedores de soluções. O dilema exposto no caso é recente e ainda permanece latente, em discussão dentro da empresa. Ainda não houve ações tomadas pela empresa para resolver o presente dilema, não há uma tomada de decisão quanto ao futuro. Todas as discussões presentes no caso refletem a pura e simples abordagem acadêmica e prática dos autores, com o intuito de auxiliar no processo de tomada de decisão da empresa.

## REFERÊNCIAS

- Alaei, A. M., Taleizadeh, A. A., & Rabbani, M. (2020). Marketplace, reseller, or web-store channel: The impact of return policy and cross-channel spillover from marketplace to web-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, In press.
- Aubrey, C. e Judge, D. (2012). 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*, 1(1), 31-39.
- Belhadj, N., Laussel, D., & Resende, J. (2020). Marketplace or reselling? A signalling model. *Information Economics and Policy*, 50, 1–8.
- Berman, B. (1996). *Marketing channels*, Willey.
- Booq. (2016). O cantor sertanejo N°1 do Brasil Gustavo Lima usa camisa Booq For Men. 16 jun. 2016. Facebook: booqclothing. Disponível em: <https://www.facebook.com/booqclothing/photos/859403730831637>. Acesso em 13 dez. 2020.
- Booq (2021a). @lucasluccho by Booq. Vem conferir no site mais peças. 18 fev. 2021. Facebook: booqclothing. Disponível em: <https://www.facebook.com/booqclothing/photos/3412833552155296/>. Acesso em 02 mar. 2021.
- Booq (2021b). Website. Disponível em [www.booq.com.br](http://www.booq.com.br). Acesso em 5 mar. 2021.
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: A Case Study, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69-96.
- Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W. e El-Ansary, A.I. (2002). *Canais de marketing e distribuição*, Bookman.
- Dietrich, A. (2012). Os desafios do omnichannel, *Meio & Mensagem*, disponível em [https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto\\_de\\_vista/2012/04/01/os-desafios-do-omnichannel.html](https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2012/04/01/os-desafios-do-omnichannel.html) (acessado em 12 de maio de 2020).
- Durán Rojas, E. e Perez, R. (2014). Canais de distribuição de açúcar mascavo numa associação de produtores, *Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 17-30.
- Ebert, P. N. P., Froemming, L. M. S. e Johann, D. (2018). Franquias Virtuais, uma Nova Estratégia para os Varejistas no E-Commerce, *Desenvolvimento em Questão*, 16(45), 377-399.
- Höffler, F., & Schmidt, K. M. (2008). Two tales on resale. *International Journal of Industrial Organization*, 26(6), 1448–1460.
- Guissoni, L. A., Rodrigues, J. M. e Crescitelli, E. (2014). The effect of distribution on market share in different channels, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 620-632.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*, Pearson.
- Liu, B., Guo, X., Yu, Y., & Tian, L. (2020). Manufacturer's contract choice facing competing downstream online retail platforms. *International Journal of Production Research*, 0(0), 1–25.
- Mims, C. (2018). The limits of amazon. *Wall Street J.* <https://www.wsj.com/articles/the-limits-of-amazon-1514808002>
- Nijs, V., Mistra, K., Anderson, E. T., Hansen, K. E Krishnamurthi, L. (2010). Channel pass-through of trade promotions, *Marketing Science*, 29(2), 250-267.
- Portal da Cidade. Marca brusquense é case de sucesso e mostra futuro de empreendedorismo local, 05 ago. 2018. Acesso em 2 de março de 2021.

- <https://brusque.portaldacidade.com/noticias/cidade/marca-brusquense-e-case-de-sucesso-e-mostra-futuro-de-empendedorismo-local>
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*, Atlas.
- Sales, B. (2017). Roupas produzidas por marcas de Brusque ganham espaço nas novelas. 10 mar. 2017. O município. Disponível em: <https://omunicipio.com.br/roupas-produzidas-por-marcas-de-brusque-ganham-espaco-em-novelas-da-globo>. Acesso em 12 dez. 2020.
- Silva, M. K., Lana, J., & Partyka, R. B. (2020). Percepção e desafios da gestão omnichannel: Um estudo no setor de restaurantes. XXIII SEMEAD Seminários Em Administração.
- Stern, L., El Ansary, A.I. e Coughlan A.T. (1996). *Marketing channels*, Prentice Hall.
- Webster, F. E. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17–23.
- Wilkinson, I. (2001). A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century, *Australasian Marketing Journal*, 9(2), 23-52.
- Wilson, H., Street, R. e Bruce, L. (2008), *The multichannel challenge: integrating customer experiences for profit*, Butterworth-Heinemann.
- Yan, Y., Zhao, R., & Liu, Z. (2018). Strategic introduction of the marketplace channel under spillovers from online to offline sales. *European Journal of Operational Research*, 267(1), 65–77.