

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO COM FOCO NA EXPANSÃO
DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA BROWNIE DO RAPHA**

BRUNO CAMPOS PINTO

JUIZ DE FORA
2017

BRUNO CAMPOS PINTO

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO COM FOCO NA EXPANSÃO DOS CANAIS
DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BROWNIE DO
RAPHA

Trabalho de conclusão de curso II
elaborado pelo acadêmico Bruno
Campos Pinto como requisito
total da disciplina.

Orientador: Rodrigo Oliveira da
Silva

JUIZ DE FORA
FACC/UFJF
2017

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais Fatores que Evitariam o Fechamento da Empresa	7
Figura 2 – Lacuna de planejamento estratégico	10
Figura 3 – Matriz de expansão produto-mercado de Ansoff	11
Figura 4 – Cadeia de valor agregado e tipos de diversificação relacionada	14
Figura 5 – Como um distribuidor aumenta a eficiência	18
Figura 6 – Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industriais	19
Figura 6 – Organograma Brownie do Rapha	37

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Exemplos dos principais intermediários no canal de distribuição	17
--	----

RESUMO

Devido ao importante papel econômico das micro e pequenas empresas, e as dificuldades enfrentadas por elas nos primeiros anos de vida, o planejamento estratégico é vista como uma ferramenta que propicia maior perenidade e crescimento as empresas. O presente trabalho aborda a temática de estratégias de crescimento em uma microempresa da cidade de juiz de fora, com foco no desenvolvimento de seus canais de distribuição. Dessa forma objetivou identificar quais os processos de planejamento estratégico ela utiliza, bem como os instrumentos e métodos utilizados por ela. Sendo assim, o tipo de pesquisa realizada para coleta e análise das informações é quanto aos fins descritiva e quanto aos meios documental, bibliográfica e estudo de caso, os dados foram coletados a partir de entrevista semiestruturada e observação participante e o tratamento dos dados se deu de maneira prioritariamente qualitativa, embora foram utilizados de dados quantitativos para mensurar o resultado de seus canais de distribuição. A Empresa utiliza diferentes estratégias para desenvolvimento de marketing para a expansão de seus canais, mostrando-se de acordo com as teorias abordados nesse estudo, almejando mesmo em período de economia desfavorável oportunidades e estratégias que visam o fortalecimento da marca em território nacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	9
2.1.1 Oportunidade de crescimento intensivo	10
2.1.1.1 Estratégia de penetração de mercado	11
2.1.1.2 Estratégia de desenvolvimento de mercado	12
2.1.1.3 Estratégia de desenvolvimento de produtos	13
2.1.1.4 Estratégia de diversificação.....	13
2.1.2 Oportunidade de crescimento integrado	14
2.1.3 Oportunidade de crescimento por diversificação	15
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	16
2.2.1 Integração de canal e sistemas	20
2.2.1.1 Sistema verticais de marketing.....	21
2.2.1.2 Sistema horizontal de marketing	23
2.2.1.3 Sistema multicanal de marketing	23
2.2.2 Mudanças na organização dos canais	24
2.2.3 Decisões de projeto de canal	25
2.2.3.1 Análise das necessidades dos consumidores	25
2.2.3.2 Estabelecimento dos objetivos do canal.....	26
2.2.3.3 Identificação das principais alternativas	27
a) Tipos de intermediários	27
b) Número de intermediários	27
c) Responsabilidade dos membros do canal	29
2.2.3.4 Avaliação das principais alternativas	30
2.2.3.5 Modificação dos arranjos de canal	30
3. METODOLOGIA.....	32
2.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 COLETA DE DADOS	33
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.1 LIMITAÇÃO DO MÉTODO	34
4. O CASO: BROWNIE DO RAPHA.....	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	35
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	37
4.3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E ESTRATÉGIAS.....	38
4.3.1 Loja física	38
4.3.1.1 Estratégia para loja física	39
4.3.2 Loja virtual	40
4.3.2.1 Estratégia para loja virtual.....	41
4.3.3 Festas e Eventos	41
4.3.3.1 Estratégia para festas e eventos	42
4.3.4 Revenda	42
4.3.4.1 Estratégia para revenda	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas vem mostrando um papel relevante para a economia brasileira. Segundo o estudo divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -Sebrae- (2014)¹, “constatou-se que em termos agregados esta participação era de 21% em 1985, aumentou para 23% em 2001 e para 27% em 2011”. Ademais é possível verificar, neste mesmo estudo, que “as Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor)”.

No ano de 2016, o Sebrae divulgou um estudo² a respeito da sobrevivência das empresas no Brasil, em que a taxa de sobrevivência das empresas tem aumentado com os anos, passando de uma média de 54,2% no ano de 2008 para 76,6% no ano de 2012, para empresas com dois anos de existência.

Dentre os fatores destacados como importantes para a perenidade das empresas, a realização do planejamento sob a ótica da estratégia foi dado como um dos principais motivos para evitar o fechamento das empresas, conforme elaborado por Sebrae (2016) e mostrado na Figura 1:

Figura 1 – Principais Fatores que Evitariam o Fechamento da Empresa



Fonte: SEBRAE, 2016.

¹ Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 23 nov. 2017.

²Sobrevivências das Empresas no Brasil. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em 19 nov. 2017.

É comum pequenos negócios adentrarem ao mercado sem um planejamento inicial estruturado, contando com poucos recursos financeiros a disposição, desde sua entrada, desenvolvimento e permanência no mercado. Os negócios são guiados muitas vezes pela determinação do empreendedor, que detêm ideias e a vontade de sucesso empresarial. É nesse contexto que se insere o Brownie do Rapha, objeto de estudo desse trabalho, microempresa localizada na cidade de Juiz de Fora.

O tema foi escolhido em razão da necessidade de realização do posicionamento de mercado pelas novas empresas, especificamente, por necessitarem da conquista da confiança do consumidor para atingir o seu objetivo e manter sua razão de existir. Entretanto, percebe-se através da observação prévia e empírica do autor, um profundo desconhecimento dos novos empresários na elaboração de estratégias para a manutenção de seus negócios. Além disso, há a percepção de que ainda existem poucas empresas que utilizem as técnicas de planejamento e estratégia.

O presente trabalho tem como objetivos descrever as estratégias do Brownie do Rapha, com foco no crescimento e desenvolvimento de seus canais de distribuição. Identificando os instrumentos e métodos utilizados pela empresa para entrar e se estabelecer no mercado de fabricação e comércio de *brownies*, bem como apresentar a forma como ela está estruturada.

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, assim estruturados: o primeiro capítulo trata da introdução, apresentando o cenário, o tema, e a sua relevância e o objetivo. Já no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico e o desenvolvimento do tema. Os procedimentos metodológicos são apresentados no terceiro capítulo. O quarto capítulo apresenta o estudo do caso com a apresentação da empresa e as considerações do autor sobre o estudo realizado. Por fim, conclui-se o trabalho no quinto e último capítulo.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias de crescimento

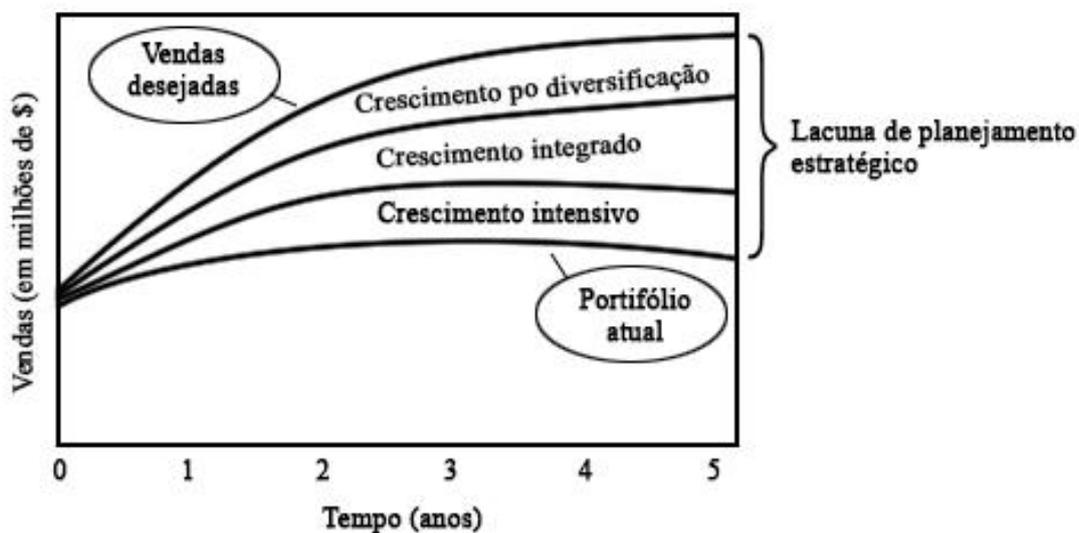
Segundo Aaker (2007), é crescente a percepção nas empresas que um melhor caminho para o aumento do desempenho está relacionado às estratégias de crescimento, pois além de buscar maior lucratividade ela também introduz vitalidade à organização, oferecendo desafios e recompensas. Para uma estratégia de longo prazo ser bem-sucedida não basta apenas focar no crescimento, é necessário buscar maior eficiência operacional. Portanto, para estabelecer uma estratégia sólida é importante que ela possua alguns dos fundamentos a seguir:

- Por mais tentadora que as opções de crescimento sejam, elas não devem se afastar do negócio principal da empresa, pois é nele que se encontra o maior potencial de crescimento.
- Não se deve financiar áreas que não tem potencial de crescimento ou não se ajustam as estratégias da empresa, os recursos para financiar o crescimento não podem ser gastos na tentativa de revitalizar esses negócios.
- Monitorar o ambiente externo e interno da organização, para buscar detectar novas oportunidades e tendências de mercado.
- Estimular constantemente a busca por opções de crescimento internamente com os colaboradores, através de métodos de pensamento criativo onde estimulam a participação de todos na busca de novas oportunidades e externamente através de uma rede de parceiros que possam fornecer produtos ou conhecimento necessário para o crescimento.
- Desenvolver os principais ativos e *know-how* da empresa, pois áreas em crescimento exigem maior desempenho.

Para Kotler e Keller (2006, p. 46) “a avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou extinção de negócios superados”. Planejar antecipadamente cada negócio permite projetar suas vendas e lucros futuros, facilitando definir as oportunidades mais vantajosas. Caso a administração perceba que as vendas projetadas estão inferiores aquelas desejada, deve-se desenvolver o negócio atual ou adquirir novos para atingir esse crescimento

adicional, são recomendadas três opções para suprir essa lacuna, como demonstra a Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Lacuna de planejamento estratégico



Fonte: KOTLER E KELLER, 2006, p. 46

A primeira é chamada de oportunidades de crescimento intensivo e refere-se à identificação de oportunidades de se obter crescimento adicional dentro dos negócios atuais. A segunda recebe o nome de oportunidades de crescimento integrado e busca identificar oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais. Por fim, a última é chamada de oportunidades de desenvolvimento por diversificação, que busca oportunidades de desenvolver ou adquirir negócios atraentes não relacionados aos atuais. (KOTLER; KELLER, 2006).

2.1.1 Oportunidade de crescimento intensivo

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 46),

“o primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Ansoff propôs uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo, denominada ‘matriz de expansão produto-mercado’”.

Conforme a Figura 3, as organizações podem utilizar de estratégias de crescimento intensivo para gerar um aumento nas vendas. focando a princípio uma melhor eficácia de seus negócios atuais (mercado atual e produto atual), ou seja, através

de estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e/ou desenvolvimentos de produtos.

Figura 3 – Matriz de expansão produto-mercado de Ansoff

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	(Estratégia de diversificação)

Fonte: KOTLER E KELLER, 2006, p. 47

Dessa forma, segundo os autores supracitados, em um primeiro momento a organização deve avaliar se com seus produtos e mercados atuais ela consegue aumentar sua participação, por meio de uma estratégia de penetração no mercado. Em seguida, ela deve examinar se seus produtos atuais são capazes de satisfazer a novos mercados, utilizando estratégias de desenvolvimento de novos mercados. Verifica-se então se podem ser desenvolvidos novos produtos que interessem ao seu mercado atual, mediante a uma estratégia de desenvolvimento de produtos. Por fim, avalia-se a viabilidade para o desenvolvimento de novos produtos em novos mercados, por meio de uma estratégia de diversificação.

Examinando aquelas perspectivas estratégicas, a organização pode evidenciar diversas maneiras para estimular o crescimento. Porém, caso estas estratégias não sejam suficientes para atingir o crescimento desejado, a empresa deverá avaliar oportunidades de crescimento integrado. Nos próximos tópicos examinar-se-á de maneira mais detalhada, cada uma das quatro opções propostas pela ‘Matriz Produto Mercado’.

2.1.1.1 Estratégia de penetração de mercado

A Estratégia de penetração de mercado é definida por Hisrich (2014) como uma estratégia pela qual a organização busca maior participação, oferecendo seus produtos atuais ao mercado que já atende. Desta forma, a empresa estimula seus clientes a comprarem com maior frequência seus produtos. Ações de marketing podem auxiliar a empresa no alcance deste objetivo. Portanto, essa é uma estratégia de crescimento que não altera a estrutura da organização, onde busca explorar de forma mais eficiente seu

posicionamento, vislumbrando tomar parte da fatia de mercado dos concorrentes e/ou expandir o tamanho do seu mercado atual.

Segundo Aaker (2007), o crescimento obtido por meio da estratégia de penetração pode se dar pelo aumento da participação de mercado e o aumento do uso do produto. No aumento da participação do mercado, as empresas podem alargar sua fatia de maneira mais permanente, quando os clientes observam maior valor agregado ao produto, gerando a eles maior satisfação e, potencialmente, maior lealdade. Outra consequência da estratégia de crescimento é que quando se tem clientes satisfeitos, eles, provavelmente indicarão a empresa a outras pessoas, contribuindo ainda mais para o aumento da participação. Por conta disso, as organizações devem desenvolver ativos e competências para alcançar tal resultado.

Ainda conforme Aaker (2007), uma segunda maneira de atingir o crescimento por meio da estratégia de penetração de mercado é estimulando o aumento do uso do produto. Para isso é importante que a organização conheça os usuários de seus produtos, seus hábitos de consumo e suas necessidades, criando formas de incentivar o aumento da quantidade consumida de toda sua clientela.

2.1.1.2 Estratégia de desenvolvimento de mercado

O crescimento também pode ser alcançado por meio de estratégias de desenvolvimento de mercado, cuja definição oferecida por Hisrich (2014, p. 507) a apresenta como uma “estratégia de crescimento que visa à venda dos produtos existentes da empresa para novos grupos de clientes”. Para Aaker (2007), desenvolver novos mercados para expandir as operações da empresa é um caminho lógico para melhorar os resultados, porém a organização deve estar operando de forma bem-sucedida em seu mercado atual, pois não há motivos para exportar falhas e mediocridade.

Aaker (2007) aponta duas formas para desenvolver novos mercados. A primeira diz respeito a expandir as operações da organização geograficamente, seja para regiões dentro ou fora do país. A expansão pode ser implementada de maneira mais eficaz por meio de alianças ou fusões com parceiros que tenham capacidades mais amplas de comercialização naquela região. A segunda forma apresentada é a de atender a novos segmentos de mercado que de alguma maneira não estejam sendo bem atendidos, oferecendo produtos com valor percebido superior a concorrência. Para identificar quais

opções são mais vantajosas é necessário que se faça a análise desses novos mercados para constatar se de fato eles são atraentes, planejando antecipadamente a disposição de recursos para atender a nova demanda, certificar que negócio atual pode ser adaptado a esse novo segmento e verificar se o diferencial da empresa (ativos e o *know-how*) podem ser transferidos para esse novo ambiente de negócios.

2.1.1.3 Estratégia de desenvolvimento de produtos

Segundo Hisrich (2014), a estratégia de desenvolvimento de produtos com foco no crescimento organizacional, compreende a criação e venda de novos produtos para uma clientela que já consomem os produtos atuais, sendo assim a empresa deve utilizar de sua experiência com esse grupo específico, para desenvolver produtos que atendam melhor as suas necessidades, Outros pontos fortes dessa estratégia é poder utilizar dos canais de distribuição já existentes e da reputação sólida já construída da marca.

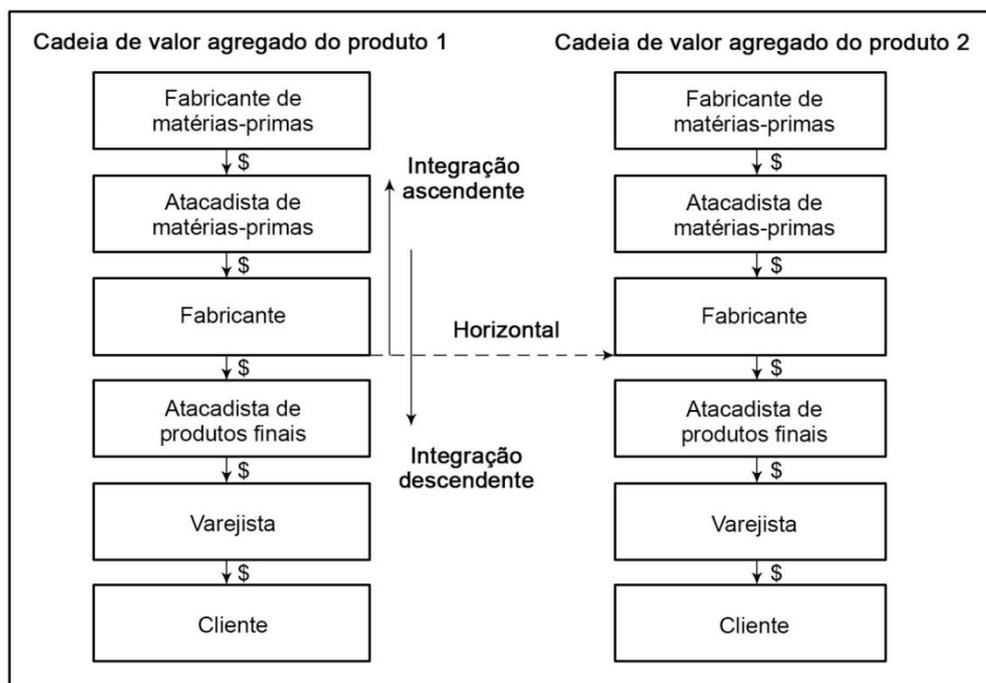
2.1.1.4 Estratégia de diversificação

Segundo Hisrich (2014, p. 508),

“as estratégias de diversificação abrangem a venda de um novo produto para um novo mercado. Mesmo que as bases de conhecimento pareçam ser novas, algumas estratégias de diversificação estão relacionadas com o conhecimento do empreendedor (e da empresa)”.

Desta forma o crescimento por diversificação pode acontecer por integração relacionada (organização possui conhecimento e experiência no setor) ou não-relacionada (organização não possui conhecimento e experiência no setor), para explicar melhor esses conceitos é necessário compreender a Figura 4, onde são apresentadas duas cadeias de valor agregado em mercados diferentes, reunindo as etapas para a transformação de matérias-primas em produto final e a sua venda ao consumidor. Ao analisá-la pelo ponto de vista do fabricante, as oportunidades de crescimento por diversificações relacionadas podem se dar por integração ascendente, integração descendente e integração horizontal (HISRICH, 2014).

Figura 4 – Cadeia de valor agregado e tipos de diversificação relacionada



Fonte: HISRICH, 2014, p. 509

Quando realiza uma integração ascendente, a organização dá um passo para trás na cadeia de valor agregado, adquirindo ou se tornando o atacadista de matérias-primas. Na integração descendente, dá-se um passo para frente na cadeia de valor agregado, adquirindo ou se tornando o atacadista de produtos finais. A integração horizontal relacionada acontece em cadeias de valor agregados diferentes, onde o fabricante adquire ou se torna outro fabricante que produz um produto diferente do seu, porém complementar. Já a integração não-relacionada é quando o uma empresa lança um produto novo em um mercado novo sem que esteja relacionado ao negócio atual da empresa, o que aumenta o seu risco de insucesso. Os conceitos de diversificação relacionada serão melhores apresentados posteriormente.

2.1.2 Oportunidade de crescimento integrado

A definição de crescimento integrado está relacionada aos conceitos apresentados anteriormente em estratégia de diversificação, em que Kotler e Keller (2006, p.47) apontam que na organização “as vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados pela integração com o setor do qual ele faz parte. Essa integração pode ser uma reintegração, uma integração à frente ou uma integração horizontal”.

As integrações ascendentes (para frente) e descendentes (para trás) compõem o conceito de integração vertical, que, segundo Aaker (2007), representa uma direção de crescimento potencial para as organizações. Porém deve-se compreender quais são os benefícios e riscos que essa estratégia traz para as empresas. São benefícios da integração vertical o acesso ao suprimento ou à demanda, controle de qualidade do produto ou serviço e entrada em uma área de negócios atraente. Como riscos dessa opção ele cita a dificuldade de se administrar uma empresa muito diferente e a redução na flexibilidade da estratégia.

2.1.3 Oportunidade de crescimento por diversificação

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 48),

“o crescimento por diversificação tem sentido quando existem boas oportunidades além dos negócios atuais. Uma empresa está diante de uma boa oportunidade quando tem a composição de forças necessárias para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente”.

O crescimento por diversificação pode ocorrer de três maneiras, por diversificação concêntrica, horizontal e conglomerada. Oliveira (2007) descreve essas formas, como apresentadas a seguir:

- **Diversificação concêntrica:** ocorre na linha de produtos. A organização desenvolve novos produtos aproveitando a tecnologia e/ou canais de distribuição existentes, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. O sucesso desse tipo de diversificação está no ganho em sinergia, que a empresa consiga aproveitar na produção e comercialização de novos produtos com a estrutura existente e no ganho de flexibilidade estratégica.
- **Diversificação horizontal:** é observada quando a organização utiliza seu capital para adquirir ou associar a empresas similares, ocorrendo uma divisão da em departamentos distintos, onde cada um desenvolve tarefas especializadas voltadas para o seu contexto ambiental. Neste tipo de estratégia o ganho de sinergia entre as operações é baixo, com exceção do canal de distribuição, que podem ser utilizados para ambos os departamentos.
- **Diversificação conglomerada:** é a estratégia pela qual a organização expande seus negócios sem aproveitar sinergias com tecnologias e/ou força de vendas, ramificando seus negócios para mercados diferentes. Esse tipo de estratégia pode

contribuir para o aumento da flexibilidade da empresa, uma vez que suas atividades se concentram em setores distintos. A diversificação conglomerada poderá ser bem-sucedida se os setores escolhidos pela empresa possuírem características econômicas mais favoráveis que os atuais e se houver sinergia administrativa, proporcionando maior centralização nas decisões e descentralização operacional.

2.2 Canais de distribuição

Segundo Novaes (2007), a distribuição de produtos na prática, pode ser analisada por duas perspectivas distintas, tendo de um lado os profissionais de logística e do outro os de marketing e vendas.

Na logística denomina-se a distribuição física de produtos, a maneira como os processos operacionais e de controle escoam a mercadoria desde sua fabricação até o seu destino, onde a mercadoria é entregue diretamente ao consumidor final ou a algum intermediário. Deste modo, os responsáveis pela logística operam elementos como depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros. Já no enfoque do marketing e vendas eles encaram a distribuição de produtos com ênfase a aspectos ligados a comercialização e sua propriedade (NOVAES, 2007).

No contexto da perspectiva do marketing e vendas, Kotler e Keller (2006) definem os canais de distribuição (também chamados de canais de marketing ou canais comerciais) como sendo um conjunto de organizações interdependentes que exercem o papel de intermediários junto aos fabricantes no processo de disponibilização de produtos ou serviços para os consumidores, uma vez que a maioria dos fabricantes não comercializam suas mercadorias diretamente com os consumidores finais.

Ainda segundo os autores supramencionados, de acordo com as funções que os intermediários exercem no canal de distribuição, eles podem ser diferenciados em três grupos distintos: os primeiros são chamados de comerciantes, formados por atacadistas e varejistas, que compram e adquirem direitos sobre os produtos para revenderem; o segundo são os representantes, formados por corretores, representantes dos fabricantes e representantes de vendas, que buscam clientes e negociam com eles em nome do fabricante, porém não tem direito sobre as mercadorias; por fim, os denominados facilitadores, formados por transportadoras, armazéns independentes, bancos e agências

de publicidade, que dão suporte apenas ao processo distribuição, não tendo direito sobre os produtos nem em sua negociação de compra ou venda.

Para ilustrar o papel dos intermediários, foi elaborado segundo informações do SEBRAE (2016) o Quadro 1, onde são apresentados os principais intermediários, suas funções e alguns exemplos.

Quadro 1 – Exemplos dos principais intermediários no canal de distribuição

Intermediários	Funções	Exemplos
Varejista	Realiza venda de bens e/ou serviços diretamente ao cliente final.	Supermercado, papelaria, farmácia, bazar, loja de calçados, etc.
Atacadista	Compra e revende mercadorias para varejistas, outros comerciantes, estabelecimentos industriais, institucionais e comerciais. Não vende em pequenas quantidades para clientes finais.	Atacadista farmacêutico que vende apenas para farmácias.
Distribuidor	Vende, armazena e dá assistência técnica em uma área geográfica delimitada de atuação e, na maioria das vezes, busca atender demandas mais regionalizadas.	Distribuidores de vinhos.
Agentes (relação de longo prazo) e Corretores (relação de curto prazo)	Pessoas jurídicas comissionadas contratadas para vender produtos de uma empresa.	Representantes de venda, corretores imobiliários, corretores de seguros, etc.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016)

A distribuição ou praça é um dos quatro grandes grupos de ferramentas do *mix* de marketing, também conhecida como “ponto-de-venda”.

Decisões no canal de distribuição de uma empresa afetam diretamente os demais elementos de marketing (preço, promoção e produto), uma vez que eles devem ser tratados como um programa de marketing integrado. Desta forma, decisões na distribuição de um determinado produto afeta:

- a determinação de seus preços, já que irá depender do tipo de loja que o intermediário irá utilizar para comercializar as mercadorias, ou se serão vendidas diretamente aos consumidores; decisões em comunicação ou força de vendas da empresa dependem do grau de persuasão, treinamento, motivação e apoio que os demais membros do canal necessitam; e
- decisões de desenvolvimento ou aquisição de novos produtos podem depender de como os produtos atuais ajustam às necessidades dos parceiros de canal.

As variáveis externas incontroláveis também afetam sistema de distribuição como um todo, por isso é preciso cautela ao se projetar canais de distribuição sendo

necessário vislumbrar as oportunidades e ameaças atuais e futuras (LAS CASAS, 2004; KOTLER E ARMSTRONG, 2015).

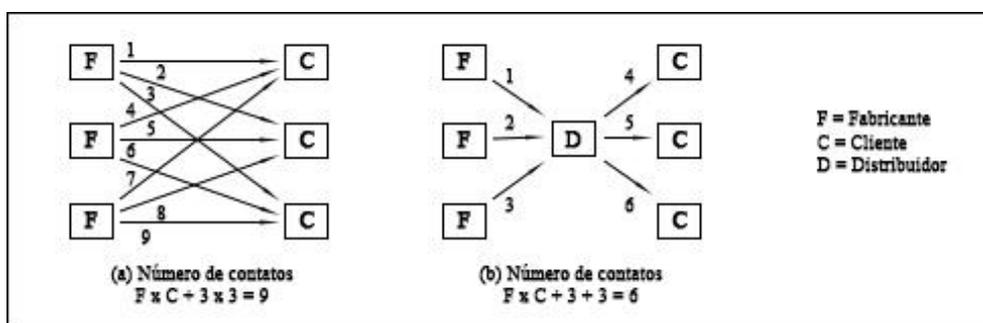
Segundo Kotler e Armstrong (2015), os fabricantes delegam uma parcela do trabalho de vendas a parceiros de canal para ganhar maior eficiência na disponibilização dos seus produtos aos mercados-alvo, dessa forma, os intermediários por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operações, oferecem as empresas mais do que elas conseguiriam fazer por elas mesmas.

Para Novaes (2007) a utilização de intermediários possibilita a organização a concentrar seus esforços em sua atividade principal, dessa maneira ela é capaz de gerar maior retorno, uma vez que concentra seus investimentos no ramo principal de suas atividades, assim existe um maior ganho de eficiência ao utilizar parceiros de canal para comercializar os produtos no mercado.

Segundo Las Casas (2004), a utilização de intermediários traz vantagens para as empresas que se beneficiam, principalmente, pela redução no número de contatos, redução nos custos operacionais por não ter que arcar com o processo de distribuição, maior foco em sua atividade principal e o aumento de sua especialização.

A Figura 5 mostra como a utilização de intermediários aumenta a eficiência nas operações e reduz o trabalho realizado pelos fabricantes, onde na parte (a) da Figura 5, têm-se três fabricantes vendendo seus produtos diretamente a três clientes, foram necessários nove contatos diferentes para realizar suas operações. Já na parte (b), representa os mesmos três fabricantes trabalhando com um distribuidor para comercializar suas mercadorias aos três clientes, nesse arranjo foram necessários seis contatos.

Figura 5 – Como um distribuidor aumenta a eficiência



Fonte: KOTLER E KELLER, 2006, p. 468

Para Kotler e Armstrong (2015), os intermediários adquirem grandes quantidades de uma pequena variedade de produtos de muitos fabricantes e vendem aos

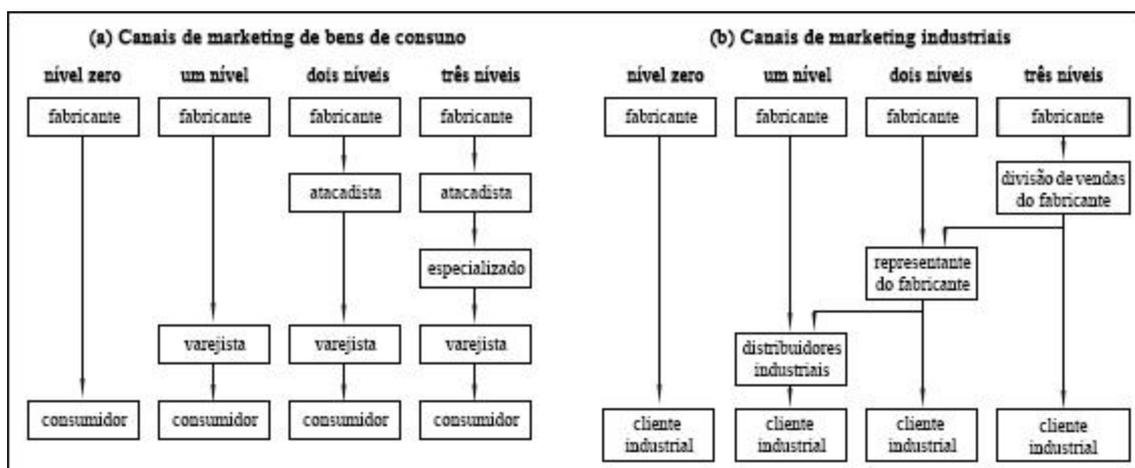
consumidores finais pequenas quantidades de uma variedade maior de produtos, sendo assim, eles atendem melhor as necessidades de seus clientes e desempenham um importante papel econômico no ajuste entre oferta e demanda de mercadorias.

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2015), os membros do canal de distribuição, ao servir de ponte entre fabricantes e consumidores, agregam valor ao facilitar a disponibilização de produtos e serviços preenchendo grandes lacunas de tempo, espaço e posse.

Segundo Novaes (2007. P. 135), “a extensão de um canal de distribuição está ligada ao número de níveis intermediários na cadeia de suprimento, desde a manufatura até o consumidor final. Cada patamar de intermediação na cadeia de suprimento forma um nível de canal”.

A Figura 6 ilustra um canal de distribuição para bens de consumo e industriais, em que o fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais e cada intermediário representa um nível na extensão do canal.

Figura 6 – Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industriais



Fonte: KOTLER E KELLER, 2006, p. 471

Dessa forma, um canal de marketing direto ou canal de nível zero é aquele em que o fabricante vende diretamente ao consumidor final, tendo como principais exemplos as vendas porta em porta, mala direta, *telemarketing*, vendas pela televisão, vendas pela internet e loja do próprio fabricante. Já os canais de marketing indireto, são aqueles que utilizam intermediários para vender suas mercadorias aos consumidores finais, sendo assim, um canal de um nível conta com um único intermediário, o de dois níveis conta com dois intermediários e assim sucessivamente, no mercado de bens de consumo os intermediários são geralmente atacadistas e varejistas, já nos canais de marketing industriais eles podem realizar vendas diretas através representantes próprios

ou de divisões de vendas ou indiretas por meio de distribuidores industriais (KOTLER; KELLER, 2006).

Existem ainda canais de distribuição mais extensos do que os representados na figura anterior, porém quanto maior a quantidade de níveis em um canal mais complexo ele se torna e fica mais difícil para o fabricante obter informações sobre os consumidores finais e ter controle sobre canal, pois todos seus membros são interligados por diversos tipos de fluxos, tais quais: fluxo físico de produtos, fluxo de propriedade, fluxo de pagamento, fluxo de informações e fluxos de promoções (KOTLER; ARMSTRONG, 2015; KOTLER; KELLER, 2006).

Para Neves (1999), os intermediários têm uma importante participação nos canais de distribuição, uma vez que eles são responsáveis por aproximar os produtos fabricados dos consumidores finais, sendo assim, os membros do canal devem atuar de forma coordenada uma vez que compartilham objetivos comuns, tanto no que se refere à qualidade dos produtos quanto na prestação dos serviços oferecidos.

Dessa forma, Kotler e Armstrong (2015) compreendem que é essencial que a empresa projete adequadamente seus canais de distribuição, pois eles geralmente envolvem compromissos de longo prazo com outras organizações, onde algumas decisões podem gerar resultados desastrosos, enquanto outras podem contribuir para a construção de uma vantagem competitiva, dessa maneira, para que o canal de distribuição seja eficaz, é necessário que todos os seus membros busquem atingir os objetivos do canal e que cada empresa execute devidamente suas funções.

Geralmente os canais de distribuição são representados pelo movimento de produtos desde sua origem até chegar aos consumidores finais, porém existem também canais reversos que são utilizados na reutilização de produtos ou containers, no acondicionamento de produtos para revenda, na reciclagem de mercadorias e no descarte de produtos e embalagens, eles utilizam vários intermediários como, centro de remissão dos fabricantes, grupos comunitários, intermediários tradicionais como os de latas e garrafas de refrigerantes, especialistas em coleta de lixo, centros de reciclagem, agentes de reciclagem de lixo e usinas de processamento (KOTLER E KELLER, 2006).

2.2.1 Integração de canal e sistemas

Os canais de distribuição não são estáticos, novas organizações surgem dia-a-dia, enquanto novos sistemas de canais emergem, bem como o padrão de consumo dos

clientes se alteram. Os canais de distribuição convencionais eram formados por fabricante, atacadista(s) e varejista(s), cada um deles agia individualmente, buscando maximizar o próprio lucro, sem se importar com o sistema como um todo. Não havia controle sobre os outros membros e nem a definição formal dos papéis de cada um deles, dessa forma, não existia liderança e conseqüentemente gerava conflitos, prejudicando o sistema como um todo e ocasionando um baixo desempenho do canal. Ao longo do tempo novos sistemas de canal de distribuição verticais, horizontais e multicanais foram desenvolvidos, contribuindo com a resolução desses problemas (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Segundo Neves (1999), os relacionamentos entre os membros do canal tendem a ser de longo prazo e para que esta relação seja duradoura e benéfica para todos, ela deve se basear em confiança e compromisso, reconhecimento mútuo e o entendimento que o sucesso de cada um depende dos demais membros, sendo assim, o canal de distribuição deve trabalhar de maneira integrada visando à satisfação do consumidor final, garantindo que o processo se mantenha estável e seja rentável para todos os agentes envolvidos. Ainda segundo o autor, para desfazer ou retirar membros de um canal existem elevadas barreiras de saídas, uma vez que grandes investimentos já foram realizados pelos participantes e por serem específicos sua realocação se torna difícil, dessa forma, trocar canais geram custos bastante elevados, sejam eles envolvidos na procura por novos canais, ligados a perda de vendas, liquidação de estoque, treinamentos, funções específicas realizadas por determinados membros entre outras.

2.2.1.1 Sistema verticais de marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2015), para que todo o canal de distribuição funcione bem é necessário que o papel de cada um de seus membros esteja bem definido e que os conflitos sejam administrados, para que isso seja possível é preciso que uma empresa, agente ou mecanismo exerça liderança e se coloque no poder para que possa designar os papéis e administrar os conflitos.

Para Kotler e Keller (2006) um sistema vertical de marketing (SVM) é formado pelo fabricante, atacadista(s) e varejista(s) que atuam como um sistema unificado, onde qualquer um dos membros do canal pode exercer uma liderança legítima sobre os demais, em que, o líder pode ser o dono ou o franqueador dos outros ou ter tanto poder sobre os demais que possibilita a cooperação de todos. Ainda segundo os autores, o

sistema vertical de marketing tornou-se o modo de distribuição dominante nos Estados Unidos e atende cerca de 70% a 80% de todo o mercado.

A seguir serão apresentados os três principais tipos de Sistema vertical de Marketing: corporativo, administrado e contratual (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER E ARMSTRONG, 2015).

- **SVM Corporativo:** integra as etapas de fabricação e distribuição sob o comando de um único proprietário, onde a atribuição de funções e a administração de conflitos são realizadas por meio dos canais organizacionais regulares, sendo assim, o sistema corporativo favorece empresas que buscam elevado grau de controle sobre seus canais de distribuição.
- **SVM Administrado:** as etapas de produção e distribuição são coordenadas por uma única empresa, geralmente uma líder de mercado, que exerce liderança sobre os demais membros do canal devido ao seu tamanho e poder, possibilitando a cooperação e apoio dos revendedores.
- **SVM Contratual:** constituída por empresas independentes, atuantes em diferentes níveis de fabricação e distribuição, integram suas atividades ao canal por meio de contratos buscando obter maior economia ou impacto nas vendas do que conseguiriam trabalhando sozinhas, a coordenação das atividades do canal e a administração de conflitos são reguladas por meio de contratos.

Atualmente o SVM contratual apresenta um dos avanços mais significativos da economia e podem apresentar três tipos distintos: o primeiro, é constituído por redes voluntárias de varejistas independentes organizadas por atacadistas que desenvolvem um programa de vendas e se beneficiam com economias em compras para concorrer de maneira eficaz com grandes redes; já o segundo, é formado por varejistas que tomam a iniciativa de organizar uma cooperativa buscando realizar as funções de atacado e às vezes fabricação, os membros concentram suas compras na cooperativa e a comunicação dela é feita de forma conjunta, os lucros do negócio são distribuídos aos membros de maneira proporcional as suas compras, os varejistas não membros podem comprar por esse meio, porém não participam dos lucros; o último se dá por meio da organização de franquias, que representa o tipo mais comum de SVM contratual, onde um dos membros do canal é chamado de franqueador que define diversas etapas no processo de produção e distribuição do canal.

2.2.1.2 Sistema horizontal de marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2015), outra estrutura de canal de distribuição é o sistema horizontal de marketing, no qual duas ou mais empresas de um mesmo nível, concorrentes ou não, unem esforços para explorar uma nova oportunidade de mercado. Tais empresas podem combinar seus capitais, suas capacidades de produção ou seus recursos de marketing para conseguir muito mais do que conseguiriam trabalhando sozinhas, essa parceria pode ser temporária ou permanente ou fundar uma nova empresa.

2.2.1.3 Sistema multicanal de marketing

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 383),

“no passado muitas empresas utilizavam apenas um canal para vender somente a um mercado ou segmento de mercado. Hoje, com a proliferação de segmentos de clientes e possibilidades de canal, cada vez mais empresas adotam sistemas multicanal de distribuição”.

Segundo os autores supracitados, o marketing multicanal ocorre quando uma empresa define dois ou mais canais de distribuição para atingir um ou mais segmentos de clientes, atualmente quase todas as grandes organizações e muitas pequenas empresas oferecem seus produtos através de canais múltiplos, pois esse sistema oferece diversas vantagens para empresas que atuam em mercados grandes e complexos, onde a cada novo canal a empresa aumenta sua cobertura de mercado e vendas, além de possibilitar oportunidades para a organização desenvolver produtos e serviços que atendam melhor as necessidades de diferentes segmentos de clientes.

Entretanto Kotler e Keller (2006) apontam que os benefícios que o acréscimo de canais gera para a empresa trazem em contrapartida problemas de conflito e controle, pois dois ou mais canais podem concorrer pelos mesmos clientes e, além disso, os novos canais podem se tornar mais independentes dificultando sua cooperação, sendo assim, é necessário que as empresas reflitam e planejem antecipadamente sobre a composição de seu canal de distribuição.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), canais de vendas diferentes devem ser utilizados para clientes de portes diferentes, ou seja, elas podem utilizar de vendas

diretas para clientes de grande porte, o telemarketing para clientes de médio porte e distribuidores para clientes menores, porém esses ganhos podem ficar comprometidos devido à disputa por clientes, caso vendedores que trabalhem em determinadas regiões queiram o crédito por toda venda realizada naquele local. Dessa forma, as empresas podem utilizar de diferentes estratégias para amenizar tais conflitos e arquitetar devidamente seus canais projetando quanto de cada produto oferecerão em cada um deles.

2.2.2 Mudanças na organização dos canais

Para Novaes (2007), com os avanços tecnológicos no tratamento e uso das informações junto da ampliação do comércio eletrônico, pôde-se perceber uma tendência na utilização de canais de distribuição cada vez mais curtos.

A essa nova tendência, Kotler e Armstrong (2015) chamaram de desintermediação, ou seja, é quando fabricantes de produtos ou prestadores de serviços eliminam seus revendedores tradicionais e procuram negociar diretamente com seus compradores finais ou substituem seus intermediários por tipos de intermediários radicalmente novos, sendo assim, em muitos setores os intermediários tradicionais estão sendo colocados de lado, como ocorre em alguns setores, onde lojas *online* estão conquistando o mercado de varejistas que comercializam produtos apenas em lojas físicas.

De acordo com Novaes (2007), de todos os intermediários, os atacadistas estão mais propensos a serem eliminados da cadeia de suprimento, pois com o surgimento de sistemas logísticos de entregas rápidas, juntamente com intercâmbio eletrônico de informações, facilitou aos varejistas e consumidores finais a realizarem seus pedidos diretamente com os fabricantes e, do ponto de vista do fabricante, com a tecnologia avançada de tratamento das informações é perfeitamente possível monitorar e atender pedidos individuais de seus compradores.

Segundo Kotler e Armstrong (2015), a desintermediação traz tanto oportunidades quanto problemas a revendedores e fabricantes, em que, empresas revendedoras que descobrem novas maneiras de agregar valor ao canal podem substituir os revendedores tradicionais e ganhar seu mercado. Em contrapartida, os revendedores tradicionais para evitarem ser deixados de lado devem continuar inovando constantemente, já para os fabricantes continuarem competitivos no mercado eles

devem desenvolver novas oportunidades de canal, como o comércio eletrônico e outras formas de canais diretos, entretanto esses novos canais podem competir com os já existentes, o que pode gerar conflitos no canal, para amenizar esse problema as empresas procuram trabalhar o marketing direto de maneira que traga vantagens para o canal como um todo.

2.2.3 Decisões de projeto de canal

Para Kotler e Armstrong (2015) para elaborar um canal de distribuição de maneira eficiente, é necessário realizar análises e tomar decisões com propósitos bem definidos, dessa forma, o projeto do canal de marketing deve levar em consideração fatores como a análise das necessidades dos consumidores, o estabelecimento dos objetivos do canal, a identificação das principais alternativas de canal e a avaliação dessas alternativas.

2.2.3.1 Análise das necessidades dos consumidores

Segundo Stern et al.³ (1996, apud Neves, 1999, p. 32) para que um canal de distribuição se torne viável no longo prazo, deve realizar quatro funções mercadológicas específicas para satisfazer as necessidades dos consumidores por produtos e serviços.

A primeira função mercadológica a ser desempenhada refere-se a conveniência espacial que reduz o tempo e custo para os consumidores encontrarem determinadas ofertas por meio da proximidade dos produtos, a seguinte é o tamanho dos lotes define a quantidade que um cliente pode comprar de determinada mercadoria, dessa forma quanto menor for o tamanho do lote maior facilidade o consumidor terá de ajustar suas necessidades com a oferta, o terceiro serviço é o tempo de espera que é determinado pelo tempo médio entre o pedido e sua entrega ao cliente e por fim temos a variedade de sortimentos, que é a conveniência de se comprar o que necessita sob o mesmo teto.

Kotler e Keller (2006) apresentam o apoio de serviço como uma quinta função para satisfazer as necessidades dos consumidores, sendo caracterizada pelos serviços adicionais oferecidos pelo canal, quanto maior o apoio de serviços, maior será o trabalho que o canal deverá fornecer. São exemplos de serviços adicionais: crediário, entrega, instalação, reparos, etc.

³ STERN, L & El-Ansary, A.I. & Coughlan, A.. *Marketing Channels*. Prentice Hall, 5th Edition, 1996.

O idealizador do canal de distribuição deve saber que quanto maior o nível de produção de serviços ele oferecer a seus clientes, maior será seu custo com o canal e conseqüentemente leva a preços mais elevados para os consumidores, como cada cliente tem necessidades de serviços diferenciados, eles podem estar dispostos a abrir mão de determinados serviços para economizar no produto (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.3.2 Estabelecimento dos objetivos do canal

Para Kotler e Armstrong (2015), as organizações devem definir os objetivos de seu canal de distribuição de acordo com os níveis de serviços ofertados ao cliente, de modo geral, elas devem identificar quais segmentos de clientes desejam atingir e o nível de serviço esperado por eles, e então, selecionar os segmentos que ela atenderá e os canais que melhor irão satisfazer a cada grupo de consumidores, dessa forma, elas pretendem minimizar os custos em cada segmento e atender as exigências dos clientes quanto aos serviços oferecidos. Nesse sentido, os autores afirmam que os objetivos do canal são influenciados de acordo com as características dos produtos, pela natureza da organização, seus intermediários, os concorrentes e o ambiente.

Segundo Neves (1999), quanto maior for o nível de serviços exigidos pelo produto maior será o número de intermediários utilizados, pois caso os consumidores queiram adquirir a mercadoria em pequenos lotes, ela deverá estar presente em um maior número de lojas, da mesma forma que, se o tempo de espera desejado para obter um determinado produto for pequeno, um maior número de intermediários é necessário, pois mais estoques serão necessários ao longo do canal.

A definição dos objetivos do canal também é influenciada pela natureza da organização e seus intermediários, como, por exemplo, de acordo com o porte financeiro da empresa ela irá determinar quais funções de marketing ela executará e quais serão repassadas aos seus parceiros de canal.

Quanto a seus concorrentes, em alguns casos, a empresa pode preferir intermediários que trabalhem com produtos concorrentes e que exponham seus produtos próximos aos deles para facilitar as comparações no momento da compra. E os fatores ambientais, como as restrições legais e a situação econômica, podem afetar os objetivos e projetos do canal, como por exemplo, em uma situação de recessão econômica os fabricantes podem distribuir suas mercadorias através da maneira mais econômica possível, utilizando canais menos extensos e abandonando serviços que julgam

desnecessários, aumentando o preço final de seus produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

2.2.3.3 Identificação das principais alternativas

Segundo Kotler e Keller (2006), as organizações podem escolher entre diversos canais para atingir seus clientes-alvo, cada um deles possuem pontos fortes e fracos, porém atualmente a maioria das empresas utiliza um mix de canais, onde cada canal busca atender um segmento específico de clientes, entregando seus produtos com um menor custo a cada um deles, geralmente quando isso não acontece é porque existem conflitos no canal, o que eleva os custos do produto. Para com Kotler e Armstrong (2015) após a empresa determinar seus objetivos de canal, ela deve procurar identificar suas principais alternativas referentes aos tipos de intermediários, o número de intermediários e a responsabilidade dos membros do canal.

a) Tipos de intermediários

Segundo Kotler e Armstrong (2015), as empresas devem identificar os tipos de intermediários disponíveis para realizar suas tarefas no canal de distribuição e geralmente elas encontram diversas opções de escolhas de membros para o canal, dessa maneira, a utilização de diversos revendedores traz consigo vantagens, no que diz respeito ao maior alcance de mercado e a possibilidade de atingir diferentes segmentos, entretanto, são desvantajosos porque é mais difícil administrar e controlar novos canais e ao utilizar canais diretos e indiretos eles irão concorrer entre si por clientes, potencializando a geração de conflitos.

b) Número de intermediários

Segundo Novais (2007), a amplitude ou largura do canal, é definida para cada nível de intermediários e é representada pelo número de empresas nele atuam.

Desta forma, para Kotler e Keller (2006), as organizações devem decidir quantos intermediários elas utilizarão em cada nível do canal de distribuição, dessa maneira, elas podem escolher por três estratégias distintas: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

- **Distribuição exclusiva:** é quando o fabricante limita bastante o número de revendedores autorizados a comercializar suas mercadorias, essa estratégia é utilizada para se ter maior controle sobre o nível de produção de serviços ofertados pelos intermediários, na distribuição exclusiva o fabricante estreita sua parceria com seus revendedores esperando que tenham uma maior dedicação e habilidade nas vendas. Esse arranjo é mais comum em revendedoras de automóveis novos, em lojas especializadas em aparelhos eletrodomésticos de grande porte e algumas marcas de vestuário.
- **Distribuição seletiva:** é quando o fabricante utiliza determinados intermediários para comercializar um determinado produto, sem a necessidade de colocá-lo em muitos pontos-de-venda, nessa estratégia é possível ter uma boa cobertura de mercado, com mais controle e menos custos que na distribuição intensiva. Esse arranjo geralmente é utilizado por empresas que buscam distribuidores.
- **Distribuição intensiva:** é quando o fabricante busca colocar suas mercadorias ou serviços no maior número de revendedores possíveis aumentando a disponibilidade deles no mercado, constantemente os fabricantes buscam migrar de estratégias de distribuição exclusiva e seletiva para a intensiva visando aumentar sua cobertura de vendas, porém essa estratégia até pode funcionar no curto prazo, mas geralmente no longo prazo ela prejudica o desempenho, pois pode resultar em competições entre os revendedores, provocando uma guerra de preços, diminuindo sua lucratividade e o interesse deles em manter o produto.

Para Novaes (2007), a escolha de uma das alternativas depende basicamente das características do produto comercializado, eles podem ser 3 tipos distintos:

- **Produtos de consumo frequente:** são aqueles que consumimos no dia-a-dia e sua compra é algo rotineiro e pouco excitante, onde embora os consumidores tenham preferências em determinadas marcas e tipos de produtos sua falta em um ponto de venda, frequentemente é substituída pela compra de outro produto semelhante (por exemplo, o xampu). Nesses casos onde a quantidade comercializada está relacionada à sua disponibilidade, procura-se aumentar ao máximo a amplitude do canal através de uma estratégia de distribuição intensiva.

- **Produtos que envolvem pesquisa antes da compra:** são mercadorias que não são adquiridas com tanta frequência e sua compra é realizada após alguma pesquisa, pois envolvem importâncias relativamente maiores (por exemplo, um sofá). Para esse tipo de produto é mais econômico o fabricante deixá-los disponíveis em pontos de vendas específicos onde facilite o acesso de clientes potenciais para pesquisa e avaliação, dessa forma para não encarecer custos de comercialização e distribuição, o fabricante seleciona apenas um determinado número de revendedores para comercializá-los, ou seja, adere à distribuição seletiva.

- **Produtos especiais:** são mercadorias diferenciadas compradas esporadicamente e possui um preço elevado devido à sua marca, qualidade e *status* associados a eles ou apresentam algum caráter específico em seu desempenho (por exemplo, relógio Rolex). Para esses tipos de produtos o fabricante prefere escolher apenas um representante a cada distrito ou região, concentrando a atenção do comerciante a um determinado tipo de cliente, nesses casos a empresa adere a uma estratégia de distribuição exclusiva.

c) Responsabilidade dos membros do canal

Segundo Kotler e Keller (2006) são os fabricantes que determinam os direitos e deveres de cada membro do canal, uma vez que, todos os participantes devem ser tratados respeitosamente e terem a possibilidade de serem lucrativos, faz se necessário então, estabelecer os principais elementos do *mix* de relações comerciais, sendo elas a política de preços, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos que cada membro deve realizar.

- **Política de preços:** é a determinação por parte do fabricante dos preços de suas mercadorias e um programa de descontos que os intermediários considerem justos.
- **Condições de venda:** são as condições de pagamento e as garantias do fabricante. Geralmente os fabricantes oferecem descontos para pagamentos antecipados dos distribuidores e dão garantias quanto a problemas em produtos e queda de preço, estimulando assim a compra de volumes maiores.

- **Direitos territoriais dos distribuidores:** é a delimitação do território de cada distribuidor e as condições que o fabricante pode trabalhar com outros distribuidores, geralmente eles esperam receber os créditos por todas as vendas realizadas em seu território, mesmo que não sejam eles que tenham vendido.
- **Serviços e as responsabilidades:** são obrigações mútuas entre fabricantes e seus intermediários, elas devem ser definidas com muito cuidado, principalmente em casos que envolvam franquias e distribuição exclusiva.

2.2.3.4 Avaliação das principais alternativas

Segundo Kotler e Armstrong (2015), após a organização identificar suas alternativas de canal, ela deve selecionar aquela que atenda melhor seus objetivos de longo prazo, essa avaliação se dá com base em critérios econômicos, de controle e adaptação.

Para os autores supracitados, ao utilizar os critérios econômicos às empresas devem projetar as prováveis vendas, custos e lucratividade das diferentes alternativas de canal, já os critérios de controle diz respeito que com a utilização de intermediários o fabricante concede parte do controle sobre o marketing dos produtos para eles, porém como nem todos os intermediários assumem esse controle da maneira que o fabricante deseja, ele pode tomar para si o maior parte desse controle e, por fim, devem-se aplicar os critérios de adaptação, o que envolve manter os canais flexíveis para que possa se adaptar às mudanças ambientais, porém compromissos entre membros de canal geralmente são de longo prazo, dessa forma, para conseguir certa adaptabilidade o canal precisa apresentar alto grau de economia e controle.

2.2.3.5 Modificação dos arranjos de canal

Para Kotler e Keller (2006), as empresas precisam revisar e modificar periodicamente seus arranjos de canal, pois essa mudança se torna necessária quando o canal de distribuição passa a não funcionar como planejado, seja pela alteração nos padrões de compra dos consumidores, quando o mercado se expande, surgem novos concorrentes ou canais de marketing, ou quando o produto chega aos seus estágios finais de seu ciclo de vida. De acordo os autores, nenhum canal de distribuição permanece eficaz em todo o ciclo de vida do produto, onde os primeiros consumidores

podem estar dispostos a pagar por um produto de alto valor agregado, porém os compradores posteriores tendem adquirir produtos de canais com menor custo.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006), em mercados competitivos com baixas barreiras de entrada é natural que a estrutura ótima dos canais de distribuição se modifique ao longo do tempo, dessa forma sempre haverá mudanças da estrutura existente para a ótima, essas mudanças podem envolver a entrada ou saída de intermediários, acréscimo ou retirada de determinados canais ou na criação de uma maneira inovadora para comercializar suas mercadorias. Os autores determinam que para acrescentar ou retirar parceiros de canal é necessário realizar uma previsão de como ficarão os lucros com a entrada ou saída desses intermediários e que a decisão é ainda mais difícil quando envolve a revisão da estratégia do canal como um todo, que ocorre quando surgem lacunas entre o sistema de distribuição existente e o ideal que satisfaça plenamente os desejos e necessidades de seus clientes-alvo.

3. METODOLOGIA

. Ao se estabelecer um método para a pesquisa, o mesmo auxilia no alcance dos objetivos almejados, os resultados e respostas para o problema de uma pesquisa. Com esta perspectiva, como destacam Lakatos e Marconi (2003, p.83):

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Barros e Lehfel'd (2007) também discorrem sobre a aplicação de um método de pesquisa, que pode ser compreendido como os processos e técnicas que garante a fidedignidade da pesquisa científica. Portanto, o método traz para a pesquisa um conhecimento legítimo.

Processos são etapas de operação adaptados a um objetivo e técnicas são táticas para a operacionalização e a obediência do método a ser escolhido, e assim, fazendo com que as etapas sejam alcançadas.

Em suma, existem vários tipos e métodos de pesquisa. A seguir, serão identificados quais os mais adequados para esta pesquisa e seu principal objetivo.

2.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é quanto aos fins descritiva, segundo Vergara (1998), “características de uma determinada população ou de um fenômeno, podendo, ainda, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”, ou seja, esta pesquisa relata as características e percepções do proprietário com o tema de estudo, a fim de contribuir com informações para a sua melhor compreensão.

Segundo Gil (1999, p. 44) “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.”.

Ainda, segundo Vergara (1998), a pesquisa é quanto aos meios, documental, bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa documental é realizada em documentos em empresas ou com pessoas, que podem ser registros, regulamentos, filmes, fotografias ou diários. Já a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado de materiais publicados e acessíveis ao

mercado em geral, podendo se esgotar em si mesma ou servir de instrumento a qualquer outro tipo de pesquisa. Por outro lado, o estudo de caso é delimitado a uma ou poucas unidades estudadas, tendo profundidade e detalhamento e podendo ou não ser realizado em campo. (VERGARA, 1998)

Classificando esta pesquisa, estabelece-se que é bibliográfica porque foram consultados autores da área de estratégias que apresentam diferentes enfoques e metodologias para o crescimento organizacional através dos canais de distribuição. Ademais, toda a pesquisa foi elaborada por meio de embasamento teórico com base em materiais publicados, é também documental, já que foram coletadas diversas informações de propriedade da empresa.

Trata-se também de um estudo de caso, pois o como objeto de estudo é a empresa *Brownie* do Rapha e seus canais de distribuição, o pesquisador teve de investigar de maneira mais aprofunda suas operações e as partes envolvidas nesse processo. Por fim, também é participante, tendo em vista que o pesquisador administrou a instituição pesquisada, estando, assim, envolvida com o tema da pesquisa. (VERGARA,1998).

3.2 Coleta de dados

As informações apresentadas da empresa foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada com o principal gestor da empresa, Raphael Mendes, que devido a proximidade com o pesquisador, o recebeu em sua casa no dia 03 de outubro de 2017 para conceder a gravação de uma entrevista.

Em relação à entrevista semiestruturada, Gil (1999) a caracteriza por ser menos rígida e a difere de uma simples conversação, pois tem como objetivo básico a coleta de dados, desta forma buscou-se obter informações mais gerais sobre o problema pesquisado e alguns aspectos relacionados à empresa. Como o pesquisador trabalhou na administração da empresa durante 3 anos, foi utilizado também a observação participante, uma vez que o mesmo detém informações e conhecimento dos processos internos da organização.

3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Como parte das informações foram coletadas através de entrevista com o proprietário, o estudo tem uma orientação qualitativa, onde, segundo Vergara (1998), estes dados podem ser tratados, sendo codificados e apresentados de forma mais estruturada para facilitar a análise dos mesmos. Será também quantitativa, pois utilizará de informações gerenciais da empresa para verificar o resultado de suas ações estratégicas.

Não menos importante, tem-se que segundo Yin (2001), que a análise de dados deve manter o encadeamento das ideias, pois é necessário “permitir que um observador externo - o leitor do estudo de caso, por exemplo - possa perceber que qualquer evidência proveniente de questões iniciais da pesquisa leve às conclusões finais do estudo de caso.”

3.1 Limitação do Método

As limitações existentes estão relacionadas à validade das informações obtidas através da entrevista, pois o proprietário pode fornecer algumas informações distorcidas, ocultas ou simplesmente não conseguir serem extraídas pela entrevista. Pode haver também restrições na fase de coleta de dados, pois os documentos são de posse das organizações e cabe a elas repassar as informações e por fim os recursos para a realização da presente pesquisa são bastante limitados.

4. O CASO: BROWNIE DO RAPHA

Neste capítulo, será apresentada uma breve caracterização do *Brownie* do Rapha, a forma como a empresa realizou seu planejamento voltado para o crescimento da marca, as percepções do pesquisador como parte integrante da instituição e uma análise crítica tendo como base as teorias apresentadas no referencial teórico.

4.1 Caracterização da Organização

O *Brownie* do Rapha iniciou suas atividades em 2011, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, quando proprietário Raphael Mendes começou a vender *brownies* (uma sobremesa de chocolate típico dos Estados Unidos, parecido com um bolo cortado em pequenos quadrados) caseiros na faculdade onde estudava e na *lan house* onde trabalhava. Tão logo ocorreu a inauguração da loja, houve uma demanda maior do que a esperada. Para que a empresa pudesse atendê-la, houve a necessidade de um rápido ajuste nos processos, incluindo a compra de novos equipamentos para à fabricação dos produtos.

Com a melhoria da reputação o *Brownie* do Rapha foi convidado para participar do programa de televisão “Mais Você”, da Rede Globo, no dia 20 de agosto de 2012. Este fato proporcionou uma notoriedade importante para os produtos da empresa, aumentando, substancialmente, suas vendas.

Ainda que não houvesse um primeiro plano de negócios, Rafael precisou traçar estratégias de crescimento para acompanhar a alavancagem na sua demanda e estabelecer o desenvolvimento de sua empresa, conforme pesquisa Sebrae (2016). Em novembro de 2012 foi realizado um investimento em uma estrutura de loja/fábrica que comportasse o aumento da demanda.

Já nos primeiros meses de funcionamento a loja/fábrica já havia superado as expectativas de faturamento do proprietário e foi necessário mudar seu enquadramento para pequena empresa e contratar funcionários para suprir a demanda, uma vez que seus produtos são altamente customizados e artesanais.

Procurando diversificar os produtos da empresa e visando atender às demandas dos seus clientes, Raphael buscava oferecer novos produtos, onde na páscoa de 2013 ele criou seu famoso ovo do *Brownie* do Rapha, produto feito sob encomenda, responsável por dobrar o faturamento da empresa naquele mês.

O *Brownie* do Rapha, em 2014, inaugurou seu *e-commerce*, possibilitando uma ampliação do mercado potencial dos produtos da empresa, abrangendo todo o Brasil.

O marketing da empresa é realizado através da rede social *Facebook*, no qual é possível criar um perfil empresarial pago, em que as visualizações das publicações são impulsionadas para serem vistas mais vezes pelos usuários da rede social. Sendo assim, as publicações diárias são impulsionadas, às direcionando para o seu público alvo, mulheres com idade entre 15 a 30 anos, tal como proposto por Stern et al. (1996, apud Neves, 1999, p. 32). Hoje a página do *Brownie* do Rapha possui mais de 1,5 milhão seguidores⁴.

Em janeiro de 2016 a empresa abriu uma segunda fábrica, sendo esta deslocada do ponto de venda. A abertura da fábrica além de possibilitar o um aumento em sua capacidade produtiva, para o mercado de festas e eventos, possibilitou também o aumento na capacidade de atendimento da loja matriz, que reformada, trouxe melhor atendimento ao cliente.

Em novembro de 2016 a empresa iniciou a revenda do *Brownie* do Rapha em diversos estabelecimentos comerciais da cidade de Juiz de Fora, de tal forma, que foi necessário investir em uma nova estrutura de fábrica, inaugurada em agosto de 2017.

A nova fábrica está localizada no bairro Poço Rico e foi planejada para quadruplicar a capacidade produtiva atual e aperfeiçoar os processos de produção e logística, visando sustentar a estratégia de crescimento para os próximos anos. Cabe ressaltar que neste mesmo período ocorreu à entrada de um sócio direcionado a cuidar das responsabilidades administrativas da empresa, que crescera junto à estrutura física da fábrica.

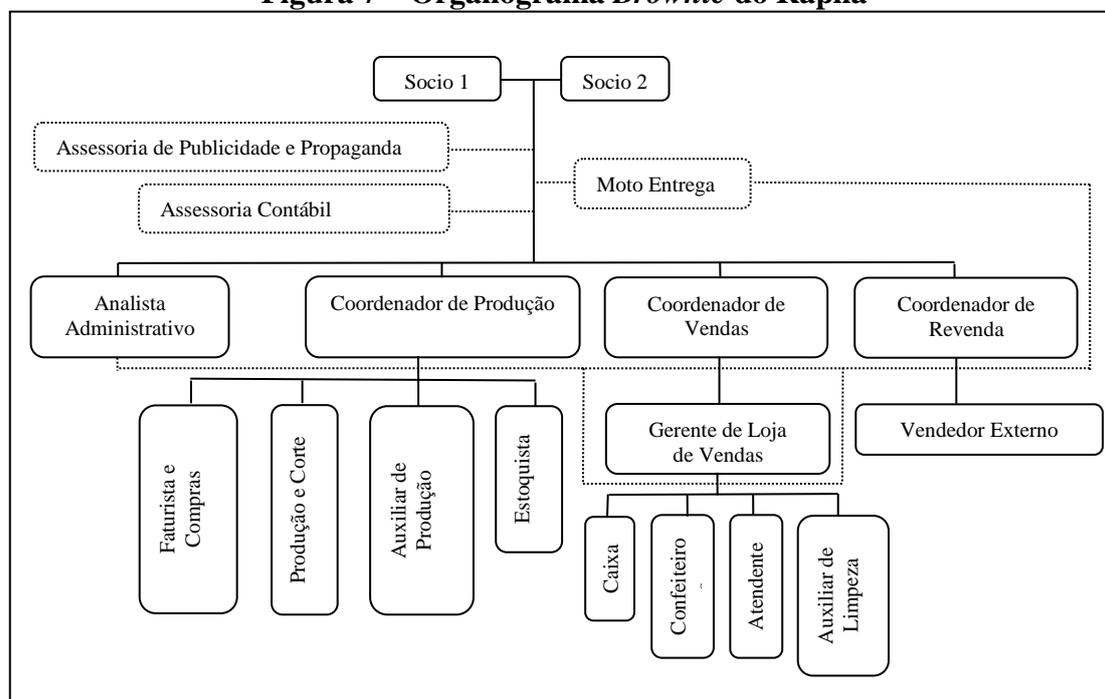
A empresa foi fundada sem um plano de negócios formal e muitas de suas ações estratégicas foram tomadas sem uma análise mais elaborada de mercado, fruto de pouca experiência administrativa dos responsáveis, aliado a outras dificuldades comuns em pequenos empreendimentos. Hoje a empresa possui em seu portfólio mais de 50 produtos e mais de 100 opções de coberturas e recheios, fatura cerca de 3 milhões por ano e conta com 2 sócios e um quadro de 22 funcionários, além de terceirizar o serviço de moto entrega, a parte contábil e publicidade e propaganda.

⁴Disponível em: <https://www.facebook.com/BrowniedoRapha/> Acesso: 26/11/2017

4.2 Estrutura organizacional

No *Brownie* do Rapha a estrutura organizacional sempre esteve ligada a sua estratégia e passou por diversas modificações desde sua fundação até os dias de hoje. O organograma apresentado na Figura 6 é a representação de como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas na empresa, onde podemos também verificar o fluxo vertical descendente de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões em cada unidade da organizacional.

Figura 7 – Organograma *Brownie* do Rapha



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar no organograma que a autoridade na organização é orientada por uma estrutura de linha-*staff*, já que todos os as unidades seguem apenas uma única linha de subordinação e há empresas prestadoras de serviços especializados que dão suporte na área de contabilidade, publicidade e propaganda e serviços de moto entrega.

O sócio 1 Raphael, possui 90% da empresa, ele é responsável por coordenar as ações de Marketing, supervisionar a qualidade dos produtos, os processos produtivos, é responsável pela criação de novos produtos e melhoria dos processos. O sócio 2 Paulo, realiza funções relacionadas a gestão financeira, gestão de projetos, contratos, recursos humanos, e relações comerciais, todas as outras unidades respondem aos sócios através dos seus superiores imediatos, sendo eles o Analista Administrativo, Coordenador de

Produção, Coordenador de Vendas e Coordenador de Revenda, onde semanalmente ocorre reuniões com cada um dos responsáveis para discutir assuntos inerentes às suas atividades e os objetivos e estratégias da empresa. O Analista Administrativo não tem nenhum subordinado e cuida das rotinas administrativas. O Coordenador de produção controla todas as funções de fábrica, e tem como subordinados 1 Faturista/Compras, 1 Estoquista, 2 Produção/Corte, 2 Recheadores e Empacotadores, todos os funcionários cuidam da limpeza da fábrica. O Coordenador de Vendas, tem 1 Gerente de loja que responde diretamente a ele, sendo que este tem como subordinados 2 Caixas (sendo que 1 é exclusivo para os finais de semana no delivery), 7 Confeiteiros (sendo que 3 trabalham apenas finais de semana e feriados), 1 Atendentes de final de semana e 1 Auxiliar de Limpeza e por fim o Coordenador da revenda tem apenas 1 vendedor externo como subordinado.

O *Brownie* do Rapha desde sua fundação, preocupou-se em satisfazer sua clientela com produtos inovadores e de qualidade, uma vez que Raphael sempre esteve à frente das funções de Marketing e Vendas. Desta forma, a empresa tem sua orientação voltada para o cliente, sendo assim, mesmo apresentando uma estrutura com certo grau de hierarquia e departamentalização, os colaboradores e clientes são partes fundamentais do processo de desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processos.

4.3 Canais de Distribuição e Estratégias

Kotler e Armstrong (2015) estabelecem que os membros do canal de distribuição ao servir de ponte entre fabricantes e consumidores, agregam valor ao facilitar a disponibilização de produtos e serviços preenchendo grandes lacunas de tempo, espaço e posse. Isto posto, tem-se que a empresa conta com quatro diferentes canais de distribuição, loja física, loja virtual, festas e eventos e revenda, que serão abordados individualmente nos próximos tópicos juntamente com suas respectivas estratégias para cada canal.

4.3.1 Loja física

Inaugurada no final de 2012, atualmente é o canal de distribuição com o faturamento mais expressivo, cerca de 1,5 milhões de reais ao ano e emprega

diretamente 12 funcionários, sendo que 5 deles trabalham apenas aos finais de semanas e feriados, onde o movimento chega a triplicar. A loja funciona de segunda à domingo atendendo diretamente ao consumidor final, portanto é um canal de distribuição nível 0. Localizada na zona sul da cidade próxima a bares e restaurantes movimentados, o ponto atende bem o público alvo da empresa.

Os pedidos para Juiz de Fora são realizados pessoalmente no caixa da loja ou pela internet (por meio de um aplicativo para tecnologia móvel) ou telefone e cerca de 25% do faturamento da loja física é proveniente do seu sistema de delivery. Há períodos de sazonalidade no movimento, e os meses de baixa demanda estão relacionados aos meses de férias escolares e faculdades, onde parte do público alvo da empresa estão fora da cidade.

Tal qual Novaes (2007), que traz a perspectiva de que a distribuição de produtos, na prática, pode ser analisada por duas visões distintas, tendo de um lado os profissionais de logística e do outro os de marketing e vendas, para o *Brownie* do Rapha estabeleceu duas estratégias: para a loja física e para a loja virtual.

4.3.1.1 Estratégia para loja física

Desde sua abertura, o fundador sempre procurou atender os anseios de seus clientes com inovações em produtos, buscando sempre trazer novidades e agregar melhorias ao portfólio da empresa. Dessa forma, segundo a matriz de expansão produto-mercado, as estratégias utilizadas para esse canal são de penetração de mercado e desenvolvimento de novos produtos.

A estratégia de penetração de mercado é realizada de duas maneiras, a primeira busca aumentar o volume de vendas através da melhoria contínua na qualidade de seus produtos buscando atender os desejos dos consumidores, através de modificações em sua composição, embalagem e/ou lançamento de novos sabores de recheios e coberturas, a outra forma é aumentar a participação de mercado da empresa ao incentivar a saída de determinados produtos, que tenham uma boa margem de contribuição, com ações promocionais e redução de preços em dias específicos da semana onde o movimento é mais baixo. Já a estratégia de desenvolvimento de novos produtos consiste em buscar suprir as necessidades de seus clientes com novos produtos

derivados do *brownie*, é o caso do ovo de páscoa, *petit gateau*, *freak shake*, *gran brownie*, trufas de *brownie*, coração trufado, etc.

A empresa acredita que o faturamento para uma única loja já está próximo do limite, e pretende expandir esse canal de distribuição em 2018, onde haverá uma readequação de sua estrutura de loja para um modelo de expansão, através da abertura de uma nova loja em juiz de fora totalmente planejada que irá dobrar sua capacidade de atendimento, fornecendo maior conforto a seus clientes, melhor organização nos processos produtivos e a inserção de novos produtos de cafeteria e panificação, buscando satisfazer uma clientela que hoje não é atendida plenamente, o público masculino e pessoas com idade superior a 30 anos.

4.3.2 Loja virtual

A loja virtual foi inaugurada no início de 2014 e é responsável pela comercialização dos produtos para consumidores de todo o País. Atualmente o pedido mínimo é de 60 reais e comercializa apenas produtos com prazo de validade superior a 15 dias, o faturamento anual deste canal corresponde a aproximadamente 720 mil reais. No final de 2016, a empresa trocou sua plataforma de vendas *online*, para reduzir a perda de pedidos (diminuindo o tempo que os clientes gastam para finalizar seus pedidos) e facilitar seu gerenciamento.

Essa nova plataforma de vendas *online* foi integrada a um ERP⁵ (*Enterprise Resource Planning*) para o *e-commerce*, possibilitando a automatização do sistema de faturamento, envio e impressão da nota fiscal eletrônica, reduzindo drasticamente a necessidade de mão-de-obra. Assim que os pedidos no site são aprovados, eles já são impressos junto da NF-e na loja física, onde ocorre uma sinergia da mão-de-obra dos próprios funcionários da loja, para realizarem a montagem dos produtos e embalagem dos pedidos, que são coletados e postados por Sedex (serviço de entrega rápida dos correios) na manhã do dia seguinte, o prazo de entrega varia de acordo com a localidade e pode variar de 1 a 5 dias úteis.

A empresa disponibiliza um SAC (serviço de atendimento ao consumidor) em seu próprio site e as dúvidas e demais assuntos também podem ser tratados por e-mails,

⁵ ERP (*Enterprise Resource Planning*) em português significa Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, cuja característica central é otimizar a gestão e conseqüentemente auxiliar todo o trabalho administrativo e operacional feito numa empresa. Disponível em <https://portalerp.com/erp/5-entenda-erp> Acesso em 27 nov.2017.

redes sociais e telefone, o coordenador de vendas é responsável pelas respostas juntamente com a agência de publicidade e propaganda.

A loja virtual tem seus faturamentos mais expressivos em datas comemorativas, como páscoa, dia dos namorados e natal, e chegam a ter um faturamento aproximado de respectivamente 500 mil reais, 100 mil reais e 70 mil reais. Devido ao alto volume de pedidos na páscoa é realizada a contratação de equipes temporárias para produção dos pedidos.

4.3.2.1 Estratégia para loja virtual

Assim como na loja física o *e-commerce* também utiliza de estratégias de penetração de mercado e desenvolvimento de novos produtos, uma vez que os produtos comercializados são os mesmos e as promoções também se estendem ao site, porém nela o portfólio de produtos é mais enxuto devido à validade. Atendendo todo o País utilizando os serviços dos correios, a empresa concentra suas ações de publicitárias em regiões onde se encontra a maior parcela de seus clientes *online*: Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo.

No segundo semestre de 2017, os Correios aumentaram o valor cobrado para entrega expressa (Sedex), dessa maneira a empresa teve de repassar esse incremento para o cliente ocasionando uma queda nas vendas *online*. Como o valor diário de vendas nesse canal é baixo, a empresa pensa em adotar uma estratégia diferente para 2018, onde tornaria possível a compra no site apenas em datas comemorativas, porém mais datas seriam acrescentadas no calendário da empresa, podendo ocasionar a criação de novos produtos para encomenda em datas específicas.

4.3.3 Festas e Eventos

O *Brownie* do Rapha iniciou suas operações no segmento de festas e eventos no início de 2016, onde foi firmada uma parceria com a Viva Eventos.

No início, a empresa fornecia apenas produtos personalizados para atender determinadas ocasiões, como: mini *brownies* para reuniões com fundo de formaturas, latas de casquinhas para presentear em ocasiões especiais, dentre outros. Desta forma, percebe-se a estratégia de penetração de mercado, que como propõe Hisrich (2014, p. 507), é compreendida “como uma estratégia pela qual a organização busca maior

participação de mercado oferecendo seus produtos atuais ao mercado que já atende, desta forma ela estimula seus clientes a comprarem com maior frequência seus produtos.”

Em meados de 2016, foi desenvolvida uma estrutura móvel para realizar a montagem de “cantinhos em festas” e eventos. Possibilitando assim, aos clientes a contratação do *Brownie* do Rapha para a realização da montagem de seus produtos no local do evento, podendo personalizar os doces servidos com uma diversidade de coberturas e recheios pré-escolhidos pelo cliente.

Atualmente este canal de distribuição fatura cerca de 80 mil reais por ano e a contratação de seus produtos e serviços exclusivos, são realizadas através do contato direto com o Coordenador de Vendas, que informa o orçamento, agenda o evento, realiza a contratação da equipe temporária e coordena todas as atividades para garantir que tudo ocorra conforme o planejado na data programada.

4.3.3.1 Estratégia para festas e eventos

Nesse segmento o *Brownie* do Rapha utiliza uma estratégia de desenvolvimento de mercado possibilitando atender um novo nicho de clientes com seu portfólio de produtos atuais, porém a dificuldade de treinamento e manutenção de equipes temporárias, aliadas ao baixo poder de negociação do preço de venda com as empresas do setor, que lucram expressivamente em cima de cada transação, desestimula a permanência da empresa nesse canal. Sendo assim, mesmo com alta demanda do setor a organização ainda não possui um plano específico para esse canal de distribuição.

4.3.4 Revenda

A venda de *brownies* através de revendedores iniciou no final de 2016, atualmente a revenda conta com cerca de 110 pontos de vendas em Juiz de Fora e 17 em Barbacena. Conforme Hisrich (2014, p. 507) como a “estratégia de crescimento que visa à venda dos produtos existentes da empresa para novos grupos de clientes”. O canal é caracterizado por ser de nível 1 e seus intermediários podem ser padarias, escolas e universidades, restaurantes, lanchonetes, supermercados, grandes redes de conveniência e cinemas, que buscam agregar uma sobremesa de qualidade em seu portfólio de produtos ofertados. Os produtos da revenda não são customizados ao gosto do cliente

como ocorre na Loja Física, eles são padronizados e podem ser: latas de casquinha, *brownies* originais, recheados ou trufados e as opções de recheios são pré-estabelecidas.

Quanto à amplitude do canal o *Brownie* do Rapha propõe uma distribuição intensiva de seus produtos, porém os revendedores devem possuir um alto fluxo de clientes, estejam localizadas em regiões geográficas favoráveis ao negócio e atendam públicos da classe a, b e c. Apesar de comercializar produtos de consumo perecível a empresa prefere não pulverizar seus pontos de venda, realizando um controle para averiguar o quanto cada intermediário compra da empresa, considerando um parceiro atrativo aquele que compre em média 1500 reais mês. Antes de iniciar suas parcerias com revendedores, um contrato deve ser firmado garantindo os direitos e deveres de ambas às partes, a fim de legitimar a liderança da empresa no canal. Serviços de entrega de produtos, instalação e manutenção dos expositores, treinamento de revendedores e suporte a dúvidas são prestados pelo *Brownie* do Rapha.

Os revendedores são escolhidos através de uma pesquisa prévia feita pelo coordenador de vendas e recebem a visita de um vendedor autorizado para firmar uma parceria ou as empresas interessadas podem realizar um cadastro no site do *Brownie* do Rapha e aguardar o contato, caso a empresa interessada tenha as características que a organização procura, ela pode se tornar um parceiro autorizado. Os pedidos são realizados diretamente com o Vendedor Externo através de mensagens, telefonemas ou presencialmente, o pedido mínimo é de 150 reais em produtos, sua distribuição é realizada de 2 a 3 vezes por semana em Juiz de Fora e 1 vez por semana em Barbacena, todos os pedidos são faturados com prazo de pagamento para 14 dias através de boleto bancário. A empresa espera faturar este ano cerca de 720 mil com a revenda de seus produtos.

4.3.4.1 Estratégia para revenda

A revenda se caracteriza por ser uma estratégia de desenvolvimento de mercado, uma vez que a empresa comercializa produtos padronizados de fábrica para serem revendidos em outros estabelecimentos. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 48),

“o crescimento por diversificação tem sentido quando existem boas oportunidades além dos negócios atuais. Uma empresa está diante de uma boa oportunidade quando tem a composição de forças necessárias para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente”.

Com o aumento do volume de produção que gerou na empresa em função do surgimento desse canal, Raphael sentiu a necessidade de rever os processos de fabricação e desenvolveu diversas melhorias, as mais significativas foram o desenvolvimento de um cortador para a massa do *brownie*, reduzindo o tempo de corte em 75% e a criação de um achocolatado próprio, reduzindo a dependência do achocolatado que já utilizava, em 50%. Além de conseguir melhorar a qualidade de seus produtos, reduziu também o custo do achocolatado em 80% (matéria prima base para praticamente todos os produtos). Agora o foco do proprietário está, em curto prazo, aumentar a validade de seus produtos para possibilitar a expansão da revenda para outras cidades.

Para o início de 2018, o *Brownie* do Rapha pretende levar sua revenda para região Belo Horizonte e caso ocorra tudo conforme o planejado, outros estados como Rio de Janeiro e São Paulo devem ser atendidos também pelo canal. Para um longo prazo a empresa pretende substituir totalmente o achocolatado atual pelo próprio e também substituir barras de chocolates por próprias, porem para o projeto acontecer é necessário muito investimento e empenho, acredita-se que até 2019 a empresa já esteja fabricando seus insumos, para consumo próprio e revenda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel das microempresas é de grande importância para a economia brasileira, visto o aumento na participação de geração de riquezas para o comércio no Brasil. Neste contexto, o processo de planejamento estratégico é destacado como um dos fatores mais importantes para a manutenção da sobrevivência de uma empresa. O adequado conhecimento de planejamento e desenvolvimento de negócios é de grande valia para as organizações e, conseqüentemente, sua utilização contribuiria para diminuição da taxa de mortalidade.

Apesar da importância da elaboração de uma estratégia de desenvolvimento para entrada no mercado, percebe-se, entretanto, um déficit de organizações em que o plano de negócios tenha sido elaborado no país.

No cenário das microempresas brasileiras, este estudo destacou o ramo alimentício, especificamente a empresa *Brownie* do Rapha, que após sua entrada no mercado, se viu diante da necessidade de estabelecer metas e estratégias para que o seu crescimento ocorresse de maneira sólida e a marca se consolidava junto dos consumidores.

O presente trabalho partiu das teorias de estratégias para analisar o modelo adotado pelo *Brownie* do Rapha de fortalecimento da marca. Com base na revisão de literatura efetuada e nos dados obtidos na empresa pesquisada podem ser traçadas as seguintes considerações:

A competição acirrada e a globalização exigem constantes mudanças nas empresas. A capacidade inovadora da organização aliada a utilização de diferentes estratégias para seus canais de distribuição, auxiliaram no desenvolvimento da marca, estando em acordo com as teorias e técnicas apresentadas no trabalho. O processo de formulação e definição da estratégia é fundamental para que a empresa possa vislumbrar novas oportunidades de mercado e manter seu posicionamento, principalmente em períodos de instabilidade econômica, desta forma as estratégias apresentadas pelo *Brownie* do Rapha corroboraram com seu posicionamento de mercado e o estabelecimento do processo de maturação da marca.

A pesquisa proporcionou ainda, o aprofundamento dos conhecimentos sobre estratégia e canais de distribuição, possibilitando o pesquisador a observar as condições

nas quais a elaboração da estratégia de crescimento é aplicada e, a partir daí compreender melhor o processo, bem como exercitar a capacidade de análise crítica.

Ainda que o momento econômico seja instável, o *Brownie* do Rapha almeja realizar sua expansão aplicando as teorias de desenvolvimento estratégico de forma a desenvolver-se no mercado nacional. O que torna este estudo importante e de encontro ao objetivo da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégia de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIESP. **Cenário Econômico 2017**. Disponível em: < <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/cenario-economico-2017/> >. Acesso em 11 nov 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

_____. **IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <www.ibge.gov.br/> Acesso em nov.2017

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES, Marcos Fava. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares. Formação de estratégias nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 47, n. 4, p. 59-73, out./dez. 2007.

SEBRAE. **Como definir os canais de distribuição do seu produto**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-os-canais-de-distribuicao-do-seu-produto,bf7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 19 Jan 2017.

SEBRAE. **Sobrevivências das Empresas no Brasil**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 19 nov 2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 23 nov. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.