

FGP – FACULDADE G&P

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CAIO HENRIQUE GARCIA DE JESUS

GIOVANNA GOMES DA SILVA FERRARI

MAIK LEANDRO CORRÊA

**ANÁLISE DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE BAURU NO SEGMENTO GRÁFICO-PROMOCIONAL**

PEDERNEIRAS

2014

CAIO HENRIQUE GARCIA DE JESUS

GIOVANNA GOMES DA SILVA FERRARI

MAIK LEANDRO CORRÊA

**ANÁLISE DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE BAURU NO SEGMENTO GRÁFICO-PROMOCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas pela Faculdade
FGP

Prof. Rodrigo Reghini Ferreira – Orientador

PEDERNEIRAS

2014

CAIO HENRIQUE GARCIA DE JESUS

GIOVANNA GOMES DA SILVA FERRARI

MAIK LEANDRO CÔRREA

**ANÁLISE DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE BAURU NO SEGMENTO GRÁFICO-PROMOCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado com nota ____ como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Professor Orientador: Rodrigo Reghini Ferreira

Professor Convidado: Paulo Roberto Soares

Professora Coordenadora: Letícia Colares Vilela

01 de dezembro de 2014

Gostaria, em primeiro lugar, agradecer a Deus, por ter me dado força de vontade, que me fez manter o foco e n'Ele nunca perdi a fé. Dedico esse trabalho em primeiro lugar a minha avó Maria, que hoje descansa em paz e me disse na primeira semana de curso, mesma semana em que faleceu, que me ver formado era o sonho dela. E eu realizei seu sonho, vó! Dedico também a minha mãe Paula, meu irmão Thiago e todos os meus familiares, que me ajudaram a não perder o ânimo e ver o quão importante era manter minha cabeça em foco, sendo presentes no momento em que quis desistir de tudo. Por me ajudarem em momentos que tudo parecia desabar, por aguentarem meus momentos de estresse durante semana de prova, entrega de trabalhos ou quando tudo parecia dar errado em determinado dia. Sem essa ajuda, eu possivelmente não teria chegado até aqui. Dedico ao meu pai Ricardo e sua família, por mais que haja uma distância física entre nós, sempre me deram palavras de motivação para seguir meu objetivo. Agradeço aos meus colegas de trabalho e faculdade, por terem a compreensão de entender quando algo não ia bem e me confortarem com palavras motivacionais, em especial ao meu grande amigo Virgínio, que sempre me ajudou a não deixar a peteca cair e sendo presente nos momentos em que precisei de ajuda. Agradeço ao orientador Rodrigo, por ter nos mantido no caminho certo do trabalho nos últimos meses, e a coordenadora Letícia por nos ajudar em questões de dúvida, além de toda a equipe da faculdade. E por último, e não menos importante, ao meu grupo de trabalho. Maik e Giovanna, obrigado por serem companheiros nesses anos e nesse trabalho. Foram meses difíceis para todos nós e com nossa amizade, nos unimos e conseguimos dar seguimento ao nosso projeto, mesmo quando houve momentos em que queríamos desistir. Sem todos vocês, eu não seria o que sou hoje! *I love y'all like XO!*

Caio Henrique Garcia de Jesus

Dedico esta obra aos meus pais, Roberto Ferrari e Carla Andrea Gomes da Silva, que foram fundamentais no decorrer desses anos para obter a finalização do curso.

Agradeço a Deus pôr ter me dado saúde e força pra superar todas as dificuldades, ao meu grupo, que além de amigos, se tornaram uma família dentro desses 4 anos.

Agradeço ao nosso orientador, que dedicou seu tempo, sua empresa para que conseguíssemos vencer mais essa etapa de nossas vidas e nos direcionando para conclusão do trabalho.

Giovanna Gomes da Silva Ferrari

Em primeiro lugar a Deus por me possibilitar viver experiências maravilhosas na vida, me fazendo uma pessoa melhor. Também a minha família por ajudar sempre que precisei, por me aturar nos dias de estresse das semanas de provas, por me apoiar e me aconselhar em todas as decisões que tomei até hoje, por me darem a base mais sólida e mais inquebrável que é o amor de família. Por último, e não menos importante, vem o meu grupo de pesquisa Giovanna e Caio e ao meu orientador Rodrigo Ferreira. Passamos por momentos difíceis, mas continuamos firmes e fortes, dando o máximo de nós, perdendo noites de sono para que hoje possamos estar aqui, com o trabalho finalizado.

Maik Leandro Corrêa

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus em primeiro lugar, por nos dar força pra concluirmos mais essa etapa em nossas vidas.

Agradecemos também aos nossos professores orientadores Greice Arena e Rodrigo Reghini Ferreira, pela orientação no desenvolvimento do nosso trabalho, desde o começo até o final, também agradecemos a Leticia Colares Vilela, nossa coordenadora, por ter nos esclarecido e orientado quando necessário e a nossa bibliotecária Adriana Menezes de Camargo Couto, por todas as dicas e indicações bibliográficas. A todos nossos familiares e amigos, que nos deram força, apoio e nos compreenderam durante esses anos. A toda equipe da FGP, que convivemos por todos esses anos.

Nosso Muito Obrigado!

"A primeira vez que interpretei Chapolin Colorado tinha 41 anos, e depois com Chaves tinha 42. Nunca é tarde para começar. E quero dizer isso especialmente para as pessoas que dizem que não têm oportunidades. Oportunidades sempre existem."

Roberto Gómez Bolaños

"As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas."

Philip Kotler

RESUMO

A globalização e o mundo capitalista em que vivemos vêm exigindo uma mudança na maneira em que os produtos são vendidos e distribuídos no mercado. As pessoas têm acesso mais facilitado aos produtos e as empresas precisam desenvolver melhores estratégias para distribuí-los de forma rápida e sempre mantendo a qualidade dos mesmos. Logo, a maneira como a empresa lida com essa distribuição dos produtos, vai ser determinante para se manter competitiva no mercado e conquistar novos clientes. Usando desse cenário, foi desenvolvido um estudo dos canais de distribuição que mais se encaixam com o perfil da empresa estudada, observando seus impactos na forma de distribuição dos produtos da empresa na região de Bauru – São Paulo, porém tratando o mercado de maneira generalizada. Por meio de uma pesquisa feita na empresa, foram elencados quais seriam os canais que mais se encaixavam com o perfil do ramo gráfico-promocional e coletado particularidades do negócio em si que influenciariam na decisão do canal de distribuição mais assertivo possível. Após essa identificação, foi feito um choque de realidade com os pontos positivos e negativos da empresa com os canais selecionados, visando sempre adequá-los à realidade da empresa em busca de expansão de seu mercado, e também se atentando sempre ao seu arranjo organizacional e a sua forma customizada de produção. A hipótese é que estes canais de distribuição, além de melhorar o atendimento e a distribuição ao cliente, vão também possibilitar a ampliação do mercado da empresa para outras localidades

Palavras-chave: Expansão. Canais de Distribuição. Mercado. Setor Gráfico-Promocional. Globalizado

ABSTRACT

The globalization and the capitalist world we live in have been demanding a change in the way products are sold and distributed in the market. People have easier access to the products and companies need to find means to distribute them quickly and always maintaining their quality. So the way the company handles the distribution of products will be crucial to remain competitive in the market and winning new customers. Using this scenario, it was developed a channel distribution study which best fits the studied company profile by observing its impacts on the company distribution form in the region of Bauru – São Paulo. The hypothesis is that these distribution channels besides improving customer service and distribution to the customer will also enable the expansion of the company market to other locations. Through a survey inside the company the channels that best fit the graph-promotional sector were listed and business specificities were collected which would influence a possible more assertive distribution channel decision. After this identification, a reality shock was made using the company positive and negative points with the selected channels, aiming to adapt them to the company reality in the seeking to expand its market, and likewise always paying attention to its organizational arrangement and its customized production manner.

Keywords: Expansion. Distribution Channels. Market. Graph-Promotional Sector. Globalized.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	17
Figura 2 – Os objetivos diretos e indiretos de um negócio.....	19
Figura 3 – Gestão de <i>stakeholders</i>	20
Figura 4 – Os 4p's do <i>Mix de Marketing</i>	22
Figura 5 – Questões potenciais a considerar em uma análise.....	24
Figura 6 – A gestão estratégica da empresa.....	25
Figura 7 – Como um distribuidor reduz o esforço do fabricante.....	28
Figura 8 – Canais de <i>marketing</i> de bens de consumo de <i>marketing</i> industrial.....	29
Figura 9 – Segmentação para o sistema de <i>franchising</i>	39
Figura 10 – As dimensões da inovação.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do sistema de franquias.....	41
Quadro 2 – Análise SWOT da empresa.....	61
Quadro 3 – Análise SWOT de Franquia.....	62
Quadro 4 – Análise SWOT de <i>e-Commerce</i>	63
Quadro 5 – Análise SWOT de Representante Comercial.....	64
Quadro 6 – Análise SWOT de Filial.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	EMPRESA E CLIENTE	16
2.1	CONCEITO DE CLIENTE	16
2.2	CONCEITO DE EMPRESA	18
3	O MARKETING ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS	21
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
4	CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	26
4.1	PORQUE RECORRER A INTERMEDIÁRIOS NA RELAÇÃO DE VENDAS – PAPEL DOS CANAIS DE MARKETING	27
4.2	NÍVEL DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	29
4.3	DESENVOLVIMENTO DE CANAL	30
4.4	GERAÇÃO DE VALOR POR MEIO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	31
4.5	ESTABELECENDO OBJETIVOS E LIMITANDO MEU CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	32
5	CONCEITO DO CANAL DE FRANQUIA	33
5.1	LEGISLAÇÃO DO <i>FRANCHISING</i>	35
5.2	CONTRATOS E OUTROS DOCUMENTOS	36
5.3	ASPECTOS FISCAIS DO <i>FRANCHISING</i>	38
5.4	SEGMENTAÇÃO DO <i>FRANCHISING</i>	38
5.5	O FUTURO DO <i>FRANCHISING</i>	43
6	CONCEITO DO CANAL DE <i>E-COMMERCE</i>	44
6.1	<i>E-BUSINESS</i>	44
6.2	REDES SOCIAIS	44
6.3	TECNOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	44
6.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	44
6.5	<i>E-COMMERCE</i>	45
6.6	SUBCONJUNTOS DO <i>E-COMMERCE</i>	45
6.7	FUNCIONAMENTO DO <i>E-COMMERCE</i>	46
6.7.1	Quais os desafios do <i>e-Commerce</i>	46
6.8	GERENCIANDO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	47
6.9	TROCAS DE MERCADORIAS	47
6.9.1	Formas de Pagamento	48
7	CONCEITO DO CANAL DE FILIAL	48
8	CONCEITO DO CANAL DE REPRESENTANTE COMERCIAL	51
9	IMPACTOS CAUSADOS PELOS CANAIS	53
9.1	PORQUE ESTUDAR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	53
9.1.1	Impactos causados pelo canal de Franquia	53
9.1.2	Impactos causados pelo canal de <i>e-Commerce</i>	54
9.1.3	Impactos causados pelo canal de Representante Comercial	54

9.1.4	Impactos causados pelo canal de Filial	54
9.2	METODOLOGIA	55
10	EMPRESA, ESTUDO DE CASO E APLICABILIDADE	56
10.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	56
10.2	ESTUDO DE CASO	56
10.2.1	A empresa antes do estudo	56
10.2.2	Pesquisa e Resultados	57
10.3	IMPORTÂNCIA DA DECLARAÇÃO DE MISSÃO E VISÃO	59
10.4	ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO	60
11	CONCLUSÃO	67
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
	APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem como objetivo estudar alguns canais de distribuição de forma que ajudem a empresa Astter Convites a ampliar o seu mercado no ramo gráfico-promocional na região de Bauru, São Paulo, onde hoje é a sua matriz.

Para isso foram estudados os canais Franquia, Filial, Representante Comercial e E-Commerce como alternativas de expansão para a empresa. Por se tratar de um ramo muito dinâmico e customizado, teve-se que levar em consideração vários aspectos, dentre esses os custos envolvidos, treinamento de vendedores, custos com softwares e arranjo estrutural da empresa. Foram levantados os prós e contras e estudado qual seria a alternativa que mais se encaixava com o perfil e atividade da empresa e poderia ser a mais assertiva possível.

Definir qual é esse canal de distribuição exigiu uma grande pesquisa com todas as variáveis que cada canal poderia oferecer, adequando-os com a realidade da empresa.

Além disso, quando se trata em termos de faturamento, liquidez, lucro, é quem analisa todos esses dados e acaba por verificar se está sendo viável para ele ou não. Isso vai ajudá-lo a procurar novas alternativas e formular as estratégias.

Objetivos:

Objetivo Geral: Pesquisar e conhecer os canais de distribuição que têm o melhor arranjo no caso da empresa estudada e que mais oferecem oportunidades de expansão de seu mercado.

Objetivo Específico: Entender o processo de uso do canal como fonte de crescimento e sugerir um canal de distribuição que atenda às necessidades da empresa.

É cada vez mais estudada a forma de distribuição dos produtos de uma organização e, determinar a maneira mais correta pode ser fundamental para o sucesso da empresa.

Crescer e expandir o seu negócio é sempre muito atraente para as organizações, mas, para tanto, necessita-se de um estudo da maneira assertiva para isso, sem que comprometa os objetivos da empresa e o modo de fabricação de seus produtos.

Chegar a uma escolha mais racional possível exigiu um estudo detalhado das opções disponíveis e, adequar isso a realidade da empresa é a chave para compreender melhor os riscos envolvidos e buscar a consolidação no mercado.

O ramo gráfico promocional foi escolhido por ser um ramo que está em constante processo de descoberta de novos produtos, possibilitando que a empresa consiga aproveitar as oportunidades que o mercado e seus consumidores oferecem para desenvolver e aprimorar os seus produtos e sua estrutura enquanto empresa.

Como fonte para a pesquisa, foi elaborada uma base teórica com todos os conhecimentos necessários para ser consultada para a tomada de decisões e conclusão de ideias. Para isso foram usados autores consagrados na área de administração como Philip Kotler, Idalberto Chiavenato, na área de Direito Fábio Ulhoa Coelho, na área de Franquias Paulo Cesar Mauro Percival Maricato, entre outros. Foi usado também um questionário aplicado na empresa estudada como forma de obtenção de dados da mesma, servindo assim de norte para o rumo da pesquisa e a intenção da empresa no quesito crescimento e desenvolvimento, estrutura, procedimento de produção.

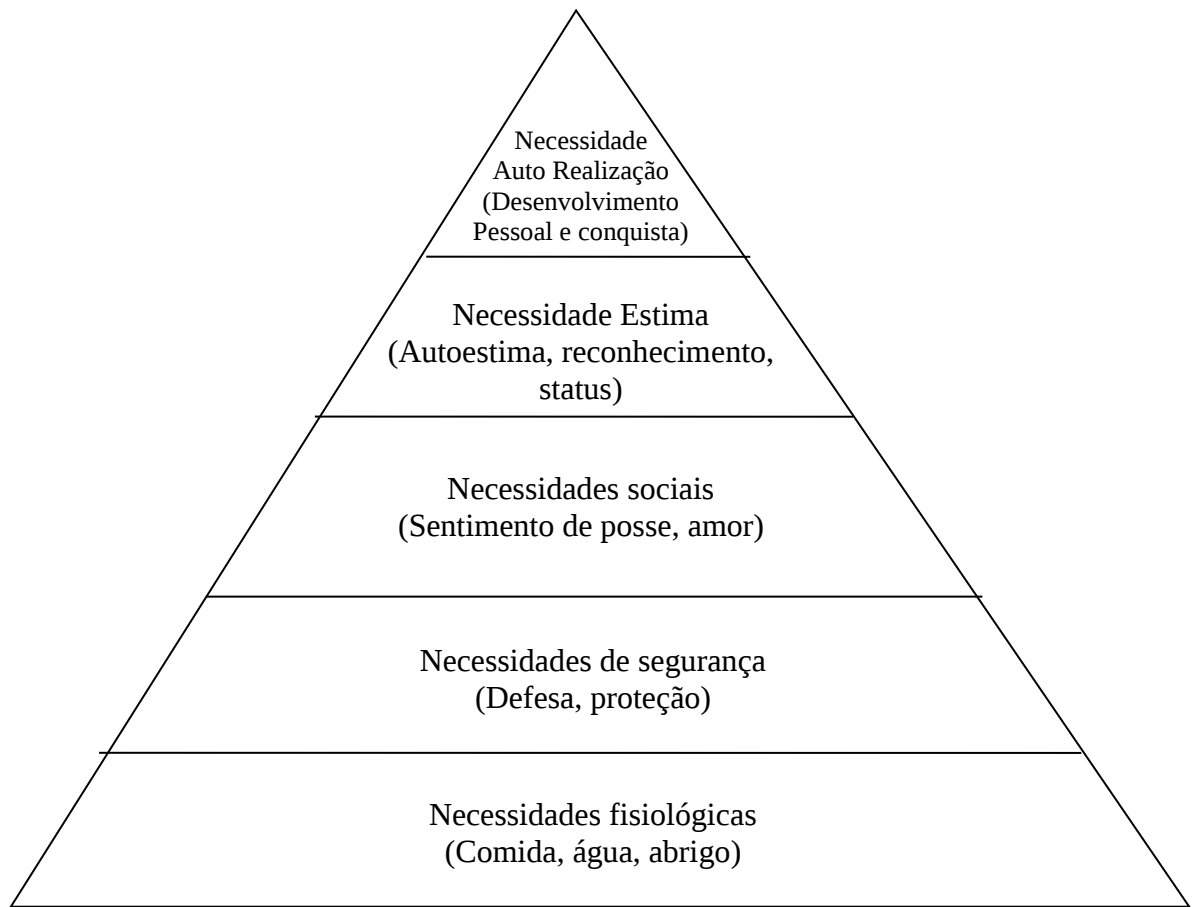
2 EMPRESA E CLIENTE

2.1 CONCEITO DE CLIENTE

Todos nós, seres humanos, temos nossas necessidades e buscamos de algum jeito satisfazê-las, e quase tudo acaba sendo direta ou indiretamente através de uma compra. Essas necessidades são íntimas de cada indivíduo e "Existem na delicada textura biológica e são inerentes à condição humana" Kotler (1998, p. 27) e são traduzidas pelas empresas em produtos após a descoberta (pesquisada e estudada em dado momento) de qual é essa necessidade. "Necessidades descrevem exigências humanas básicas. As pessoas precisam de comida, ar, água, roupa e abrigo para poder sobreviver. Elas também têm uma necessidade muito grande de recreação, educação e entretenimento." (KOTLER, 2001, p.33).

Abraham Maslow procurou traduzir essas necessidades e explicar por que as pessoas têm necessidades diferentes em ocasiões específicas. Por que uma pessoa gasta parte do seu tempo e de sua energia em busca de segurança pessoal, ao mesmo tempo em que outras buscam status, reconhecimento, estima? Maslow explica que há uma hierarquia também nas necessidades, pensando que certas necessidades são mais "urgentes" que outras. São elas (por ordem) as necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, sociais, de estima e a auto realização. Logo, as pessoas vão buscar satisfazer aquilo que acham mais relevante primeiro, e conforme sana essas necessidades mais importantes, sentem-se confortáveis a ponto de seguir em busca das próximas necessidades. Essa pirâmide ajuda muito os profissionais do ramo empresarial no sentido de entender como certos produtos entram muitas vezes nos planos, metas e realmente na vida de potenciais consumidores.

Figura 1- Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: KOTLER; 1998, p. 174)

A partir dessas necessidades, vem os nossos desejos. Estes são relacionados ao emocional ou racional e são influenciados por determinadas marcas e/ou empresas. Também tem relação com o ambiente em que o indivíduo está inserido, qual tem sua cultura e seus hábitos.

Necessidades se tornam desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las. Um norte americano NECESSITA de comida, mas DESEJA um hambúrguer, batatas fritas e um refrigerante (...). Desejos são moldados pela sociedade em que se vive. (KOTLER, 2001, p.33)

Então, quando nossas necessidades e desejos vêm acompanhados de poder de compra e se tornam uma ação, surge então a demanda.

DEMANDAS são desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar. Muitas pessoas desejam uma Mercedes, mas apenas algumas podem e estão dispostas a comprar um. As empresas devem medir não apenas quantas pessoas desejam seu produto, mas também quantas estão efetivamente dispostas e aptas a adquiri-lo. (KOTLER, 2001, p.33)

Logo, todos têm necessidades, desejos e se temos como efetuar a compra de um produto ou serviço, surge a demanda. As empresas se aproveitam disso para criarem seus produtos. Como diz Kotler (2006) um produto pode ser entendido como tudo que puder ser oferecido a um mercado para satisfazer seu desejo ou necessidade. Essa relação de necessidades com a criação e venda de um produto nos caracteriza Clientes, logo, como alguém que compra determinado produto em determinado comércio, buscando satisfazer suas necessidades.

Entende-se como cliente, toda pessoa que compra um produto ou serviço das organizações, em busca de satisfazer determinada necessidade. "[...] cliente externo - o consumidor dos produtos ou o usuário dos serviços da empresa." (CHIAVENATO, 2012, p. 233).

Identificar quem é o cliente da empresa é fundamental para a sobrevivência das organizações. O cliente é a principal razão de ser e existir de todos os empreendimentos. De acordo com Chiavenato (2012), o cliente é quem vai definir se o negócio será bem-sucedido ou não, pois todo negócio tem por objetivo atender às necessidades do mercado em que está inserido. "De nada adianta produzir um produto perfeito se ele não serve para o mercado nem satisfaz necessidades ou aspirações dos clientes". (CHIAVENATO, 2012, p. 233).

2.2 CONCEITO DE EMPRESA

De acordo com Chiavenato (2012) empresa é um conjunto de pessoas que, unidas, trabalham em busca de seus objetivos e que sozinhas não conseguiriam alcançar.

Ainda, de acordo com Requião (2005) "A empresa é o exercício, pelo empresário, de atividade organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços."

A organização se propõe a satisfação das necessidades alheias, e, mais precisamente, das exigências do mercado.

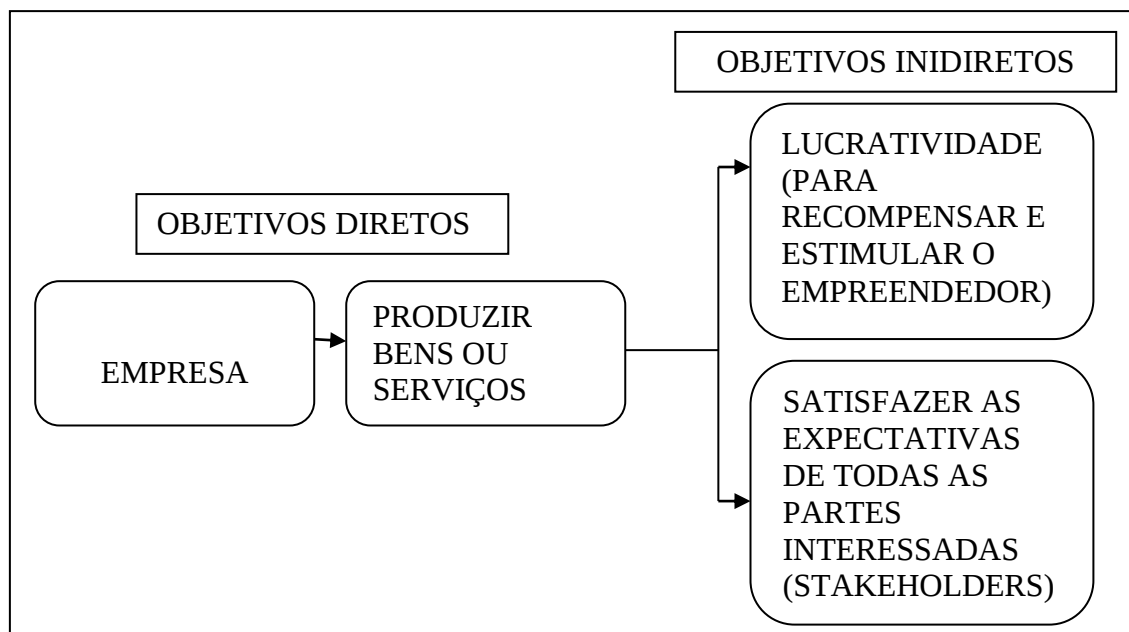
Chiavenato (2012) diz que, diariamente mantemos relações com as empresas, já que nossas necessidades são satisfeitas através delas. Tudo que fazemos hoje em dia tem como pano de fundo os serviços de uma empresa. Seja para comer, comprar ou vender, cuidar de nossa saúde, lazer, viagens, entre outras coisas. Essas empresas buscam a satisfação de seus clientes através da produção, da venda, tráfego de informações e serviços variados que são prestados, além das facilidades. Durante toda a nossa vida, seja direta ou indiretamente, estamos em constante contato com as empresas, sejam trabalhando, interagindo ou aproveitando dos seus serviços.

Uma vez definido qual é o cliente da empresa, a mesma pensa o quê e por quê vai produzir, e reuni-se então todos os recursos necessários para a sua produção. De acordo com Ulhoa (2007, p.3), são eles: "[...] recursos financeiros (capital), humanos (mão- de-obra), materiais (insumo) e tecnológicos [...]".

Esses recursos são destinados e controlados então, para que produzam e façam com que a empresa tenha algo a oferecer (vender) às pessoas. Eis que identificamos os objetivos de uma empresa, diretos e indiretos:

Os objetivos da empresa podem ser desdobrados como diretos ou indiretos. Os objetivos diretos, em geral, são a produção de produtos ou a prestação de serviços. [...]. Mas a empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. A esse excedente damos o nome de sinergia, emergente sistêmico ou lucro. (CHIAVENATO, 2012, p.54).

Figura 2 - Os objetivos diretos e indiretos de um negócio.



Fonte: CHIAVENATO (2012, p.55)

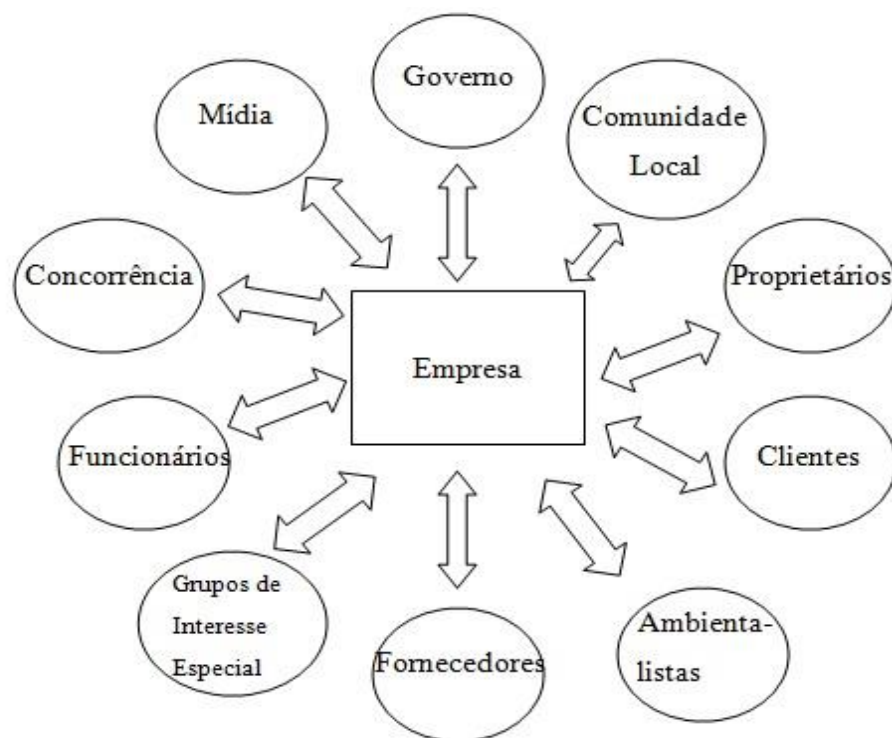
A empresa é constituída também de alguns departamentos que cuidam de atividades rotineiras específicas. São eles basicamente: Departamento Financeiro, Jurídico, *Marketing*, Vendas, Administrativo, Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Controle da Qualidade, Almoxarifado, Compras, e a linha de produção. Entre esses setores acontecem as atividades que são inter-relacionadas, gerando a partir da transformação de Inputs (matéria-prima e insumos), os outputs (informações e produto acabado).

Através desses recursos já citados, as empresas buscam também satisfazer as necessidades de seus *stakeholders* diversos, que são:

Os acionistas: investidores ou proprietários [...]. Os colaboradores: administradores, diretores, gerentes, funcionários e operários [...]. Os clientes: ou consumidores ou usuários [...]. Os clientes são tomadores das saídas (resultados) do negócio. Os fornecedores: de insumos, matérias-primas, tecnologia ou serviços fornecidos ao negócio [...]. A comunidade: ao redor da empresa, que oferece local, terreno, infraestrutura e serviços locais [...]. A sociedade: comunidade ou governo que cria condições favoráveis ao negócio em troca de impostos ou contribuições. (CHIAVENATO 2012, p. 55).

Esses *stakeholders* influenciam diretamente no pensamento e estratégia das empresas, uma vez que essa interação traz um *feedback*, seja positivo ou negativo, e que faz com que as empresas estejam sempre em busca de aperfeiçoamento de sua estrutura, serviços e produtos.

Figura 3 - Gestão dos *stakeholders*



Fonte: Freeman (1984, p.26, tradução da autora).

3 O MARKETING ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

O mercado e o gosto dos consumidores são inconstantes. No mundo globalizado em que vivemos - com as tecnologias disponíveis, mídias digitais, redes sociais -, a informação chega até nós em um piscar de olhos. Essa facilidade de encontrar novos produtos, procurar novas ideias, novos conceitos, eleva ainda mais a exigência dos consumidores. Estes buscam muito mais do que simplesmente um produto, buscam um status, uma experiência, sentimento e envolvimento com o produto. E não basta a empresa ter o produto que os clientes querem, ela precisa pensar também na maneira como vai vender este produto ao mercado. Isso faz com que as empresas busquem adaptação constante no mercado, e é preciso estar atento às novas oportunidades, sempre se atualizando, buscando avaliar o seu know-how, atualizando suas estratégias.

O ambiente é cada vez mais competitivo e a necessidade de se reciclar é de extrema importância para a sobrevivência da empresa e obtenção de bons resultados. As empresas então buscam a diferenciação de seus produtos, a vantagem competitiva. Também é preciso identificar o cliente e criar estratégias para mantê-lo, pois em um mercado com ampla oferta os clientes se tornam cada vez menos “fieis” a uma única empresa.

Sendo assim, as empresas precisam investir na administração de *marketing*, usá-lo como instrumento fundamental para a busca de novos clientes e claro, manutenção dos existentes. Para Kotler e Armstrong (2007) administração de *marketing* é a arte e ciência de se escolher o mercados-alvo e construir relacionamentos lucrativos com eles. A razão de ser de um administrador de *marketing* é então, encontrar, atrair, manter e cultivar os clientes-alvo entregando sempre valor superior para o mesmo.

Para tanto, existe dentro do mundo do *marketing*, um conjunto de pontos relevantes para o mundo dos negócios, qual diz que as empresas produzam um bem ou serviço (produto), o produto deve ser apresentado aos seus potenciais consumidores (promoção), este deve ser distribuído pelos mais variados locais de venda (praça) e a empresa deve cobrar um valor pelo fornecimento desse produto (preço). Estes pontos são chamados de Mix de Marketing.

O *Mix de Marketing*, inclui a identificação de oportunidades para se fazer vender o produto, visa também a adequação desse produto à necessidade do cliente, o preço, qual é definido para gerar vantagem competitiva e o lucro para as empresas, a promoção no sentido de propagandas, comunicação, e as decisões quanto ao canal de distribuição que melhor atenda às necessidades dos clientes.

A figura a seguir, ilustrada por Kotler e Keller (2006), mostra as variáveis que formam o chamado composto de *marketing*:

Figura 4 - Os 4ps do mix de *marketing*.



Fonte: Kotler e Keller (2006).

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um mundo onde as coisas tendem a mudar rapidamente, planejar-se é preciso. É comum em nossas vidas nos planejarmos. Diariamente, planejamos nossas atividades, nossas despesas, até a nossa vida pessoal e familiar. Logo, podemos dizer que planejar é tentar prever antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e que recursos utilizar. E com as empresas não é diferente. Um dos fatores de sucesso das empresas é possuir um bom planejamento e se precaver para futuros cenários de sucesso e mesmo de insucesso.

Para Kotler (1998, p.71), o planejamento estratégico é:

[...] o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

A origem de planejamento estratégico, conforme Kotler (1998) surgiu na década de 70, após grandes crises nas indústrias norte-americanas, como crise de energia, inflação de dois dígitos, estagnação da economia, concorrência das indústrias japonesas, entre outros.

Planejar estrategicamente significa ter uma visão sistêmica das organizações com uma perspectiva de futuro, analisando o ambiente, definindo missão, visão e valores, para então formular as estratégias de ação:

a) Definindo missão e visão;

Organizações de sucesso têm como características possuir uma imagem clara para seus colaboradores daquilo que estão fazendo, pois conhecem sua razão de ser e existir e possuem um conjunto de Valores. Desta forma, Missão, Visão e Valores formam a identidade institucional. Assim, esses elementos-chave fazem com que as pessoas conheçam melhor a empresa, saibam onde querem chegar, a razão dela existir, e toda sua cultura.

“Todo negócio deve ter uma missão para cumprir. Deter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretendem consagrar. [...] Quando todos esses conceitos são bem definidos e estabelecidos, o negócio se torna mais racional, uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista.” CHIAVENATO (2012, p.164).

Missão

“Significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado [...] voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada) e para quem fazer (mercado).” CHIAVENATO (2012, p.164).

Visão

Enquanto a missão diz sobre o propósito do negócio, a visão foca o destino que a organização tomará, o seu destino.

“A visão é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo.” (CHIAVENATO 2012, p.168).

b) Analisar Macro e Microambiente;

Uma vez declarada a visão e missão da empresa, a empresa deve conhecer as partes do ambiente que influenciam direta ou indiretamente suas metas. É preciso analisar as forças do macroambiente (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e

culturais) e os fatores do microambiente (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

c) Analisar a situação atual;

Após analisar os fatores externos da empresa, começamos a olhar para dentro da empresa, enxergar a estrutura, as nossas próprias forças e fraquezas. Para isso, usamos a análise SWOT – *Strenghts, Weakness, Opportunities e Threats* (Força, Fraqueza, Oportunidade, Ameaça).

Figura 5- Questões potenciais a considerar em uma análise

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
• recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • nº 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos	• falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
• rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição	• entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comercio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na politica internacional • enfraquecimento da taxa de cambio da moeda corrente

Fonte: Adaptado de FERRELL e HARTLINE (2009, p.134-135).

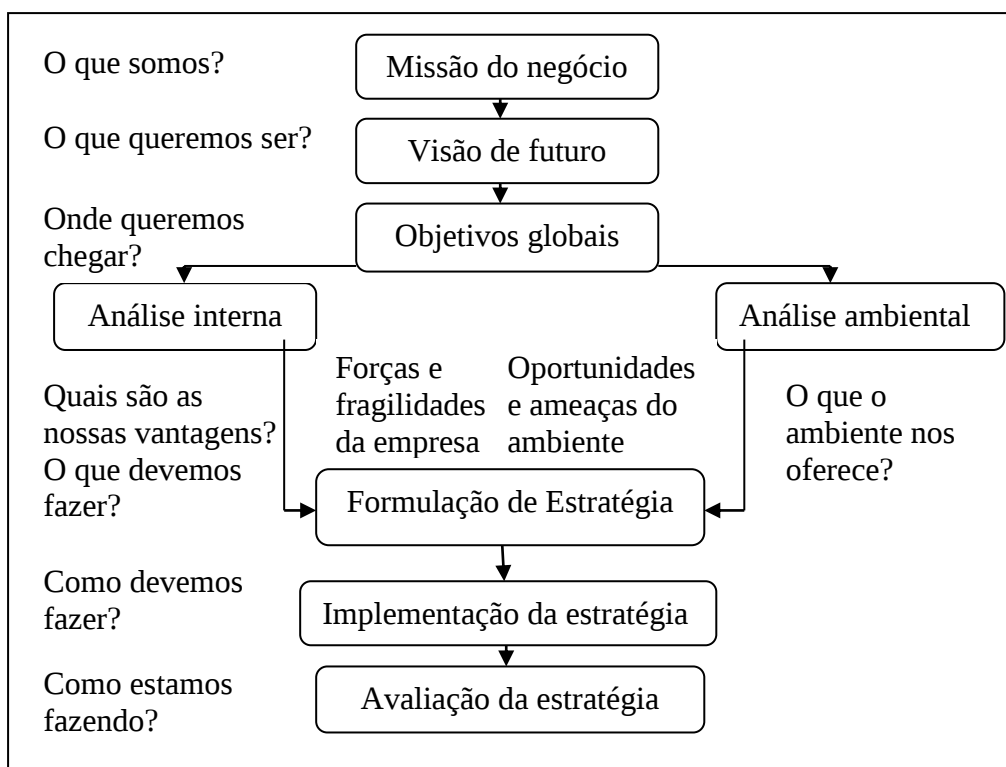
d) Definir objetivos e Metas;

Os objetivos e metas identificam de forma clara o que a empresa almeja alcançar. A partir dos objetivos, são definidas as metas. As Metas existem para monitorar o progresso da empresa, são objetivos mensuráveis. Para cada meta existente, normalmente existe um plano operacional, que nada mais é que as ações necessárias para atingi-las.

e) Formular, implementar e avaliar a estratégia;

Após várias análises tanto da empresa, quanto do ambiente em que ela está inserida, a empresa coleta esses dados e começa a pensar em como colocar seus objetivos e metas em ação. Segundo Chiavenato (2012, p.179) “Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formatá-la.”. Também é importante colocar a estratégia para funcionar. Essa fase é onde se passa a todos os colaboradores da empresa como vão funcionar as coisas. Implantação da Missão, Visão, os Valores, os objetivos globais e as estratégias adotadas para tentar alcançá-las. Depois de implementada, as empresas devem acompanhar os resultados e fazer ajustes e correções que se fizerem necessárias no decorrer do caminho.

Figura 6- A gestão estratégica da empresa



Fonte: CHIAVENATO (2012, p.179)

4 CONCEITO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Mudanças nos canais de distribuição podem não importar muito para o PIB e a macroeconomia, mas deve ser uma grande preocupação para todas as empresas e indústrias [...]. Todo mundo sabe o quão rápido a tecnologia está mudando. Todo mundo sabe sobre os mercados tornando-se globais e sobre mudanças na força de trabalho e na demografia. Mas poucas pessoas prestam atenção ao mudar de canal de distribuição. (ROSEMBLOON, 2013, p. 155, tradução nossa).

Vários autores conceituam Canais de Distribuição. De acordo com Stern, El-Ansary (1996 apud KOTLER, 2006, p. 466), canais de distribuição são conjuntos de organizações que estão envolvidas no fornecimento e disponibilização de um produto. Para Rosembloom (1999): o caminho seguido por um produto desde sua produção, até o consumidor final; a transferência de posse entre várias empresas ou, ainda, um acordo entre empresas para realização de trocas entre si. Ou ainda de acordo com Coughlan (2002, p. 19), "Os canais de *marketing* são considerados bastidores do processo produtivo e de serviço, que são adquiridos por clientes."

Algumas empresas entregam diretamente os seus produtos para seus clientes, mas muitas vezes acabam utilizando de outras empresas para distribuir seus produtos ao cliente final, então surgem os Canais de Distribuição. Empresas ou indivíduos que distribuem os produtos são chamados de intermediários. São exemplos de intermediários os atacadistas, empresas de transporte, proprietários de depósitos, entre outros. Assim, são identificados os principais componentes de um Canal de Distribuição: o produtor, seu(s) intermediário(s) e o consumidor final.

A distribuição dos produtos é essencial tanto para as empresas que os produzem, quanto para os consumidores que o necessitam. Geralmente, fabricantes, clientes e clientes potenciais estão geograficamente bem localizados, logo, se os fabricantes atendem à demanda apenas do mercado local, seu potencial de crescimento e lucratividade ficam restringidos. Ao ampliar seu mercado, uma empresa pode aumentar a economia na produção em escala, reduzir o custo de aquisições, obtendo descontos sobre o volume produzido, e com isso melhorar sua lucratividade.

4.1 PORQUE RECORRER A INTERMEDIÁRIOS NA RELAÇÃO DE VENDAS - PAPEL DOS CANAIS DE *MARKETING*

Algumas pessoas ainda se perguntam quais seriam os benefícios de se ter intermediários, visto que abrir mão das vendas dos produtos pode implicar em um descontrole de como, quanto e onde os mesmos estão sendo vendidos. E ter intermediários pode ser sim muito vantajoso, visto que eles detêm de alguns artifícios. Segundo Kotler (2006), delegar parte do trabalho de venda a intermediário significa renunciar a uma parte do controle sobre como e para quem são vendidos.

Porém, os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

a) Alguns fabricantes não têm os recursos necessários para fazer o transporte, a venda em si do produto, e seus intermediários que estão focados nessas atividades já tem tudo isso bem sedimentado;

b) Os fabricantes não têm também muito contato com o mercado, não tem relações de venda estabelecidas, então ao invés de se preocupar em vender, podem se preocupar em investir nas suas próprias instalações;

c) Algumas vezes a venda direta para o cliente final simplesmente não compensa. Existem lojas de varejo que tem milhares de produto disponíveis, e às vezes, a sua empresa tem apenas um único produto, o que acaba não sendo viável abrir uma única loja para o mesmo, enquanto o cliente encontra a praticidade e a variedade em outras lojas.

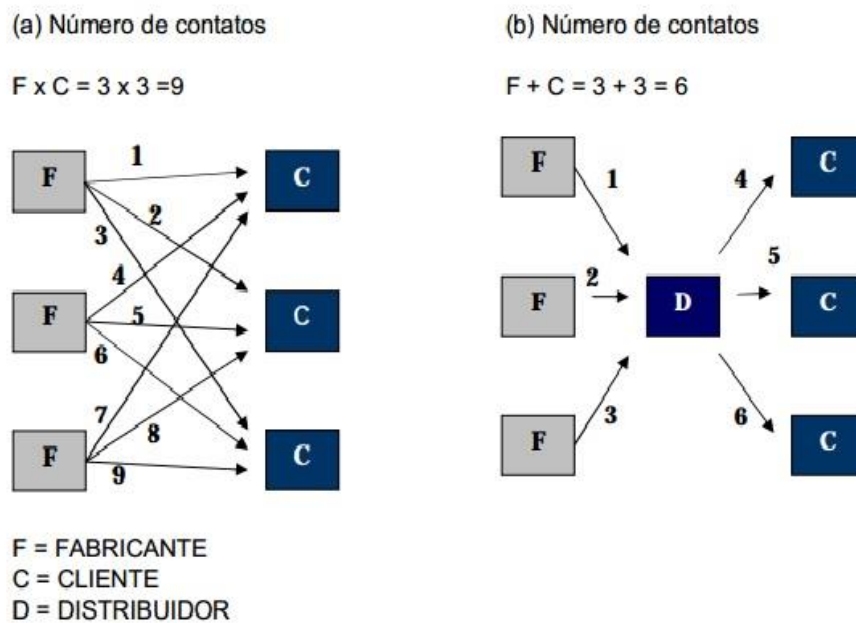
Geralmente os intermediários encontram maior facilidade em vender produtos em larga escala e em um campo de vendas maior. Pois, tem mais contatos com os consumidores, tem já a sua estrutura voltada para as vendas, tem mais experiência, tem funcionários treinados, tendo muito mais a oferecer.

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...). Esse procedimento é necessário para diminuir a distancia entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias. (KOTLER 2006, p. 510)

A primeira figura a seguir, mostra o uso de intermediários como fonte de economia de tempo, de contatos. Cada fabricante vendendo diretamente a três clientes, esse sistema

precisa de nove contatos diferentes. Já a segunda figura, mostra fabricantes usando distribuidores para agilizar o contato com clientes, esse sistema precisa de apenas seis contatos.

Figura 7 - Como um distribuidor reduz o esforço do fabricante



Fonte: KOTLER, 2006, p. 4

A seguir, Kotler (2006), lista as principais funções dos membros do canal:

- a) Deter informações sobre clientes, concorrentes, entre outros participantes e forças do ambiente de marketing;
- b) Desenvolver campanhas persuasivas incentivando a compra dos produtos;
- c) Acordar preço e outras condições de realização da transferência de propriedade ou posse;
- d) Formalizar pedidos;
- e) Reunir recursos necessários para aquisição de estoque;
- f) Responsável pelo risco operacional de seu canal;
- g) Responsável pela armazenagem e transporte dos produtos;

i) Fornecer as condições necessárias para o pagamento de faturas em bancos e instituições financeiras;

j) Supervisionar transferências de propriedades.

Sendo assim, os contatos com as atividades que estão em andamento são minimizados, assim a empresa não precisa se preocupar com os gastos na distribuição de seus produtos até os consumidores.

4.2 NÍVEIS DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Canal de nível zero, ou Canal de Distribuição Direto: é o canal que compreende apenas o fabricante que vende diretamente para o consumidor final. Estes fazem vendas de porta em porta, fazem reuniões com demonstrações e degustações, fazem vendas pela internet, pelo telefone, pelas redes sociais. Costumam ter uma relação mais próxima com o cliente e conseguem informações valiosíssimas a respeito de seus gostos e preferências.

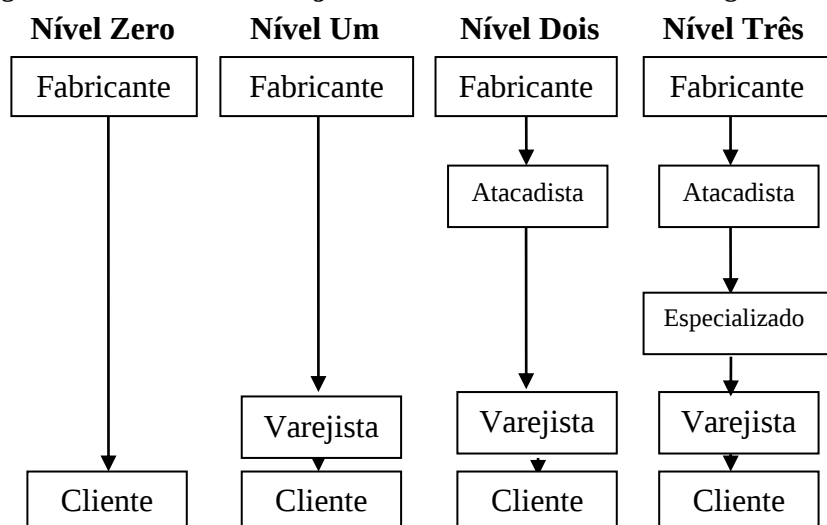
Um Canal de um único nível conta com um único intermediário, como um varejista.

Já o Canal com dois níveis, conta com dois intermediários que são normalmente um atacadista e um varejista.

E o canal com três níveis conta com um atacadista que vende para um atacadista especializado, que vende para um pequeno varejista.

Essa prática com vários níveis podem ficar ainda mais extensas, como no Japão, onde o comércio de produtos alimentícios podem envolver até mesmo seis níveis.

Figura 8 - Canais de *marketing* de bens de consumo e de marketing industrial



De acordo com Kotler (2006), os tipos intermediários de canais são: **varejista, atacadistas, agentes e corretores.**

Varejistas: A definição de Casas (2007) é de pessoas que compram em grande quantidade de atacadistas e depois vendem em quantidades menores para o consumidor final. O varejo é a parte que chega mais perto do cliente, é o supermercado, é a padaria. É o último passo para a chegada do produto ao cliente. O varejista adquire o produto e junto adquire o direito de vender o produto pondo no mesmo a margem de lucro que melhor se encaixar nos resultados que são esperados pela empresa.

Atacadistas: Transações comerciais efetuadas de empresa para empresa, já que compram e vendem produtos dos quais se tornam “donas” e tem autonomia para precificação. Uma característica do atacado é que o mesmo permite que um cliente, que antes iria ao varejo, vá ao atacado e compre determinado produto em uma quantia maior, que permite abatimento no preço. Muitos varejistas realizam compras no atacado procurando preços melhores.

Agentes e corretores: Estes somente facilitam a venda de um produto do Produtor ao usuário final, representando varejistas, atacadistas ou fabricantes.

4.3 DESENVOLVIMENTO DE CANAL

Empresas que ainda estão começando o seu empreendimento, tem o mercado limitado e vão trabalhar consequentemente com canais limitados: alguns varejistas, alguns atacadistas, poucas distribuidoras e armazéns. A partir daí, o problema não é escolher qual canal irá seguir, e sim conseguir com que esses canais aceitem comercializar a sua linha de produtos. Caso ela já seja uma empresa bem sucedida, pode e deve entrar em outros mercados, utilizar canais diferentes em outros mercados. Quando se tratar de mercados menores pode aproveitar a oportunidade para vender diretamente para os varejistas e melhorar a sua relação com os mesmos e estar mais próximo possível do consumidor final, assim consegue também ouvi-lo melhor e atender suas necessidades. Em grandes centros comerciais pode explorar todos os meios de venda, criar franquias exclusivas, pode desenvolver parcerias. No contexto geral, o canal a ser usado varia muito do mercado em que a empresa está inserida e nas oportunidades que ela terá, e claro, em saber aproveitá-las.

Os sistemas de canais variam de acordo com a necessidade que a empresa terá para colocar seus produtos no mercado, utilizando o canal que melhor atender as exigências da região que escolher se estabelecer. (KOTLER; KELLER, 2006).

4.4 GERAÇÃO DE VALOR POR MEIO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Através de estudos e pesquisas, foram feitos nos últimos anos, muitos avanços envolvendo questões políticas e econômicas nos canais de distribuição, o relacionamento de rede das organizações e cadeias produtivas, a venda *Business to Business (B2B)*, a sustentabilidade e a relação entre compradores e vendedores, e o estudo dos intermediários de canais.

Esses estudos ajudaram a entender melhor a relação dos canais com a abrangência de outras áreas como economia, geografia, sociologia, política, psicologia, psicologia social e direito. (WILKINSON, 2001).

Assim, desenvolvendo o processo de distribuição de produtos e serviços para o consumidor final, os canais de distribuição passaram a ter outras funções como a criação de vantagem competitiva, possibilitando o acesso a uma ampla rede de intermediários e clientes, fornecendo serviços, reduzindo os custos de distribuição e acesso ao mercado alvo e pelo uso de tecnologias avançadas (BERMAN, 1996; COUGHLAN et al. 2002).

É importante pensar no canal de distribuição usado como um meio de entrega de valor para o cliente. De acordo com Kotler (1998), uma empresa com êxito no mercado avalia também as vantagens competitivas na maneira como disponibiliza seus produtos, através de seus fornecedores e distribuidores. Usando o mercado-alvo como foco e desenvolvendo as estratégias do canal a partir dele. Assim, consegue fornecer as soluções que os clientes estão buscando, e não somente empurrando produtos para que sejam vendidos. Ou seja, disponibilizar o produto certo, da melhor maneira possível, no tempo certo e nas condições certas.

Pensando de maneira ainda mais ampla, é possível centralizar a empresa no centro da rede de valor. A geração de valor começa na própria empresa, com os seus produtos, e esta passa esse valor para todos seus fornecedores, os fornecedores de seus fornecedores, os clientes, e os clientes dos clientes. Isso implica em relações de valor, que vão sendo passadas a toda cadeia de suprimentos. O cliente percebe esse valor através do atendimento, da venda, da relação custo versus benefício. Fazendo isso a empresa também consegue identificar, por meio de toda a cadeia de suprimentos, possíveis problemas que estão ocorrendo ou possam ocorrer, implicando em mudanças nos custos, no preço e nos suprimentos utilizados. Com isso pode melhorar as características de valor do produto, diminuir custos de transporte e divulgação. Todas essas características têm como fonte os intermediários, que por estarem em contato constante com os clientes, detêm de dados valiosos dos mesmos, e sendo eles parceiros dos produtores, vai ocorrer a troca de informações e o produto pode passar

características desejadas pelos clientes para o produto. Além disso, através da internet e da alta tecnologia disponível atualmente, juntamente com seus parceiros, consegue fazer uma divulgação mais rápida e de baixo custo, pagar suas contas e fazer transações mais rápidas e precisas. Através das mídias sociais também consegue mais proximidade com outras empresas e assim conseguir cada vez mais parceiros para a sua rede de valor, e claro, estar constantemente monitorando a opinião dos consumidores com relação ao seu produto.

Para isso, as empresas estão se voltando cada vez mais para o uso de Tecnologia da Informação (TI) e buscando empresas de Softwares que gerenciem todas essas atividades. Assim buscam uma gerencia mais uniforme e mais eficaz.

4.5 ESTABELECENDO OBJETIVOS E LIMITANDO O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Os objetivos do canal variam de acordo com o tipo de mercadoria que vai ser transportada. Produtos perecíveis, por exemplo, exigem uma logística rápida e direta para evitar contaminações e mesmo para que não vença o prazo de validade da mesma. Produtos de grande porte exigem uma logística que diminua o trajeto que o produto irá percorrer, para evitar dificuldades com transporte e embarque e desembarque em muitas plataformas. Máquinas e formulários empresariais são vendidos diretamente por representantes de vendas. Produtos com características específicas e que requerem manutenção e/ou instalação, como ar condicionado, são vendidos por franqueados, caracterizados como exclusivos.

No momento de definir qual canal usar, leva-se em consideração todos os bônus e também os ônus que se terá com o mesmo. Por exemplo, quando adotar um canal com vários níveis, a cada nível se perde ainda mais o contato com o cliente e corre-se o risco de chegar a determinado momento e não estar mais atendendo a necessidade do cliente, ao mesmo tempo em que ganha por não ter que se preocupar com as vendas, com o transporte, armazenamento, etc. E claro, não esquecer-se de levar em conta os canais dos concorrentes.

Após a definição do canal de *marketing*, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo, adaptando as condições que o mercado exija, levando em consideração a possibilidade de troca dos membros caso não obtenham resultados favoráveis. (KOTLER; KELLER 2006).

O ambiente, o poder econômico, o mercado, a legislação, as condições financeiras da empresa, todos são fatores que podem impedir determinados canais de distribuição de atuar em determinados mercados.

5 CONCEITO DO CANAL DE FRANQUIA

O assunto Franquia se tornou muito comentado e pesquisado no Brasil de uns anos pra cá. O sistema de Franquia, também conhecido como Franchising, permite ao negócio uma rápida expansão, fazendo seu produto ou serviço chegar a um número maior de consumidores e trazendo menos riscos para o investidor. Por isso, a franquia é considerada a melhor opção para novos investidores, na maioria dos casos, jovens, que possuem vontade de investir, mas tem medo de investir em um negócio próprio, saindo do zero, e/ou não ter um capital suficiente para abrir um negócio do zero. Assim, a franquia se mostra uma opção mais segura.

O sistema de franquia, ao mesmo tempo que é um sofisticado canal de distribuição, lembra muito o tradicional sistema de comércio, pois é criado um produto/serviço, obtém sucesso no mesmo e aí o repassa para alguém comercializar seu produto utilizando sua marca como principal chamariz para o mesmo. Porém a franquia vai além do comercializar o produto/marca, pois se a franquia que você decide abrir possui um *know-how* de como fazer determinado produto, você tem, como investidor, tomar o maior cuidado possível para que o mesmo seja mantido, pois um erro que ocorra, você pode manchar a reputação de uma marca como um todo, muitas vezes, uma marca global.

A Franquia é um sistema de comercialização que visa facilitar as vendas. Existe um franqueador que dá toda ou das mais variadas assistências a seus franqueados, que recebem produtos e know-how, em troca de um pagamento de taxas e contribuições mensais, dependendo, é lógico, das condições de contrato. (LAS CASAS, 2000, p. 105)

Franquia e todo o sistema ganhou notoriedade, e vários segmentos estão aderindo a esse sistema. Esse fenômeno mostra a eficácia do sistema, que hoje é aplicado em todas as áreas possíveis. O canal de franquias é bem relacionado com o setor de serviços. Dentre os exemplos mais famosos, temos o caso da rede de drogarias FARMAIS, que explodiu no final da década de 90, chegando a ter quase 700 unidades.

Para entender bem o sistema, devemos conhecer alguns conceitos básicos e alguns termos:

- a) Franqueador: É o que possui a marca, que irá vender o direito a outros de explorarem a imagem.
- b) Franqueado: É quem investe na marca, que adquire o direito de usá-la para gerar lucro.
- c) Sistema de Franquia: Sistema empresarial onde o Franqueador vende o direito do Franqueado usar sua marca.

- d) Franquia: Significa tanto o conjunto de direitos adquiridos pelo franqueado para abrir seu negócio como a unidade franqueada.
- e) Master-franqueado: É um intermediário entre o franqueador e o franqueado. Ocorre quando esse intermediário adquire os direitos de determinada franquia para poder explorá-la em determinada região e assim sendo, seleciona franqueados e administra a rede de franquias nessa região.

O franqueador vê na franquia a possibilidade de fazer seu negócio expandir em larga escala, com um investimento mais baixo em relação a uma filial, e mais rapidamente também. O franqueador tem a opção de formatar seu negócio, com toda uma estrutura e apoio antes do franqueado abrir sua franquia, assim como após a abertura, mantendo assim uma relação que envolve royalties e outras taxas.

O franqueador é altamente beneficiado com o sistema, pois expande seu negócio rapidamente, investindo pouco em relação a outros canais, em larga escala e usando capital e outros fatores, como mão de obra e boa vontade do franqueado. Isso evita um endividamento, necessidade de dirigir várias lojas e gestão de pessoas. Expandindo cada vez mais o seu negócio, passará a receber mais royalties e tendo assim mais recursos para reforçar a marca, além de outras vantagens, como poder ter maior retorno e poder direcioná-los para outros negócios, além da marca.

Maricato afirma que “É importante que o franqueado tenha ‘o mesmo DNA’ do franqueador” (MARICATO, p.50, 2006). Então é analisado que para o sucesso de uma franquia é necessário que o franqueado e o franqueador tenham o mesmo ponto de vista, a mesma visão de negócios, para que a relação entre os mesmos gere bons frutos. Assim é muito importante saber escolher bem o franqueado, para que o mesmo tenha facilidade a se relacionar em sinergia com o franqueador. Essa relação, segundo Maricato, é um ponto principal na franquia de última geração, onde o franqueado chega a dar algumas dicas ao franqueador.

Todo franqueador corre 3 riscos. O primeiro, assim como o empresário tradicional, corre o risco de perder tudo o que investiu. O segundo risco é de implantar a franquia, que pode não dar certo e o terceiro risco, que é deixar sua marca na mão de terceiros, que se não conseguirem tocar o negócio e quebrar, o franqueador pode acabar sendo obrigado a arcar com as obrigações trabalhistas e financeiras do franqueado, por que por mais que sejam empresas diferentes, Maricato (2006) diz que a justiça já tomou decisões desse tipo.

Esses riscos são os responsáveis por fazer o franqueador impor diversas exigências no contrato. Outro risco que o franqueador corre é ter uma rede de dezenas de lojas e sofrer

com os diversos franqueados pedindo alterações, reclamando de atrasos de entrega, preços e ameaçando deixar o sistema e cobrar uma indenização por danos. Por isso há muitos empresários que fogem do sistema e se negam a entrar no sistema de franquias.

Antes de a empresa implementar o Sistema de Franquias como canal de distribuição, a empresa precisa ver se é viável usar esse canal ou não. Segundo Mauro (2007), se faz o diagnóstico de franqueabilidade, que se baseia nos seguintes pontos:

a) Avaliar o mercado em que a empresa atua. Ou seja, é necessária a realização de um estudo sobre o ambiente externo da empresa, saber se o mesmo é interessante para o uso da franquia como canal, pois às vezes a ideia parece interessante, mas na prática do mercado não é bem assim que funciona;

b) Avaliar internamente a empresa. A realização de um estudo do ambiente interno, missão, visão, filosofia e departamentos da empresa é extremamente necessária, pois ao implantar um novo sistema, você irá mexer com diversos setores, que podem ou não estar preparados para mudanças tão radicais;

c) Avaliar outros canais de distribuição, vendo e comparando as vantagens e desvantagens em um todo. Talvez o administrador veja que há outros canais a serem estudados, e comparando todos eles, você perceba que há outras opções mais indicadas;

d) Avaliar o negócio e o setor;

e) Estudo de viabilidade econômico-financeira.

Há um erro em se confundir franquia como licenciamento, mas os dois são coisas completamente diferentes. Licenciamento não é um canal de distribuição e sim quando empresa X adquire o direito de usar a marca de um produto já conhecido. Exemplo: Determinada empresa de cadernos adquire o direito de usar a marca “Disney Fadas” em seus cadernos e derivados. Ou seja, isso é licenciamento e não franqueamento.

5.1 LEGISLAÇÃO DO *FRANCHISING*

Em 15 de dezembro de 1994, foi aprovada a primeira legislação brasileira específica sobre o sistema de Franquias. A lei foi promulgada para dar maior seriedade e disciplina ao segmento. A lei determina a elaboração e entrega da Circular de Oferta de Franquias (COF) – um documento a ser entregue quando há o interesse de adquirir uma franquia, inspirado no sistema norte-americano, mas menos rigoroso e menos burocrático. A circular é importante, pois nela é descrita a relação entre franqueado e franqueador dentro do sistema e mostra o

papel de ambos na implantação, na gestão, responsabilidades e direitos na relação a ser estabelecida. Segundo Mauro (2007), a circular, no entanto, não elimina o Contrato de Franquia, que regula e determina a relação jurídica entre o franqueador e o franqueado. Há também o pré-contrato, que serve como uma garantia até a escolha do ponto comercial, e após isso o contrato é assinado. O contrato de franquias não é um simples contrato de fornecimento, é um contrato cheio de cláusulas impostas pelo franqueador, e cabe ao candidato aceitar as mesmas ou propor mudanças.

Com o passar do tempo e o fortalecimento da franquias, Mauro (2007) afirma que o contrato vira praticamente um contrato de adesão, já que é praticamente impossível fazer alterações no mesmo. O contrato de franquias é bem diferente de um contrato de prestação de serviços, já que a franquias, ao contrário do que pensam, não é a uma prestação de serviços, mas sim ocorre a cessão de direitos do franqueador ao franqueado para que ocorra o uso tanto da marca quanto do *know-how* da franquias.

5.2 CONTRATOS E OUTROS DOCUMENTOS

Mauro (p. 138, 2007) afirma: “Cada contrato de franquias tem sua individualidade, que refletirá a operação da relação específica de determinada empresa”. Apesar dessa multiplicidade de opções, algumas cláusulas são sempre necessárias e obrigatórias para caracterizar o contrato de franquias, tais como as que determinam:

- a) Concessão de franquias e uso da (s) marca (s);
- b) Prazo e condições de renovação contratual;
- c) Delimitação do território;
- d) Direitos e obrigações do franqueado;
- e) Programas de treinamento;
- f) Serviços prestados pelo franqueador;
- g) Fornecimento de produtos e equipamentos;
- h) Publicidade e *marketing*;
- i) Controle de qualidade;
- j) Taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado;
- k) Instrumentos de fiscalização e controle;
- l) Cessão de direitos e sua transferência;
- m) Modificações no sistema;

n) Cancelamento ou rescisão contratual.

Cláusulas como essas, apesar de serem variáveis e adaptáveis, formam a base jurídica da relação de franquia, ou seja, toda a relação jurídica entre franqueado e franqueador é baseada por essas cláusulas por isso elas devem ser bem pautadas, definindo direitos, obrigações das partes e impedir que o franqueado, de posse do *know-how*, rompa o acordo e queira usar o mesmo (*know-how*), para ter e administrar um negócio independente.

O contrato de franquia, feito de um país para outro, terá a legislação do país onde a franquia se desenvolverá como base. E se o mesmo for feito em outra língua, que não a de onde se desenvolverá, tem que ter uma tradução feita por um tradutor juramentado, com registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e é necessário o contrato ser registrado no Banco Central, pela dedutibilidade e questões particulares dos royalties, assim como para também evitar a incidência de Imposto sobre Operações Financeiras (IOF). Diz Mauro (2007) que além do contrato principal, poderá haver contratos ou anexos a respeito de outros itens que necessitam de tratamento específico, como contratos de fornecimento de material, aluguel de equipamentos e confidencialidade.

Sobre isso, Maricato (2006) afirma que há diversos documentos para a abertura de franquias, e os cita lembrando que os mesmos são os mais usados e não, necessariamente, são obrigatórios. São eles:

- a) Circular de Oferta de Franquia (COF);
- b) Carta de intenções, pré-contrato e contrato preliminar;
- c) Termo de confidencialidade e não concorrência;
- d) Contrato de Franquia;
- e) Contrato de *marketing* cooperado
- f) Contrato e estatuto de associação dos franqueados;
- g) Código de ética e responsabilidade social;
- h) Ficha única de informação do candidato;
- i) Relatório final sobre o candidato;
- j) Ficha de procedimento e avaliação de consultoria de campo
- k) Manuais de implantação e operação.

Sobre os manuais, Maricato (p. 119, 2006) diz: “Uma vez decidido que o produto será franqueado, o franqueador deve se preocupar com sua formatação, e iniciar a elaboração de manuais”. Ou seja, os manuais são peças fundamentais para manter a formatação e a

padronização dos processos, pois eles oferecem diversos procedimentos, que orientam desde a implantação da franquia até a administração da mesma. A elaboração exige muito cuidado e atenção, pois devem ser de fácil leitura, entendimento, aplicação e memorização.

Já a formatação do produto sistematiza todas as fases do produto, desde a produção do mesmo até a venda, ou seja, como diz Maricato (2006), a formatação “formata” o negócio em um sentido amplo. A formatação do produto é imprescindível e dela é grande mérito do sucesso do sistema. No processo, é necessário também que o franqueador simplifique ao máximo o processo de produção e comercialização, assim atendendo condições de outras regiões ou situações que podem surgir.

Maricato (2006) diz também que hoje a responsabilidade social deve estar agregada a todo o processo da franquia e assim estará fortalecendo sua imagem perante o público e adicionando esse benefício como qualidade do seu produto. Também é necessário destacar as questões éticas perante clientes, funcionários e os fornecedores, tendo as relações mais cordiais e transparentes possíveis.

5.3 ASPECTOS FISCAIS DO *FRANCHISING*

Há também os aspectos fiscais, que são as taxas cobradas. Não há algum dispositivo que regule a remuneração das partes no sistema, mas a legislação tributária coloca algumas regras referentes ao pagamento de royalties, que são entendidos como remuneração ao franqueador. O art. 71 da Lei nº 4.506/64, estabelece: “A Receita Federal editou Ato Interpretativo nº 02 de 22 de fevereiro de 2002, que adota integralmente a tese da dedução fiscal integral até o limite de 5%”. (MAURO, p. 139, 2007)

Quanto ao Imposto de Renda, Mauro (2007) diz que será retido na fonte 5% sobre todas as importâncias que são pagas a pessoas jurídicas como forma de remuneração da franquia, conforme a Lei nº 8.981/95.

5.4 SEGMENTAÇÃO DO *FRANCHISING*

O *franchising* possui diversas modalidades, que são chamadas também de segmentações, que nos ajudam a entender melhor o *franchising* em diversas categorias de negócios. Analisando friamente, não existe uma segmentação ruim ou melhor do que outra, a escolha vai depender dos objetivos da empresa ou até mesmo a fase de implantação desse sistema. (MAURO, 2007).

Figura 9- Segmentações para o sistema de *franchising*

SEGMENTOS	OPÇÕES
Pelo tipo de participação do canal	• Distribuição de produtos • Prestação de serviços • Social • Pública
Pelo tipo de negócio	• Serviços: - Pessoas jurídicas - Pessoas físicas - De alimentação • Varejo • Indústria
De acordo com o tipo de ponto comercial	• Individual • Combinada • De conversão • <i>Shop in shop</i> • De miniunidades
De acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada	• De 1ª geração • De 2ª geração • De 3ª geração • De 4ª geração • De 5ª geração (rede inteligente)
De acordo com o processo de expansão da rede	• Unitária • Múltipla • Regional • Desenvolvimento de área • Máster
De acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador	• De distribuição • Pura • Mista

Fonte: MAURO, 2007, p.114

O sistema de *franchising* pode ter várias segmentações, a qual explicará, de acordo e citando Mauro (p. 114-130, 2007), abaixo:

1) Segmentação pelo tipo de participante do canal:

a) Franquia de Distribuição de produtos: O objetivo dessa segmentação é criar um canal de distribuição exclusivo para os produtos. Foi esse segmento que deu origem a todo o sistema de franquia, tendo sido impulsionado pela revenda de veículos e combustíveis.

b) Franquia de prestação de serviços: Essa segmentação tem como objetivo a criação de um canal exclusivo para expandir uma prestação de serviço desenvolvida pela empresa matriz.

c) Franquia social: É o segmento que abriga as franquias de algum tipo de projeto social, e tem a vontade de se expandir nacionalmente ou até internacionalmente, vendendo o seu know-how para outras entidades. Atualmente é usado por diversas entidades sem fim lucrativo.

2) Segmentação pela natureza do negócio:

As franquias são segmentadas com o tipo de negócio que o franqueador distribui: há os serviços para pessoas jurídicas, que é quando o público-alvo do franqueador são empresas, ou serviços para pessoas físicas, quando o foco é a pessoa física e não as empresas, além dos serviços de alimentação, varejo e indústria. E dentro desses, pode haver sub-segmentações, que podem ser desde *fast-food* até rede de hotéis.

3) Segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial:

A escolha do ponto comercial é uma fase importante da implantação de franquia, e para o mesmo, há uma segmentação de acordo com a utilização do ponto comercial:

a) Franquia individual: O ponto comercial foi escolhido exclusivamente para a franquia que vai ser aberta no mesmo, sem vínculos com outras franquias e/ou empresas. É o modelo mais comum.

b) Franquia combinada: Ocorre quando há a combinação de duas ou mais franquias diferentes no mesmo ponto comercial. Surge de quando dois ou mais franqueadores com objetivos semelhantes decidem se juntar para criar um negócio bom para os dois. O maior exemplo de franquias combinadas são redes de hotéis franqueadas que possuem dentro do seu ponto comercial uma franquia de um restaurante.

c) Franquia de conversão: É quando um empresário usa seu próprio negócio e converte para os padrões de uma determinada franquia. Um bom exemplo disso é a rede *Jack in the*

Box, que se converteu para franquia do *Bob's*.

d) Franquia *shop in shop*: Uma loja comum pode manter seu negócio e em alguma parte do seu ponto comercial incorporar uma franquia pequena. Exemplo são papelarias que adotaram dentro do seu negócio pequenas franquias dos Correios.

e) Franquia de miniunidades: É quando o franqueador diminui sua linha de produtos para reduzir a área de aplicação da mesma. A franquia de miniunidade pode ser um quiosque, carrinho ou uma loja pequena. Um grande exemplo são os Bar Brahma, que deles derivaram os quiosques Brahma.

4) Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada: É hoje a classificação mais importante de segmentação, porque representa a evolução que o sistema teve. Nessa segmentação as franquias são classificadas em um nível que varia de acordo com a integração entre franqueado e franqueador.

Quadro 1 - Evolução do sistema de franquias.

1ª geração: “Sistemas incipientes ou falsas franquias”: é o sistema onde o franqueador presta praticamente nada de apoio ou serviço a rede franqueada. Foi o modelo precursor do sistema e nele o franqueador se concentra mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na forma que o negócio é operado. Modelo ultrapassado, baixo nível de profissionalização e cheio de riscos para ambas as partes.
2ª geração: “Franqueador terceiriza vendas e presta poucos serviços”: É uma evolução da primeira geração, pois nessa o franqueador começa a interagir mais com o franqueado, procura transferir alguma informação relacionada a operação das unidades franqueadas e é mais focada na distribuição do produto.
3ª geração: “Sistema bem desenvolvido e bem implementado”: O sistema aqui já está bem desenvolvido, e o franqueador presta serviços que ajudam desde a escolha do ponto comercial até o controle e operação das unidades. Nessa geração também a adoção do sistema de franchising é mais bem elaborada, é adotada a abertura de lojas pilotos para ver como funcionará o sistema, além de todo um plano pra implantar o mesmo.
4ª geração: “Inclui reciclagem, internet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades”: Pra uma franquia ser uma franquia de 4ª geração, ela deve ter uma empresa especializada a ajudando no seu plano de franchising, deve ter também um plano estratégico de marketing, e presta serviços para os franqueados que vão desde reciclagem do treinamento inicial uma vez por ano no mínimo, até negociação de pontos

comerciais, canal aberto pra sugestões e reclamações e sistema de recompra e revenda de redes problemáticas.

5ª geração: “Rede inteligente”: É a evolução mais avançada do sistema, e nela há um sistema chamado rede inteligente, onde todas as unidades são informatizadas e integradas, onde podem buscar soluções para problemas e maior eficiência. A rede inteligente incentiva também os franqueados a fazerem contribuições na operação dos negócios, melhorando as margens com estratégias que visam aumentar o faturamento, reduzindo assim os custos e aumentando a produtividade. O mais importante nessa geração é que o franqueador deixa de ser um emissor central e passa a ser um fiscalizador que coordena todo o processo, a rede pertence tanto ao franqueador quanto ao franqueado.

Fonte: Elaborado pelos autores

5) Segmentação de acordo com o processo de expansão da rede:

Nessa segmentação, as franquias são classificadas obedecendo ao grau de controle sobre os franqueados e a expansão da rede.

a) Franquia unitária: Ocorre quando o direito de implantação e operação de uma unidade específica em um lugar exclusivo é cedido, maior exemplo é a Livraria Nobel.

b) Franquia múltipla: Ocorre quando o mesmo franqueado possui mais de uma franquia unitária, tendo mais franquias e formando assim uma rede local. Não há uma regra que limite o número de franquias, mas o franqueado deve ir até onde ele tenha controle sobre elas.

c) Franquia regional: É quando é cedido ao franqueado o direito de implantação e operação em determinada região. O franqueado paga e arca com uma taxa de franquia regional e é feito um plano que limita os tempos de implantação das franquias na região.

d) Franquia de desenvolvimento de área: É quase a mesma definição da franquia regional, mas se difere que nessa a área pode ser uma região bem maior, podendo ser até estados, e nessa o franqueado abrirá algumas unidades próprias, mas após isso as venderá e implantará franquias no ponto comercial. Ou seja, ele abre unidades próprias, as vende e implanta a franquia nelas, ajudando o desenvolvimento da franquia na área que a ele cabe o direito de explorar.

e) Franquia máster: É quando o direito de implantação e operação em determinado território é cedido ao franqueado máster, que poderá implantar unidades, subfranquear unidades que se encaixem nos outros modelos acima citados, buscando encontrar a melhor alternativa dentro do território que ele tem concessão para explorar.

6) Segmentação de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador:

a) Franquia de distribuição: O franqueador recebe basicamente pelos produtos que fabrica, deixando de cobrar, pelo menos explicitamente, a taxa de franquia ou royalties. Acaba criando a sensação de falsa franquia, pois é impossível para uma franquia se manter sem cobrar taxas.

b) Franquia pura: O franqueador tira sua rentabilidade somente dos royalties e das taxas. Não tem nenhuma função de fornecimento e não tem ganho algum sobre o fornecimento de terceiros. Maior exemplo é o McDonald's.

c) Franquia mista: Nessa segmentação o franqueador tem sua rentabilidade tanto das taxas e royalties quanto do fornecimento do material para a unidade franqueada. A maioria das franquias está situada nessa classificação.

Segundo Mauro, essas são as segmentações e suas características.

5.5 O FUTURO DO *FRANCHISING*

Maricato (2006) afirma que o sistema de *franchising* possivelmente terá um futuro promissor pelas próximas décadas, pois oferece produtos testados, que já são bem-sucedidos e pelo fato de conseguir simplificar a maneira com que eles são oferecidos, fazendo chegar mais rápido em mais localidades e qualificar pessoas inexperientes mais rápido com seus manuais e treinamentos. Soma-se a isso o fato do brasileiro ser um povo com espírito empreendedor e a carência de emprego – propiciando o investimento e trabalho por conta própria.

É importante também levantar a questão da expansão do consumismo no Brasil, como parte de um estilo de vida, ao maior estilo '*American way of life*', que nada mais é que o estilo de vida americano que prega um consumismo exagerado e desenfreado, buscando atingir um status proporcionado pelo dinheiro e não a felicidade.

Já Mauro (2007) diz que uma das tendências é que estamos nos transformando de uma sociedade de produtos para uma sociedade de serviços e que o setor de serviços representa 2/3 da economia norte americana e que o Brasil caminha para este rumo.

6 CONCEITO DO CANAL DE E-COMMERCE

6.1 E-BUSINESS

Uma das primeiras aplicações do termo *e-Business* foi feita pela IBM em 1997. Até então, segundo Franco Jr. (2005), “o conceito de *e-Business* estava sobreposto pelo conceito de e-Commerce”. Então a IBM definiu *e-Business* como sendo: “uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa pela combinação de sistemas e processos para a administração e funcionamento de operações centrais, de forma simples e eficiente, alavancado pela aplicação de tecnologia da internet.”. (FRANCO JR, 2005, p. 21)

Ou seja, o *e-Business* é o produto final de um conglomerado de sistemas de uma organização, que é integrado a sistemas de outras organizações. A interação entre eles faz com que o *e-Commerce* aconteça. Sendo mais direto, Franco Jr. (2005, p. 21) cita que “o *e-commerce* é a parte visível, o *e-Business* é todo o conjunto”.

6.2 REDES SOCIAIS

As redes sociais são hoje a melhor forma de interação e divulgação no mundo da internet. Sofreu um boom na última década, onde diversas plataformas se tornaram parte indispensável da vida de várias pessoas. Dentre as mais famosas: o *Orkut*, *MySpace*, *MSN Messenger*, *Twitter* e mais recentemente *Facebook* e *Instagram*. As empresas usam as redes sociais como meio de divulgação dos seus produtos ou serviços, permitindo um contato mais direto com o cliente, podendo esclarecer dúvidas, abrindo espaço para sugestões e reclamações. Porém as mesmas ferramentas podem ser usadas de má fé por funcionários, usando-as como forma de denegrir a imagem da empresa.

6.3 TECNOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia é um conglomerado de métodos, técnicas, instrumentos e conhecimento para a realização de estudos e prática do estudo científico. Há também a Tecnologia da Informação, que é o estudo de toda forma de propagação de informações via rede de computadores.

6.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Sistemas de informação (SI), conforme conceituado por Stair; Reynolds (2009), “é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados.”. É ele, o SI, responsável pela entrada de dados, a manipulação dessas informações e transmissão da informação gerada por

essa análise. Fornece também uma “reação corretiva”, que segundo Stair; Reynolds (2009), é um “mecanismo de realimentação” necessário para que seja alcançado um objetivo. Esse mecanismo é uma parte indispensável do Sistema de informação (SI), pois a mesma ajuda as organizações a traçar a forma mais eficaz de se obter os resultados positivos de seus objetivos, desde informações sobre perda, retrabalho, atendimento ao cliente até pagamento de impostos, de folha de pagamento e aumento de lucro.

6.5 E-COMMERCE

Segundo Franco Jr. (2005), está ocorrendo uma grande revolução no setor de compra e venda. Para um consumidor, é bem mais prático comprar algo pela internet do que por *call-center*, que é o sistema de vendas por telefone, pois pela internet é oferecida uma comodidade que outros meios não oferecem.

A chegada do *e-commerce* trouxe mudanças difíceis e fundamentais para todas as relações da empresa, desde compra, venda e relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros. Stair; Reynolds (2009, p. 287) conceituam que após essas mudanças “a maioria das organizações tem ou considera estabelecer seus negócios na internet.”. Hoje diversas empresas tentam encontrar soluções para entrarem no ramo de comércio eletrônico, que cresce a cada dia mais.

O e-commerce envolve a realização de todas as atividades comerciais de uma empresa, tendo como canal de distribuição a internet e suas variações. Stair; Reynolds (2009) ressaltam que atividades que consomem muito tempo são as opções mais hábeis para tal canal.

6.6 SUBCONJUNTOS DO E-COMMERCE

Esse canal funciona com alguns subconjuntos de atividades. Esses subconjuntos classificam as modalidades de operações do mesmo. São eles:

B2B – Business to Business – Negócio para Negócio

É o subconjunto onde os participantes das transações são organizações. É bastante utilizado para conectar diversos parceiros em uma cadeia de suprimento para diminuir o tempo de reabastecimento, aumentar a produtividade e reduzir os custos. (STAIR; REYNOLDS, 2009)

B2C – Business to Consumer – Negócio para Consumidor

Quando essa modalidade surgiu, os primeiros comerciantes eletrônicos duelavam com os varejistas físicos do mesmo nicho de mercado. Há o grande exemplo da Amazon.com, que

foi criada para rivalizar com as livrarias *WaldenBooks* e *Barnes & Nobles*. (STAIR; REYNOLDS, 2009)

Embora a taxa de participação do comércio B2C nos Estados Unidos seja baixa, hoje ela é a que mais cresce, segundo Stair; Reynolds (2009), acima de 3,4% ao ano. Tal forma de comércio tem duas variações. Há a variação onde existe um intermediário, ex: Americanas e Submarino, intermediários que vendem produtos de grandes corporações e há as empresas que vendem seu produto direto ao cliente, eliminado o uso desses intermediários, ex: Dell e Motorola.

C2C – Consumer to Consumer – Consumidor para Consumidor

É um subconjunto onde os consumidores realizam operações de compra e venda entre eles, não existe uma grande empresa vendendo. O exemplo mais famoso é o site de compra *e-Bay*.

6.7 FUNCIONAMENTO DO *E-COMMERCE*

Um sistema de e-commerce, para ser bem sucedido, se direciona para as etapas que o consumidor passa no processo natural de compras.

No coração de qualquer sistema de comércio eletrônico está a capacidade do usuário de buscar e identificar itens a venda; selecionar esses itens e negociar preços, formas de pagamento e data de entrega; enviar um pedido ao fabricante para adquirir os itens, pagar pelo produto ou serviço; obter a entrega do produto e receber apoio pós venda. (STAIR; REYNOLDS, 2009. p.290)

Ou seja, é realizado todo o processo feito normalmente, desde busca e identificação do produto que se deseja, passando pela seleção do produto e negociação com o fornecedor, finalizando a compra e adquirindo o produto ou serviço e por fim a entrega do produto. Ou seja, se uma empresa vai entrar no ramo do *e-commerce*, o sistema de vendas on-line dela precisa ser bem construído e apto para receber todas essas etapas, além de ter uma área para a realização de um serviço de pós-venda, seja ele por reclamação, elogio ou procurando alguma melhoria a ser feita.

6.7.1 Quais são os desafios do *e-Commerce*

Para entrar no processo de e-commerce, a empresa precisa passar por muitos desafios para transformar seu processo de venda natural ao processo de e-commerce, principalmente se o subconjunto adotado for o B2C. Stair, Reynolds (2009) conceituam que há três desafios chave: definir o modelo junto da estratégia mais eficaz, conseguir tratar as preocupações do

consumidor em relação a segurança de informações e privacidade e o mais importante, conquistar o respeito, confiança e a clientela do consumidor.

Pra toda ação que for ser feita, é necessário definir a estratégia mais eficaz, através de estudos e análises. É necessário oferecer o melhor conteúdo ao seu cliente, se atentando no relacionamento com sua comunidade de cliente e não se esquecer de que junto desses dois fatores é gerada a operação de comércio entre você e seus clientes.

É essencial que o sistema seja seguro, protegido e não vulnerável a ameaças de hacker, para que seja passada uma tranquilidade ao cliente, pois ali ele irá depositar informações particulares, que vão desde endereço residencial a número de cartão, senhas de conta e outros dados que necessitam estar seguros. Cumprindo esses dois desafios, o cliente é conquistado e ele passa a respeitar o serviço que lhe é prestado e ajuda na propagação da marca.

O *e-commerce* vem em um crescente, e qualquer empresa que consiga realizar esses desafios terá uma vida longa e próspera no ramo.

6.8 GERENCIANDO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

É interessante o uso da plataforma *Customer Relationship Management* (CRM) em seu site de vendas para que você possa gerenciar o seu relacionamento com o cliente. O CRM – traduzindo livremente como gerenciamento do relacionamento com o cliente- nada mais é do que a construção de um banco de dados onde é armazenada diversas informações sobre o cliente podendo fazer um tipo de atendimento personalizado pra cada um, que ao entrar na homepage do site de compras, verá em destaque ofertas que se encaixem com o perfil do cliente. O CRM pode também ser usado para realizar pesquisas para lançamentos de novos produtos, serviços ou buscando melhorias no serviço prestado pela loja.

6.9 TROCAS DE MERCADORIAS

Há algumas lojas on-line que vendem produtos personalizados, como exemplo a *Netshoes*, porém elas se resguardam em não trocar a mercadoria personalizada. Então se é feita a compra de uma camiseta do seu time personalizada com seu nome e a mesma não serve, a empresa se recusa a trocar. Porém a lei não dá direito a essa abordagem. O código de defesa do consumidor dá ao cliente a opção de troca de mercadorias e/ou devolução das mesmas por sete dias.

Art. 49. O consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio.

Parágrafo único. Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento previsto neste artigo, os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados.

Na lei presente no Código de Defesa do Consumidor não há a abertura de abordagens impossibilitando a devolução ou troca no prazo de sete dias. Então cabe a empresa responsável pela venda se adaptar e oferecer esse direito ao consumidor, que se negado, é passível de ações judiciais.

6.9.1 Formas de pagamento

Há diversas formas de pagamento que podem ser usadas no e-commerce, desde o crédito ou o débito em cartão, passando por boleto bancário, depósito em conta corrente ou até créditos comprados no *PayPal* ou outro site que preste o mesmo serviço.

O *PayPal* é mais usado em compras de sites do exterior, onde não tendo o cartão internacional, você faz um cadastro no mesmo e com seu cartão nacional, compra uma quantia em valor e pode usar para compras feitas em sites estrangeiros.

7 CONCEITO DO CANAL DE FILIAL

A Filial é a extensão da Matriz. É instituída pela procura de um novo impacto de vendas, aumentando a participação no mercado, criando pontos estratégicos na própria cidade, em outras regiões e em outros estados. Não se esquecendo da inovação e capital de giro que estão incluídos, proporcionando uma solução estratégica para crescimento da marca.

Conceituando de acordo com Prado et al. (2010), matriz e filial não andam juntas, na mesma linha estratégica. Enquanto a matriz busca evolução e novas oportunidades de mercado, a filial se prepara para receber as mudanças implementadas na matriz, incrementando características da sua realidade e clientes. A matriz é a “nave-mãe” da empresa. Ela domina todos os processos e cuida de toda a parte estratégica. É o cérebro da empresa, e transmite essas ações, depois de concretizadas, a cada filial, respeitando sempre o espaço onde cada unidade está inserida. Uma filial do Walmart de Bauru possui o mesmo

DNA da filial de São Paulo, mas não possui as mesmas realidades e a mesma extensão do consumidor da capital.

Matriz e filial não são pessoas jurídicas distintas. A matriz e filial representam estabelecimentos diferentes pertencentes à mesma pessoa jurídica, fato corroborado, inclusive, pelo art. 10, § 1º, da Instrução Normativa RFB nº 748, de 28 de junho de 2007, in verbis: Art. 10. As Entidades domiciliadas no Brasil, inclusive as pessoas jurídicas por equiparação, estão obrigadas a inscreverem no CNPJ, antes de iniciarem suas atividades, todos os seus estabelecimentos localizados no Brasil ou no exterior. § 1º Para efeitos de CNPJ, estabelecimento é o local, privado ou público, edificado ou não, móvel ou imóvel, próprio ou de terceiro, em que a Entidade exerça, em caráter temporário ou permanente, suas atividades, inclusive as Unidades auxiliares constantes do Anexo V, bem como onde se encontrem armazenadas mercadorias. (SOUZA, 2011 p.1)

Souza (2011) relata que para diferenciar o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da Matriz e da Filial, usa-se os oito primeiros números iguais, não importando a quantidade de filiais que a empresa agrega. Porém, após a barra separadora, vem o diferencial, que começa pelo 0001 que a Matriz e logo em seguida, 0002 para primeira filial e assim se segue sucessivamente.

O regime tributário entra em ação quando se fala em autonomia das empresas. Tanto a matriz quanto a filial são independentes na questão tributária. Então a matriz pode apresentar resultado em débito e a filial não. Elas não se misturam nessa questão, cada uma responde pelos seus atos. Assim caso tenha alguma restrição devido a uma certidão negativa de uma filial, não pode ser transferida por outra filial ou matriz, pois os CNPJ's são independentes, então cada uma se responsabiliza pelos seus resultados, perdas, ganhos e problemas. Os documentos direcionados a tal filial não pode ser usado para representação de outra filial ou até mesmo da matriz. A documentação deve ser conferida com o CNPJ. (SOUZA, 2011).

Diz que ao tomar a decisão de expandir seus negócios, um dos fatores que o empresário deve considerar é o grau de controle que pretende ter sobre seus negócios. Existem diversos formatos jurídicos que permitem a expansão, com maior ou menor grau de controle.

Entre as opções está a abertura de uma filial, que é a escolha do empresário que quer manter maior controle sobre suas atividades uma vez que ficam concentradas na mesma empresa. Existe ainda a franquia que permite menos

controle ao empresário, uma vez que as atividades estarão sendo executadas pela franqueada, que tem personalidade jurídica distinta, ainda que seguindo as orientações do franqueador. (NASCIMENTO, 2009, p.1)

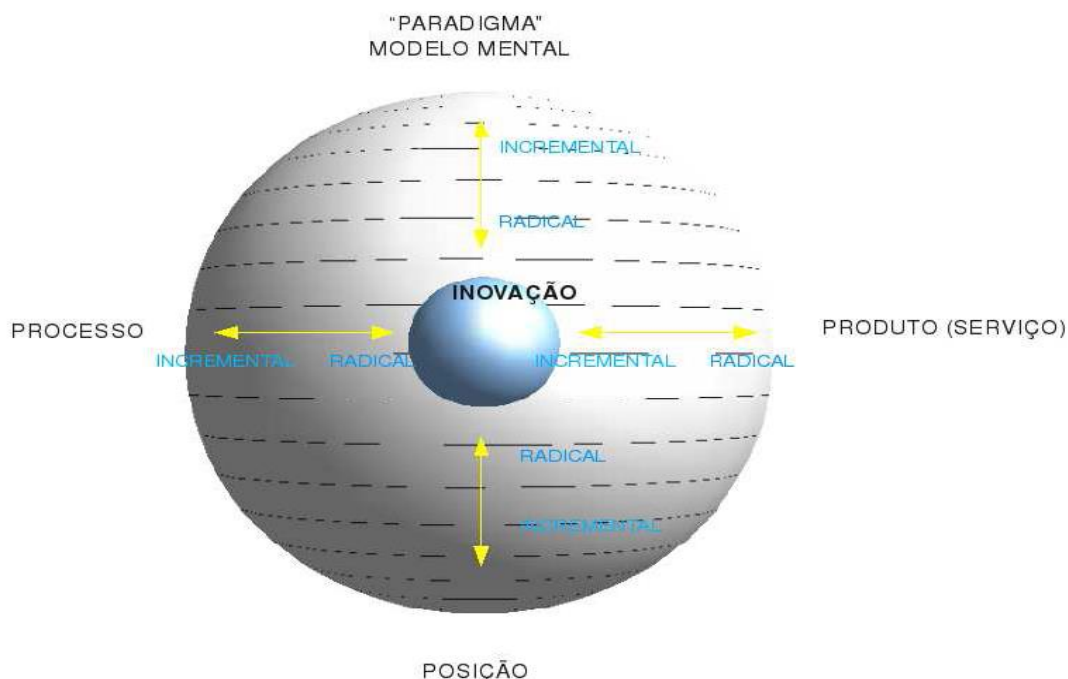
Nascimento (2009), afirma que a maneira mais fácil de “abrir” e gerenciar um negócio, é trabalhando com a revenda de produtos, pois ele se torna o jeito mais fácil, mais rápido, mais barato e de melhor controle para o empresário iniciante gerir.

Porém, ainda segundo Nascimento (2009), a maneira mais cansativa e talvez mais custosa de expandir uma empresa, é pelas filiais, pois o gasto é maior, já que se torna bem parecida com a abertura de uma Matriz, tendo que criar uma estrutura fiscal e judiciária nova e independente da matriz.

O contrato, o instrumento de deliberação, e alteração contratual são os pontos iniciais para obter uma filial, após isso há a aprovação do contrato ou a reprovação do mesmo, porém de qualquer forma o empresário tem que apresentar os dados cadastrais para quando houver transferências e alterações. A filial, não poderá ser muito oposta da Matriz, mesmo que as ações forem diferentes. (NASCIMENTO, 2009).

Prado et al. (2010) comentam que a inovação acontece diante as ideias, tecnologia, economia, mudança, necessidade, novos pensamentos e criações. Ela pode nascer através de um produto já existente, ou de uma criação inovadora que agregue valor ao criador.

Figura 10 – Dimensões da Inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p.32.

A filial necessita de muito cuidado quanto a sua operação, pois assim como a franquia, um deslize de uma unidade pode manchar todas as outras. A filial contém o conceito da matriz, porém a realidade é diferente da realidade da matriz e se torna divergente.

A filial sempre vai ser ligada a matriz e terá dependência de muitas coisas em relação a matriz. A filial nada mais é que a extensão da matriz, operando com uma estrutura parecida, porém não a mesma. O estoque pode ser dependente ou não, varia de acordo com o foco e estratégia que a empresa tomar. Se a empresa preferir trabalhar visando preço para matéria-prima, o estoque central, da matriz, irá armazenar a grande quantidade de matéria-prima e repassá-lo as outras unidades da empresa.

8 CONCEITO DO CANAL DE REPRESENTANTE COMERCIAL

O Representante comercial tem crescido como opção nas empresas como um canal de distribuição. Ele vem mostrando que o contato diretamente com o cliente traz mais confiança e comprometimento da empresa, lucratividade e versatilidade no processo de venda, assim esse canal inserido no cenário comercial, tem influenciado diretamente o *marketing*.

O canal de distribuição é uma forma que o mercado oferece para que o produto seja bem visto e conhecido, aumentando a popularidade do mesmo (SIRENA et al. 2012). O representante comercial é um canal diferenciado dos outros, porém o mesmo possui sérios riscos.

Um produto, para ser distribuído pela forma de representante e obter sucesso, tem que ser um produto de grande volume de distribuição. A maior parte de representantes comerciais que tem são os vendedores de atacado-distribuidor ou empresas responsáveis pela distribuição de produtos. O foco maior costuma ser o varejo, sendo ele supermercado, confeitarias, lanchonetes, entre outros.

Sirena et al (2012) afirma que uma empresa eficiente e qualificada, está ligada ao uso de vendedores, representantes, e consumidores como intermediários no canal de distribuição. Uma marca, quando trabalha com essa opção de canal, estará dependente do mesmo, pois ele pode ser responsável pelo fracasso ou sucesso de uma marca. Se o representante não souber negociar em uma visita, certamente o cliente deixará de comprar dele e procurará outro capaz de atender suas necessidades. Sendo assim, o representante comercial realiza a maior parte da representação fora de uma empresa e é altamente responsável pelo bom andamento da mesma.

Um dos pontos a ser abordado é o comprometimento do representante, pois quando não se trabalha com o sistema de comissão por vendas e sim com o salário fixo, o mesmo poderá não se esforçar tanto, vendo que os seus vencimentos não sofrerão alteração com ele vendendo mais ou menos.

O representante comercial é considerado pela maioria dos clientes a imagem da empresa, pelo fato deles se relacionarem diretamente com o consumidor. (SIRENA et al. 2012). A imagem que o representante tem que passar é de confiança, determinação, zelo à marca e comprometimento com o andamento da mesma. Se o representante não passar isso aos clientes, apesar de um preço bom, ele dificilmente fechará com uma pessoa que não lhe passa confiança.

Tem que se valer também da lucratividade buscada pela empresa e representante. Há a necessidade de se tomar cuidado para que o representante não use a imagem da empresa para buscar um valor por fora pela negociação, não se corrompendo a propostas que podem chegar. A lucratividade do produto pode se caracterizar por diferentes motivos, um deles é causado pelo canal de distribuição, que faz com que o produto sofra alterações no preço, dependendo qual o canal é utilizado pelo proprietário e consumidor, mudando o valor agregado diante o custo de cada distribuição (LEMBECK et al., 2004). Por isso o lucro a ser obtido pelas vendas deve ser definido pelo representante e a empresa antes de tudo e o relacionamento entre ambos deve ser o mais claro possível.

A representação comercial é conhecida por abrir a dimensão de canal de distribuição, pois ela trás ao cliente confiança, flexibilidade no âmbito comercial.

A satisfação do cliente foi, por muitos anos, a variável principal para entender as atitudes e as intenções dos clientes. Porém, o deslocamento da literatura de trocas comerciais de um foco meramente transacional para um relacional, ampliou a análise da tomada de decisão do consumidor organizacional, incluindo outras variáveis: qualidade percebida, confiança e compromisso. (MACDONALD; SMITH, 2004, p.2)

Pigatto (2007 apud ALCANTARA, 2007) A vantagem colaborativa, engloba agente comerciais, afim de se relacionarem diretamente com empresas, clientes e pessoas que fazem parte do processo interno e externo, assim demonstrando a evolução do representante comercial no âmbito comercial.

Um fator a ser abordado também é a questão da entrega, se ela será feita pelo representante, frete pago pela empresa, frete a ser embutido no preço da mercadoria ou o frete a ser pago pelo cliente.

9 IMPACTOS CAUSADOS PELOS CANAIS

9.1 PORQUE ESTUDAR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

O estudo e análise de canal de distribuição é uma parte muito importante quando é preciso expandir o mercado de abrangência da empresa e do produto. Tendo uma noção do que é canal de distribuição e quais são suas variáveis, é realizado um estudo focando pontos positivos e negativos de cada um, conceituados por uma teoria de base do que é cada um, quais as particularidades de cada um, e faz um choque de cada canal e sua teórica com a realidade da empresa, analisando vantagens e desvantagens de cada um. Outro lado positivo desse choque, além da escolha de qual canal será usado, é que é visto como a empresa se encontra estrategicamente, e ver também se a estratégia é adequada. Ou seja, além do estudo de canal, é feito um estudo que pode sugerir novas mudanças na empresa, em situações que não são dados a devida importância e que quando se faz uma análise mais profunda, são percebidos esses pontos falhos, que devem ser reestruturados e arrumados antes da escolha do canal, pois caso ocorra o inverso, pode ser tomada uma decisão de determinado canal, e quando realizar essa análise mais profunda, se descobrir que esse canal não era o mais apropriado e todo o investimento já feito se perde.

9.1.1 Impactos causados pelo canal de Franquia

O canal de distribuição Franquia provoca impactos grandes na estrutura da empresa franqueadora. A empresa terá que criar um padrão, ou seja, formatar os processos, seja ele de produção, venda ou serviços. O franqueador, quando começa a negociar com um futuro franqueado, tem a obrigação de já ter em sua empresa um setor para dar todo apoio ao franqueado antes de assinar o contrato, apoio jurídico, de como se adequar ao padrão da franqueadora, e depois de assinado o contrato, é necessário ter todo o acompanhamento também, desde finanças, passando por Recursos Humanos, Área Contábil e *marketing*. Uma decisão importante a ser tomada é se a empresa franqueadora irá fornecer, ela mesma, todo o estoque de mercadoria, ou seja, ela compra, armazena e repassa para os franqueados, ou se ela vai trabalhar com o sistema de parceria, deixando a responsabilidade da compra para o franqueado, com parceiros que o franqueador selecionou. Mas, com certeza, o maior impacto a ser sofrido pelo canal de franquia é no departamento de *Marketing*, já que o mesmo terá que

fornecer campanhas, propagandas, toda a assistência de venda e área comercial para todos os franqueados, sejam eles 10 ou 1000. Transformar uma empresa em franquia não é só atrair capital externo para comprar o direito de usar sua marca e lucrar com ela, acima de tudo é necessário que se estruture para isso, pois os impactos serão sofridos, o que será definido é a intensidade dos impactos na estrutura.

9.1.2 Impactos causados pelo canal de *e-Commerce*

Os impactos causados pelo canal de *e-commerce* são mais focados na área logística e de Tecnologia da Informação. Não se pode esquecer que o maior impacto será para adquirir o sistema de compras online, que para o Software pago é oneroso e a manutenção do mesmo também é de alto valor, e para o Software “*free*” exige que o comprador tenha certo conhecimento em tecnologia da informação, tenha certa experiência com o ramo. Mas deve-se atentar aos problemas que podem ser enfrentados pela logística, que vão desde a entrega até a troca por determinado defeito. O departamento de tecnologia da informação deve estar atento se o sistema e o site não estão sofrendo ataques ou quedas que podem prejudicar todo o processo e fazer com que o cliente perca a confiança nessa empresa, ou mesmo que vazem dados dos clientes e da própria empresa.

9.1.3 Impactos causados pelo canal de Representante Comercial

A Representação Comercial tem seu principal impacto nas vendas, por levar o seu produto a um vasto campo de clientes, porém as vendas podem variar dependendo muito da área que ele esta representando, ele traz versatilidade, flexibilidade, mas muitas vezes não passa a confiança que o cliente precisa ter para finalização da venda. Um dos fatores que influencia essa venda, é a falta de tempo do ser humano, assim causando insatisfação da condição de pagamento, e do produto adquirido. Também tem a questão de não existir um vínculo empregatício entre o representante comercial e a empresa representada, com isso não pode haver subordinação entre elas. A empresa não pode exigir cumprimento de metas de venda, não pode definir itinerário e visita do representante com os seus clientes. Esses fatores somados ao fato de que o representante atende também a outras empresas torna o atendimento regular, não podendo a empresa esperar a mesma dedicação de vendedores próprios.

9.1.4 Impactos causados pelo canal de Filial

O conceito de FILIAL basicamente é a multiplicação extensiva da MATRIZ, que

economicamente se torna uma expansão de lucros com apenas uma ideia.

Um dos impactos mais significativos causados pela Filial é o econômico, pois o investimento é alto e envolve várias partes da economia, como impostos caso a filial seja em outro país por exemplo, assim tendo gastos desde a abertura da inicial ideia que seria nada mais que a MATRIZ. Outro impacto causado pela filial é o cultural e socioambiental, que acontece quando uma empresa com matriz no interior, por exemplo, abre uma filial em grandes regiões metropolitanas ou mesmo em outros estados, com cultura totalmente diferente da matriz, assim ocorrendo divergências com os hábitos, culturas, precificação, datas comemorativas, entre outros fatores. Outro ponto que tem bastante impacto é que a matriz será responsável por todos os custos da abertura da filial, tais como aluguel de imóvel, compra de máquinas e equipamentos, instalações, formação, treinamento e apoio a equipe de trabalho, além de responder por todas as despesas da filial, tanto tributárias, como trabalhistas. Isso traz um alto custo, podendo ocorrer também dos sócios focarem demais na filial e deixar momentaneamente de lado as atividades na matriz.

A melhor forma de adequar a matriz á filial é aplicando pesquisas para que se adeque o mais rápido possível sem ocasionar problemas futuros.

[...] dentro das estratégias definidas pela matriz, as filiais e os fornecedores através de parcerias, configurando-se a firma-rede, que é a principal característica da estrutura produtiva globalizada. Além disso, este setor se caracteriza por ser um mercado oligopolizado e pode-se afirmar que o mesmo absorveu, em todos seus níveis, os impactos da globalização. (LUZ et al., 2006, p. 2)

Para que a filial continue impactando positivamente na sociedade, economia e cultura, é necessário que foquem na centralização, inovação, qualidade e planejamento assim tendo como pensamento não sair do foco do sentido e ideia da matriz.

9.2 METODOLOGIA

A pesquisa usada é qualitativa. O método que foi utilizado foi o Crítico-Dialético de Marx. Ele foi aplicado na empresa Astter, de Bauru – São Paulo, com foco nos canais de distribuição e um estudo detalhado das opções mais adequadas para a empresa. Foi usado também um questionário na empresa para analisar a viabilidade destes canais e qual pode ser o mais assertivo possível. O questionário é básico e semiestruturado, com perguntas relacionadas ao histórico da empresa e sua perspectiva de crescimento e expansão da marca no futuro. Foi elaborada uma estruturação teórica, qual serviu de base para análise da pesquisa e servirá como base para a conclusão posteriormente.

10 EMPRESA, ESTUDO DE CASO E APLICABILIDADE

Após ser formulada a base teórica, foi feita a análise da empresa, explorando suas características profundamente e aplicando um estudo de caso para a conclusão do estudo.

10.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Astter Convites foi fundada em 1998, por uma pessoa de seu atual quadro societário. Inicialmente o nome da empresa era Céli Cartões e Convites Artesanais.

Seus primeiros produtos foram cartões de felicitação (agradecimentos, aniversários, datas comemorativas, entre outros), todos feitos artesanalmente, na residência da fundadora.

Com o passar dos anos, e pela qualidade e diferenciação dos produtos fabricados, a empresa cresceu rapidamente, chegando a ter mais de 30 estabelecimentos comerciais revendendo seus cartões.

Rapidamente houveram pedidos para confecção de convites sociais para as mais diversas ocasiões, nascendo assim um novo segmento de produtos para a empresa.

Em 2007, buscando atingir novos mercados, a empresa mudou de nome e identidade visual, passando a se chamar Astter Convites e Ideias Personalizadas, ampliando sua sede no município de Bauru-SP.

Novas oportunidades surgiram, e a empresa ampliou sua variedade de produtos, se especializando em convites sociais (casamento, debutantes, bodas, empresariais, entre outros). Atualmente a empresa se mantém consolidada em seu ramo de atuação, utilizando as técnicas e produtos mais atuais do mercado gráfico, vendendo seus produtos para cidades do estado de São Paulo, e, eventualmente, para outros estados e países.

Seu foco no momento é analisar a melhor forma de expandir em seu mercado, de uma forma que continue a atender seus clientes com carinho, atenção e a personalização que cada momento exige.

10.2 ESTUDO DE CASO

Nessa sessão analisaremos as respostas coletadas e estruturaremos mudanças a serem feitas, analisaremos os canais, de forma a escolher a opção mais assertiva. É importante ressaltar que a empresa tem diversas particularidades, e por ser uma empresa que trabalha com prestação de serviços, a estrutura de atendimento não é a mesma de uma empresa que atua com o formato mais simples de venda.

10.2.1 A empresa antes do estudo

A Astter Convites possui um *web-site* que visa facilitar a experiência do cliente, oferecendo a opção de visualizar todo o catálogo de convites e cores e alguns detalhes do acabamento. Tendo então essa experiência, o cliente já chega à loja com uma ideia do que quer e já vai direto ao modelo que mais lhe agradou. Caso na hora de pegar o modelo do convite físico o cliente não goste, então é pego o mostruário físico ou ele pode ver outro pelo site mesmo, facilitando o processo de escolha e a compra. Após selecionar o modelo, é definido o pacote que o cliente comprará, se é o *premium* ou se é o mais básico. O pacote *premium* conta com serviços agregados ao produto (convite). O *premium* leva cerca de 45 dias para ser entregue e o mais básico cerca de 30 dias. Todo o processo produtivo é feito na empresa, além das parcerias com terceirizados que adiantam o processo. Foi detectado um gargalo de produção, que seria o calígrafo, que cuida da escrita final dos convites e só uma pessoa na empresa é responsável por isso.

10.2.2 Pesquisa e Resultados

Foram realizadas visitas a empresa, visando conhecer a fundo todos os seus processos, sua estrutura, coletando dados e informações para serem utilizados na elaboração do estudo. Foi conseguido na empresa informações sobre todo o processo produtivo, onde a empresa apresentava algum problema, as relações com parceiros e prestadores de serviço. A empresa forneceu todos os dados necessários, mostrou também como funciona o processo de venda, desde o atendimento ao cliente, passando pela produção e a entrega final.

Foi elaborado um questionário para nos situarmos dentro da realidade da empresa e entender como a mesma funciona. As perguntas foram elaboradas de forma que nós possamos nos imaginar dentro da rotina e entender como é feito cada processo de criação, venda ao cliente e entrega do produto final. (Veja apêndice A).

Quando fomos aplicar o questionário na empresa, nossa maior dúvida era como funcionava a produção dos materiais, se todos os processos eram feitos pela própria empresa ou se havia parceiros ou processos terceirizados, além de todo o processo de atendimento. A empresa trabalha com um site onde os clientes podem acessar e ver os modelos de convites, para que quando cheguem à loja para fazer negócio, já tenha em mente o modelo que mais lhe agradou, para que o atendimento seja otimizado. Caso o cliente queira ver outros modelos, há o mostruário físico para ser consultado.

Na parte de produção, há vários processos realizados, uma grande parte feita por parceiros ou por método de terceirização, e outra parte feita dentro da produção no espaço físico da empresa. Por mais que haja essa terceirização, a empresa conhece o *know how* desses

processos e faz a escolha por esse caminho para poder ganhar tempo e agilizar a entrega do produto.

Fazendo uma comparação com os canais que estudamos, é possível ver que a empresa consegue se encaixar em todos, mas havendo certos pontos a serem discutidos. A franquia, por exemplo, levaria um tempo até haver a formatação do negócio, acertar as parcerias e otimizar o processo de produção, que necessitaria de um espaço físico maior e uma agilidade na entrega também. O ponto positivo é que possibilitaria atrair um terceiro para investir na franquia e assumir os riscos. Quando se fala em filial, é necessário ver o mesmo ponto de vista da franquia, mas com uma percepção diferente quanto ao detalhe de que em filiais não haveria a necessidade de formatação, mas a empresa teria que arcar com o investimento de novos pontos de venda. O e-commerce oferece uma nova perspectiva, de agilidade e novos produtos ao portfólio, porém peca em alguns aspectos relacionados ao produto principal da empresa, por não oferecer a experiência de a pessoa ver o papel, os detalhes, sentir o toque do produto e escolher o que mais se assemelha ao que sente no momento. Há a questão do frete também, que é discutida quando se fala em representante comercial, pois há a necessidade de ver se a entrega será feita pelo próprio representante ou se a empresa fará a entrega. Há a possibilidade também da empresa querer saber como está sendo o trabalho desempenhado pelo representante, se ele está sendo profissional, cumprindo com prazos e normas.

Diante dos dados coletados e analisados durante a pesquisa, especificamos a importância e necessidade de cada canal de distribuição, de acordo com a realidade da empresa, destacando as vantagens e desvantagens.

O canal que mostrou o maior impacto negativo foi o representante comercial. Este é um meio de venda que diminui a autonomia do representante. No caso, a empresa Astter Convites busca sempre um meio de fechar negócio, adequando prazo de pagamento, alternativas mais econômicas ou mais incrementadas, pois a mesma tem um *know-how* vasto e conhece materiais de mesma qualidade, mas que reduziriam o preço e facilitariam a negociação. Enfim, o representante comercial não tem especialização no negócio, não é a pessoa mais indicada para venda de um produto customizado e tão cheio de detalhes como os produtos da empresa. Este pode até agilizar o processo de captação de clientes potenciais, porém, aumenta o período de finalização do negócio por não ter a autonomia já citada.

Outro meio de venda que tem muitos pontos negativos são as Franquias. Apesar de a Franquia isentar o franqueador do risco econômico do negócio não dar certo, ele também tem o risco do franqueado não entender o propósito, a missão da empresa e acabar criando

situações negativas que podem denegrir a imagem da empresa como um todo, como: trabalho escravo, acidentes de trabalho, falha nos produtos, má qualidade de serviço, mau atendimento, entre outros. Além disso, a Franquia exige toda uma estrutura de suporte para o franqueado: suporte financeiro, estratégias e marketing, treinamentos, decoração, comportamento, entre outros. E claro, como marca registrada das Franquias, a questão do portfólio de produtos ser pré-determinado, fechado, ou seja, os produtos seguem um padrão, um modelo da marca. Isso inviabilizaria o processo de criação e customização dos produtos, como a Astter Convites faz, onde o cliente inclusive pode levar algum modelo que a empresa não tem e pedir um parecido.

O *e-Commerce* é uma boa opção de investimento, mas se torna inviável caso não haja o capital necessário para investir na compra e manutenção do Software de vendas. Este programa usado é oneroso e requer uma licença mensal, o que apesar da praticidade não garante que as vendas cubram estes gastos. Caso haja disponível o capital necessário, a plataforma de vendas online é uma opção interessante e facilita a entrada em um mercado global como a internet é.

Assim como mostraram os estudos, o canal Filial seria a opção mais assertiva como opção de expansão na empresa estudada, pois as condições oferecidas encaixam com a necessidade e a realidade da empresa. Outro ponto que leva a filial ser a opção mais adequada seria por ela ser uma empresa familiar, assim facilitando a abertura e a fácil comunicação e inspeção partindo da matriz para as filiais, contando também que a empresa trabalha com diversos tipos de materiais, assim não precisando ter uma padronização em todas as filiais, como necessitaria ter se tivesse uma franquia.

10.3 IMPORTÂNCIA DA DECLARAÇÃO DE MISSÃO E VISÃO

Ao realizar o estudo na empresa Astter Convites observou-se que a mesma não tem declaração de missão e visão. Com isso, podemos perceber que a empresa ainda está decidindo qual caminho trilhar, qual será o seu futuro. Isso para o caso de expansão do seu mercado é algo que devemos observar.

A declaração de missão e visão vai muito além de escrever palavras bonitas e deixá-las à mostra para as pessoas, servem para dizer para a empresa e todos os seus *stakeholders* quais são os seus objetivos enquanto empresa, qual a sua razão de existir. São instrumentos de norteamento, de perspectiva de futuro, de apoio ao gerenciamento e das estratégias. Seja qual canal de distribuição for usar, é importante para a Astter Convites ter em mente e no papel aquilo que ela acha relevante para sua empresa, descrevê-la de um modo fácil de ser compreendido por todos e ao mesmo tempo em que esteja claro para quem a Astter Convites

entrou no mercado. Com isso, todas as pessoas que forem trabalhar – direta ou indiretamente – com a empresa, saberão com que tipo de organização está lidando, para onde a mesma está se encaminhando, podendo até mesmo oferecer meios para que atinja os seus objetivos. Por exemplo, uma nova matéria-prima que seja mais sustentável, mais econômica, com menor custo de mão de obra. Ou então um novo produto a ser comercializado, um novo ramo, uma nova tecnologia. Enfim, no meio empresarial é importante saber para onde se está caminhando, foco é essencial para que as coisas não saiam do controle e possam ser medidos e analisados seus erros e acertos.

Além de tudo, a declaração de missão e visão serve também para expressar claramente aos seus funcionários o que a empresa quer e o que o funcionário pode esperar da mesma. Isso deixa claro os seus limites, cria uma cultura na empresa, padronização, e informações distorcidas são evitadas. Funcionário insatisfeito rende menos, gera custos (refugo e retrabalho, por exemplo), fica desmotivado e pode gerar problemas ainda maiores para a empresa. Com essas informações declaradas cabe ao funcionário ver se o objetivo da empresa pode lhe satisfazer também ou se ele se identifica com a forma de pensar, o que pode trazer um verdadeiro aliado para a empresa.

10.4 ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO

Uma ótima forma de compreender o que pode ser mudado ou então ser valorizado na empresa é utilizar a ferramenta chamada de análise S.W.O.T. Como já comentado, a Análise SWOT é uma análise que permite identificar os aspectos nos quais a sua organização é forte ou vulnerável e possibilita planejar onde se deve defender ou atacar. Isso pode ajudar a identificar a opção mais adequada de canal de distribuição para a empresa. Na Astter Convites como exemplo, a questão da negociação que pode ser feita para fechar um negócio é uma Força que a empresa tem, é uma característica muito interessante, um ponto forte com certeza. Às vezes o cliente não tem muita noção dos produtos e preços que vai encontrar, porém tem a ideia fixa na cabeça de comprar o seu produto em uma loja de confiança e qualidade, como a Astter Convites é. Qualidade e diferenciação são características que normalmente vem acompanhada de um preço também diferenciado, porém é cultura da empresa sempre tentar fazer o máximo possível para fechar um negócio, sejam adequando os materiais, o modelo dos convites e o parcelamento. Esse é só um dos pontos que podem ser analisados. Os quadros abaixo fazem uma breve análise para apoiar a decisão com relação ao canal escolhido.

Quadro 2- Análise SWOT da empresa.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
- Know-how vasto e técnico; - Marca conhecida por qualidade e confiança; - Colaboradores são da família, têm alto conhecimento na fabricação, são comprometidos e sabem fazer de tudo um pouco dentro da empresa; - Alianças com parceiros de confiança para executar processos diferenciados; - Linha de produtos variada, vasto portfólio.	- Recursos financeiros um pouco limitados; - Limitação operacional interna; - Pouca mão de obra; - Falta de norteamento (declaração de missão, visão); - Baixo investimento em novas ferramentas, maquinários; - Demora na entrega dos produtos.
OPORTUNIDADE EXTERNA POTENCIAL	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
- Constantes novas descobertas de produtos; - Mudança nos métodos de distribuição dos produtos; - Rápido crescimento no mercado; - Mercado com oportunidades de expansão, mesmo em outras regiões; - Pouca ou quase nada regulamentação governamental; - É procurada para parcerias.	- Demanda incerta; - Mudança nas necessidades/attitudes dos consumidores; - Fácil entrada de concorrentes no mercado; - Algumas matérias-primas são caras e difíceis de encontrar.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 3 – Análise SWOT de Franquia.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
- Catálogo vasto; - Novos produtos a ser adicionado ao portfólio; - Valorização da marca; - Uso de capital de terceiros para expansão da marca; - Aliar novos parceiros.	- Formação e manuais; - Departamentos de apoio aos novos franqueados; - Estocagem de suprimentos e produtos finalizados; - Produção.
OPORTUNIDADE EXTERNA POTENCIAL	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
- Mercado em expansão; - Entrada em um segmento ainda não explorado pelas franquias; - Permitirá alcance em diferentes regiões do país; - Chegada a novos mercados e setores.	- Concorrentes; - Demanda incerta; - Falta de comprometimento do franqueado - Problemas que podem prejudicar a marca da empresa; - Se fracassar, franqueador possivelmente arca a dívida.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4- Análise SWOT de *E-Commerce*.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
- Valorização da marca; - Uso da internet como catalisador; - Aumento do catálogo de produtos	- Tipo de produto personalizável; - Departamento de logística sem estrutura; - Estocagem de suprimentos e produtos finalizados; - Produção.
OPORTUNIDADE EXTERNA POTENCIAL	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
- Rápido alcance em outras regiões do mercado; - Poucas empresas trabalham com essa plataforma; - Crescimento do ramo gráfico-promocional; - Plataforma de vendas on-line em crescimento.	- Concorrentes; - Troca de mercadoria; - Queda do sistema de vendas; - Entrega da mercadoria em bom estado - Frete.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 5- Análise SWOT de Representante Comercial.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
-Apoio a venda -Aviso sobre alterações do produto -Fácil acesso a marca -Visitas periódicas -Informações completas sobre o produto. -Treinamento aos colaboradores e clientes. -Expansão de vendas em prazo curto	-Equipe com poucos recursos - Não há negociação direta com o representante -Falta de informação sobre estoque -Gasto alto com locomoção -Processo de venda demorado
OPORTUNIDADE EXTERNA POTENCIAL	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
-Maiores vendas -Apoio pós-vendas -Facilidade para levar o produto até o cliente. -Agilidade na confirmação do pedido.	-Processo demorado do produto -Rejeição de desconto e negociação -Portfólio extenso assim dificultando a demonstração de todos os produtos. -Requer comissão

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6- Análise SWOT de Filial.

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
- Comunicação versátil com as outras filiais -Mercado Inovador - CNPJ independente - Próprio modelo de vendas - Estoque independente. - Possui sua própria equipe de vendas. - Layout do projeto simples	- Não há promoções conjuntas com as outras filiais - Processo cansativo e demorado - Abertura custosa - Processo tributário demorado e detalhado
OPORTUNIDADE EXTERNA POTENCIAL	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
- Aumenta o conhecimento da marca - Passa confiança, agilidade e conforto aos clientes - Abertura de outras filiais. - Rápido crescimento da marca.	- Concorrência - Confusão sobre preços e colaboradores - Não se adaptar ao espaço - Rejeição da filial por confiar mais na matriz

Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizando a análise SWOT, são analisadas as particularidades de cada canal, cada oportunidade e ameaça que o mesmo oferece.

O canal de franquia, que é um canal em pleno crescimento no Brasil, se mostra altamente favorável por permitir uma rápida expansão da marca, podendo levar a mesma para várias regiões diferentes, sem comprometer o capital do franqueador, pois o investimento seria feito pelo investidor. Assim como o investidor teria toda a responsabilidade de contratar seus colaboradores, cabendo ao franqueador dar toda a assistência jurídica e de treinamento antes, durante e depois da abertura do ponto comercial de franquia. Com o uso desse mesmo canal, ocorre a oportunidade de inserir outros produtos que a empresa já possui o *know-how*.

Mas nem tudo é positivo nesse canal. Haveria a necessidade de formatar todo o negócio, o que demandaria tempo e um determinado investimento do franqueador, além de chegar a uma questão importante, o estoque e armazenamento dos produtos. A produção e o armazenamento seriam feitos em um local só e depois distribuído para as franquias, ou cada franqueado seria responsável pela sua produção e armazenamento. Mas se ele vai ser responsável pela produção e armazenamento há a necessidade de estar fiscalizando para ver se está saindo com o padrão de qualidade da empresa, ou não. Se o franqueado atende mal um cliente, entrega um produto errado, a responsabilidade do erro não cai somente sobre ele e sim sobre toda a marca. E um erro desses pode sujar toda a reputação da marca. Além de casos de que se o franqueado não conseguir dar continuidade ao negócio, o franqueador ser obrigado a arcar com todas as obrigações judiciais do parceiro.

O *e-Commerce* é um canal, que assim como a franquia, está em expansão e cada vez mais diversos segmentos de comércio aderem ao e-commerce para melhor atender. Mas o e-commerce não é tão fácil quanto podem pensar. Requer um sistema de vendas confiável e que não seja sujeito a ameaças de *hackers* ou invasões para roubar dados. O *e-commerce* oferece um leque maior de possibilidades quanto a novos produtos e área de alcance, porém é um canal falho na questão de troca de produtos. A legislação não dá um suporte ao comerciante, que se vê obrigado a trocar algum produto personalizado caso ele não venha de agrado com o que o cliente solicitou e arca com os prejuízos. A produção e o frete são outros pontos a serem analisados de acordo com a proposta da empresa. Até onde vale a pena entregar, compensa entregar um convite de casamento comprado pelo site da empresa por um cliente do estado do Pará? O frete saíra absurdo e se o cliente não gostar e quiser trocar? Com a empresa tendo que arcar com a troca, o prejuízo será maior ainda.

Representante comercial é um canal que é de extremo cuidado a ser tomado. Até mais que os outros. Nos outros, de forma direta ou indireta, estará sendo feita uma fiscalização, a questão dos preços e outras questões. Nesse canal você coloca alguém fora da sua empresa para vender sua marca e seus produtos. Essa pessoa estará correspondendo às suas obrigações? Mas, como ponto positivo levará, a marca a novos mercados e mantendo alguns clientes fixos, ainda mais se o representante focar trabalhar com pessoa jurídica. Além do mais, está se criando um concorrente potencial ao passar informações tão valiosas a respeito de seus produtos, qual pode fazer o empresário de “refém”, tendo sempre que mantê-lo como um aliado, e não um concorrente.

O canal de filial é muito interessante, pois apresenta um conceito muito parecido com o de franquia. A maior diferença nesse caso é que para a filial o investimento é feito pela própria empresa, para crescer, e não feito por terceiros. Na filial você terá um controle maior de pedidos, entregas, pois o ambiente da filial será uma extensão do ambiente da matriz. E ambos serão geridos pela mesma pessoa, portanto o empresário estará sempre no controle na situação, da operação que está sendo feita anualmente. Porém a filial não apresenta uma perspectiva de crescimento da marca tão grande quanto aos outros, pois com o canal filial, a princípio, as filiais serão abertas em regiões próximas a matriz, para poder ter uma locomoção mais tranquila de produtos prontos, pedidos, entre outros.

11 CONCLUSÃO

O trabalho procurou estudar opções de canal de distribuição para expandir a participação da empresa Astter Convites no segmento gráfico-promocional. A empresa, já famosa no segmento e na região, procura formas de expandir sua participação, visando clientes de outras regiões que já vieram a Bauru para fechar contrato com a mesma.

Buscando tratar do maior interesse da empresa, que é o aumento de participação no mercado, foi estruturada uma pesquisa a ser realizado em primeira parte, com conhecimento teórico, estudando a fundo os quatro canais que se enquadram mais a situação da empresa. São eles franquia, e-commerce, filial e representante comercial.

Finalizado o estudo teórico de cada canal, era necessário ter um estudo mais completo da situação da empresa, seus processos e características particulares. Após conhecimento real da empresa, foi pego cada canal e suas características, e foi colocado em choque com a realidade da empresa, por meio de comparativos e análise SWOT, que permite

analisar o ambiente interno e externo da empresa, e as oportunidades e ameaças que cada qual possui, dando uma visão mais completa de toda a situação.

Cada canal estudado possui características que seriam muito interessantes para a empresa, mas que necessitaria de algumas mudanças estruturais e no foco principal da empresa, o que hoje seria muito custoso e trabalhoso.

Para que se mantenha o foco e não perca a característica principal da empresa, que é o produto personalizado e a forma que o cliente solicita o produto, o canal mais adequado para a expansão da empresa hoje é FILIAL.

O canal de Filial permitiria a expansão para uma região ainda não explorada pela empresa, criando um ponto comercial que seria uma extensão da matriz, com uma equipe treinada e orientada pela equipe da matriz, onde as principais características de produção e venda se manteriam.

Apesar da expansão por filial ser uma opção custosa, sairia mais barato do que a formatação de um processo de produção altamente qualificado e detalhado, que não poderia ser feito por qualquer parceiro para o sistema de franquia, além das questões de estocagem e produção que demandariam um estudo aprofundado de como manter essas questões. Poderia sair mais barato também do que o e-commerce e poderia manter a característica principal, visto que compra de produtos personalizados pela internet ainda tem diversas divergências e brechas na lei que podem prejudicar tanto vendedor, quanto comprador. E o canal de representante comercial seria mais interessante para um serviço oferecido à pessoa jurídica do que a pessoa física.

Podemos concluir que dentre todos os pontos estudados e analisados, o Canal de Distribuição Filial é o mais assertivo a ser aplicado na empresa hoje, que visa sua expansão, mas mantendo suas características que a fizeram ser referencial de qualidade e confiabilidade hoje em dia no segmento gráfico-promocional na região de Bauru. É interessante para a empresa também, desenvolver objetivos que se desdobrarão em ações posteriormente para que ajudem a mesma a concretização dessa expansão pretendida. O foco e o planejamento são essenciais para o sucesso das organizações, e no caso da empresa Astter Convites, por já ter certa estabilidade e eficácia no atendimento da demanda, não se preocupa em desenvolver estratégias para tornar esses pontos positivos aliados para um novo ponto de trabalho e consequentemente expandir o seu atendimento.

Com essa expansão, a empresa poderia também, expandir seu portfólio, lançando alguns itens onde a mesma já possui o *know how*, já conhece a forma de produzir, e precisaria de mais espaço para essa expansão.

A escolha desse canal não impossibilita o uso de algum dos outros futuramente, mas o canal escolhido é o que mais se adequa a propostas de crescimento da empresa hoje. Mas vale destacar que este trabalho permite uma continuidade de pesquisa abordando os outros canais já estudados em um novo período da empresa e estudando também canais que hoje não se adequam a realidade da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCANTARA, R. L. C. et al. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão & Produção**. 2007, vol.14, n.1, p. 155-167. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2007000100013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt&userID=-2> Acesso em: 04/10/2014 19:33

BERMAN, Berry. **Marketing channels**. 1ª edição. Michigan: Editora Wiley, 1996. 663p.

BRASIL. **Lei 8.078 de 11/09/90. CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR**. Diário Oficial da União, 1990. Brasília, DF. 26p. <disponível em <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/2010-07-23-codigo%20defesa%20consumidor.pdf>> Acesso em: 04/09/2014 23:57.

CARVALHO, P. R. **Canal de distribuição: quem é o culpado pelo atraso na entrega?** VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica, RJ, Brasil, Set. 2008, p. 1-9. Disponível em: <<http://revistas.unibh.br/index.php/dtec/article/view/462>> Acesso em: 03/10/2014 22:49.

CHAVENATO, Idalberto. **Dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª edição. São Paulo: Editora Manole, 2012. 332p.

COELHO, F. U. **Manual de Direito Comercial**. 17ª edição. São Paulo, Editora Saraiva, 2007. 247p.

COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E. STERN, L. W., EL ANSARIA. I. **Canais de Marketing E Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 6ª edição. 2002. 461p.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. **Marketing Channels**. New Jersey: Prentice Hall, 7ª edição. 2006. 624p.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-Business e E-commerce para Administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 456p.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 681p.

FRANCO JR., Carlos. **E-Business: Internet, tecnologia e sistemas de informação na administração de empresas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005. 355p.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. 7ª edição. Boston: Pitman, 1984. 267p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2006. 776p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10ª edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2000. 764p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2001. 593p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 5ª Edição. 1998. 728p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 195p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. 1ª edição. São Paulo: Editora Novatec, 2007. 352p.

LEMBECK, M. et al. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Rev. Contabilidade & finanças**. 2004, vol.15, n.35, p. 68-83. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772004000200006&script=sci_arttext> Acesso em: 08/10/2014 01:31

MACDONALD, J. B.; SMITH, K. **The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior**. Atlanta: 2004. Industrial marketing management, 10p.

MARICATO, Percival. **Franquias: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares**. São Paulo: Editora Senac, 2006. 285p.

MAURO, Paulo César. **Franchising: Guia do Franqueador – Como desenvolver marcas mundiais**. 4ª edição. São Paulo: Nobel, 2007. 326p.

NASCIMENTO, Roberta. **Procedimentos Legais para Abertura de Filiais**. São Paulo: 2009. Disponível em: <http://correiadasilva.com.br/pdf/art_com/art_com_13.pdf> Acesso em: 07/10/2014 22:21

PRADO, F. L. et al. “Matriz e Filial” .Uma análise comparada das principais tipologias de inovação que impactaram essas governanças. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010, p. 1-18. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/4514>> Acesso em: 06/09/2014 18:57

ROSEMBLOON, Bert. **Marketing Channels**. The Dryden Press, 6ª edição. 1999, 688 p.

ROSEMBLOON, Bert. **Marketing Channels: A management view**. EUA. Editora Eighth. 2013. 669p.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 26ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005, 513p.

SIRENA, G. et al. A percepção do relacionamento: Canal de distribuição *versus* organização. **Global Manager Acadêmica**. v. 1, n. 2. 2012, p. 1-20. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/78>> Acesso em: 27/09/2014 14:41

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. 9ª edição. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2013. 590p.

SILVA, A. L.; FISCHMANN, A. **Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**. Revista de Administração, São Paulo. v.37, n.2, p 6-16, abr/jun. 2002. <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1055> Acesso em: 10/08/2014.

SOUZA, Daniel. **Esclarecimento 3, Pregão Eletrônico 82/2011**. Paraná. 2011. 3p. Disponível em <http://www.trt9.jus.br/internet_base/arquivo_download.do?evento=Baixar&idArquivoAnexoIdPlc=2196304> Acesso em 28/09/2014 14:39

STERN, L. W.; EL-ANSARY A. I. COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5ª edição. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996. 532p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Gestão da Inovação**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário

1- Que contratempos surgiram/podem surgir?

Resposta: Mudança de fornecedores/parceiros; aumento das matérias-primas; retração da economia; disponibilidade de profissionais qualificados para a área produtiva; concorrência com preço muito baixo.

2- Quais são as áreas envolvidas?

Resposta: Atendimento, Marketing, Produção, Administrativo, Gerencial.

3- Quem são as pessoas envolvidas?

Resposta: Todos os funcionários e parceiros

4- Há conflitos?

Resposta: Sim. Há conflitos internos, objetivando a melhoria da empresa:

- Para qual mercado vamos crescer?
- Há outras formas de fazer o que fazemos, sendo mais produtivos, atendendo aos clientes e melhorando a qualidade?

5- Como acontece/aconteceu o desenrolar do processo?

Resposta: Começamos pequenos e fomos crescendo, e à medida que o mercado nos trazia dificuldades, pela busca de novos produtos e serviços, nós fomos melhorando nosso trabalho e aperfeiçoando nossos produtos.

6- Quais são/foram os pontos críticos?

Resposta: Gerenciar os fornecedores; manter os custos administrados; gerenciar pessoas, incluindo os clientes; atender as expectativas dos clientes.

7- Quais as facilidades?

Resposta: Saber fazer o que fazemos; conhecer o mercado; confiar nos parceiros.

8- Quais as dificuldades?

Resposta: Cumprir o prazo de entrega combinado, já que é necessário gerenciar os fornecedores, parceiros e colaboradores.

9- Quais os produtos que a empresa fabrica hoje?

Resposta: Convites sociais para todas as ocasiões, convites especiais para padrinhos, produtos de papelaria para eventos sociais, convites de formatura.

10- Tem a intenção de expandir o portfólio?

Resposta: Sim, pois temos nichos onde temos know-how de como fazer o produto, e ainda não atuamos.

11- Quais os canais de distribuição que a empresa já utiliza?

Resposta: Nenhum, temos apenas a matriz.

12- Tem em mente usar outro canal de distribuição? Por quê?

Resposta: Sim, pois queremos expandir nossa atuação.

13- Tem intenção de expandir as vendas para outras cidades? Quais?

Resposta: Primeiro nível, estado de SP. Depois, Brasil.

14- O produto de vocês tem alguma exigência quanto à venda ser pessoalmente ou não? (detalhes do produto que só podem ser percebidos pessoalmente).

Resposta: Exigência não, mas há detalhes, como cor e textura do papel, e cor de fitas e acessórios, por exemplo, que são mais fáceis de serem vistos estando pessoalmente.

15- A empresa já possui uma plataforma de vendas online?

Resposta: Não.

16- Para quais cidades a empresa mais vende seus produtos? Como é a economia da cidade?

Resposta: Bauru e região. Economia diversificada, forte no estado de SP.

17- A empresa tem condições de usar outros meios de venda? (internet, franquia, filial).

Resposta: Sim, desde que escolha a melhor opção e se prepare para a expansão.