

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Diego Nunes Ramos

**B2B2C COMO ESTRATÉGIA PARA SINCRONIZAR O E-COMMERCE AOS  
DEMAIS CANAIS DE VENDA DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Porto Alegre

2019

Diego Nunes Ramos

**B2B2C COMO ESTRATÉGIA PARA SINCRONIZAR O E-COMMERCE AOS  
DEMAIS CANAIS DE VENDA DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Biblioteconomia de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Berenice da Costa Machado

Porto Alegre

2019

## CIP - Catalogação na Publicação

Ramos, Diego Nunes  
B2B2C COMO ESTRATÉGIA PARA SINCRONIZAR O E-COMMERCE  
AOS DEMAIS CANAIS DE VENDA DE UMA ORGANIZAÇÃO / Diego  
Nunes Ramos. -- 2019.  
65 f.  
Orientadora: Maria Berenice da Costa Machado.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Publicidade  
e Propaganda, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. e-commerce. 2. omnichannel. 3. canais de venda.  
4. b2b2c. 5. marisl. I. Machado, Maria Berenice da  
Costa, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Diego Nunes Ramos

**B2B2C COMO ESTRATÉGIA PARA SINCRONIZAR O E-COMMERCE AOS  
DEMAIS CANAIS DE VENDA DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Berenice da Costa Machado – UFRGS Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Ataíde Pithan – UFRGS Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Lovato Dellazzana – UFRGS Examinadora

## RESUMO

Estudo sobre as estratégias de sincronia do e-commerce de uma organização com os demais canais de venda e distribuição. O objetivo é analisar o modelo de negócios B2B2C como possível solução para harmonizar os conflitos inter-canais. Como opção metodológica, recorreremos ao estudo do caso Marisol S.A., indústria catarinense do ramo de vestuário; é possível observar sua experiência multicanal que potencializou as operações de compra e venda resultando benefícios para os seus negócios e para os demais elos da cadeia comercial.

**Palavras-chave:** e-commerce, omnichannel, B2B2C, canais de venda, marisol

## **ABSTRACT**

Study on the strategies of synchrony of the e-commerce of an organization with the other channels of sale and distribution. The objective is to analyze the B2B2C business model as a possible solution to harmonize inter-channel conflicts. As a methodological option, we used the case study Marisol S.A., a clothing industry in Santa Catarina; you can observe your multichannel experience that has boosted the buying and selling operations resulting in benefits for your business and for the other links in the commercial chain

**Keywords:** e-commerce, omnichannel, B2B2C, sales channels, marisol

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Engenho de Erva-mate Instalado em Joinville.....	15
Figura 2 – Local das Primeiras Instalações da Marisol em 1964.....	17
Figura 3 – Bérgamo, Itália.....	35
Figura 4 – Pedro Donini.....	36
Figura 5 – Evolução da Logomarca Marisol S.A.....	36
Figura 6 – Inauguração das Novas Instalações Industriais em 1974.....	37
Figura 7 – Peça Publicitária de Lançamento da Marca Lilica Ripilica.....	37
Figura 8 – Peça Publicitária de Lançamento da Marca Tigor T. Tigre.....	38
Figura 9 – Vicente Donini.....	38
Figura 10 – Inauguração da Mega Store Marisol.....	39
Figura 11 – Constituição da Marisol Franshinsing em 01/08/2000.....	39
Figura 12 – Lançamento da Marca Mineral.....	40
Figura 13 – Rede de Valor One Store.....	40
Figura 14 – Amir Slama e Giuliano Donini Comemorando Parceria.....	41
Figura 15 – Giuliano Donini.....	41
Figura 16 – Lojas Pakalolo.....	42
Figura 17 – Marcas dos Produtos Infantis da Marisol S.A.....	44
Figura 18 – Marisol S.A, unidades de Santa Catarina e Ceará.....	45
Figura 19 – Lojas Físicas do Clube Marisol.....	47
Figura 20 – Mundo Ripilica: As aventuras de Lilica, a Coala.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DISPOSITIVOS MERCADOLÓGICOS E OS CANAIS DE VENDA</b> .....	11
2.1 O QUE E QUAIS SÃO OS CANAIS DE VENDA.....	12
2.2 OS CANAIS DE VENDA TRADICIONAIS.....	13
2.3 OS CANAIS DE VENDA ONLINE.....	18
2.4 A SINERGIA ENTRE OS CANAIS DE VENDA: A LÓGICA <i>OMNICHANNEL</i> ....	22
<b>3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS DE NEGÓCIO</b> .....	25
3.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO B2B E B2C.....	27
3.2 O MODELO DE NEGÓCIO ONLINE.....	29
3.3 O MODELO DE NEGÓCIO B2B2C.....	31
<b>4 B2B2C COMO ESTRATÉGIA PARA A SINCRONIA DE CANAIS NA MARISOL</b>	33
4.1 BREVE HISTÓRIA DA MARISOL.....	35
4.2 A ESTRATÉGIA B2B2C NA MARISOL.....	45
4.3 MARISOL <i>OMNICHANNEL</i> .....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 116 milhões de pessoas estão conectadas à internet, o que representa 64,7% da população com idade acima dos 10 anos. Estas informações são da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad C), cujos dados são de 2016 (G1, 2018).

Considerando estes dados, pode-se inferir que investir em e-commerce é uma ótima estratégia para disponibilizar produtos ou serviços aos mercados consumidores, visto a abrangência do meio online e o seu potencial para o desenvolvimento econômico e social. Mas quando se trata de negócios consolidados que já atuam no mercado através de canais tradicionais de venda, criar um canal online oferece riscos.

Antes de desenvolver um novo canal de vendas, a empresa precisa considerar o seu modelo de negócio, discutir estratégias, planejar como será a sua atuação em um outro segmento de distribuição, analisar riscos e arquitetar a melhor maneira de sincronizar este novo canal aos demais já existentes na organização. Existem diversos tipos de canais de distribuição e adotar todos eles nem sempre pode ser positivo para um empreendimento. Por isso, é essencial conhecer as particularidades de cada canal de distribuição para identificar qual deles está alinhado ao produto ou serviço que se deseja disponibilizar online. Importa também considerar o mercado onde atua a organização, as suas necessidades comerciais, a cultura organizacional e o seu público-alvo. Após avaliar o impacto da adoção do e-commerce nos negócios e decidir pelo formato de vendas virtual como opção que pode lhe trazer benefícios, a organização precisará operar para que não haja conflitos com os outros elos da cadeia comercial, caso de lojistas, representantes comerciais e os revendedores. Ou seja, agir com estratégia para que a loja virtual não anule os canais de venda tradicionais, essa deve complementar o que já existe e trouxe a organização até o seu atual estágio de desenvolvimento.

Diante desse contexto, recorre-se à pesquisa bibliográfica fundamentada em Kotler (2000), Churchill (2005) e Osterwalder (2011) para montar o quadro sobre as possibilidades de canais de venda à disposição das empresas ou negócios destacando o modelo de negócios B2B2C pelo seu potencial para harmonizar os conflitos inter-canais. Buscaremos apresentar as vantagens que essa modalidade

pode proporcionar aos negócios e seus consumidores, e que a experiência multicanal e o e-commerce podem trazer benefícios também para os demais elos da cadeia comercial.

B2B2C é um conceito de vendas que inclui toda a cadeia comercial, da indústria até o consumidor final. É um sistema que possibilita a venda ao consumidor final sem afetar outros elos da cadeia, caso do varejista que não é impactado de forma negativa com essa venda direta. De fato, não será mais uma venda direta. Será uma venda que inclui o varejista no processo, favorecendo a todos em uma relação harmoniosa e produtiva.

Partindo desta problemática, este estudo tem como objetivo geral estudar as estratégias de sincronia do e-commerce de uma organização com os demais canais de venda e distribuição e analisar o modelo de negócios B2B2C como possível solução para harmonizar os conflitos inter-canais; os objetivos específicos são apresentar as vantagens que as empresas podem proporcionar aos seus consumidores com a experiência multicanal e os benefícios que a adoção do e-commerce pode trazer para os demais elos da cadeia comercial. Como estratégia metodológica para aprofundar a investigação do modelo B2B2C como solução para os conflitos intercanais e para os demais objetivos propostos, escolhemos como objeto empírico a indústria catarinense do ramo de vestuário Marisol S.A. que teve os seus negócios impactados de maneira positiva pelo e-commerce e está desenvolvendo técnicas do modelo de negócios B2B2C para harmonizar a relação entre todos os elos da cadeia comercial. Estudamos o caso a partir de 2017, quando a Marisol decidiu unificar as lojas virtuais das marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Marisol e Mineral Kids, ou seja, todas as suas marcas estão reunidas na loja virtual Clube Marisol. A organização assumiu como missão ser reconhecida como gestora de marcas e canais de distribuição e consolidou-se como líder de mercado no seu segmento, produzindo 11 milhões de peças de vestuário e 2,2 milhões de calçados por ano. A escolha da Marisol como estudo de caso possibilita, através de um contexto real, apresentar as diversas situações que envolvem a gestão multicanal harmônica. Desejamos assim contribuir com o campo da Comunicação e com o Mercado, mais especificamente com as atuais estratégias de vendas.

Esta monografia possui cinco capítulos, após esta introdução a segunda parte apresenta o composto mercadológico que são os dispositivos empregados pelo marketing para atender as necessidades e os desejos dos consumidores,

destacando os canais de vendas que correspondem ao conjunto de atividades que permitem a disponibilidade de um produto ou serviço ao mercado consumidor; recorreremos a Kotler (2000), Hooley e Saunders (1996) e Dias (2006). Revisamos os modelos de negócio pois estes são determinantes para a performance de uma empresa, o método pelo qual cada uma constrói e usa seus recursos para oferecer a seus consumidores um valor melhor que os seus competidores e, assim, alcançar sustentabilidade no longo prazo; buscamos esses conceitos em Araujo e Zilber (2013), Klueber (2000) e Lee (2001). A seguir, apresentamos o estudo da Marisol S.A., caso que será analisado através de informações obtidas pelo seu canal virtual institucional e sites de notícias como o Isto é Dinheiro e o ClickRBS. Por fim, nas considerações finais, argumentamos para que as empresas evoluam as suas estratégias multicanal para a *omnichannel*, que coloca o consumidor como protagonista da relação comercial, cria uma percepção positiva de sua experiência com a empresa, principalmente pela facilidade de acesso proporcionada tanto pela presença digital da marca, quanto por suas instalações físicas.

## **2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DISPOSITIVOS MERCADOLÓGICOS E OS CANAIS DE VENDA**

Comunicação e relacionamento são ferramentas estratégicas do marketing. Buscar compreender o consumidor e usar esta informação na promoção dos produtos e serviços é um desafio para os especialistas da área, pois, é a partir daí, que a organização demonstra ao consumidor a proposta de valor do que está oferecendo e disponibilizando ao mercado.

Segundo Kotler (2000, p. 98) “o melhor desempenho da empresa pode ser atribuído à geração de maior valor para o consumidor e à sustentação desse valor ao longo do tempo”. Nesse sentido, o autor expressa a sequência de criação e entrega de valor como a seleção, o fornecimento e a comunicação desse atributo. A triagem, o provimento e a transmissão desta propriedade engloba um conjunto de decisões relativas ao composto mercadológico.

Também conhecido como mix de marketing, 4P's ou marketing mix, o composto mercadológico são dispositivos empregados pelo marketing para atender as necessidades e desejos dos consumidores, permitindo com que a empresa alcance os seus objetivos (Kotler, 2000). Para este autor, o marketing mix é a melhor

representação dos elementos que uma empresa pode, e deve, controlar para definir suas estratégias. A conciliação entre as decisões ligadas ao composto de marketing e o posicionamento mercadológico da empresa, ao lado dos esforços de organização e controle pode então ser vista como integrante das estratégias mercadológicas (Hooley e Saunders, 1996). Estas estratégias são definidas baseadas em quatro elementos: produto, preço, promoção e praça (canais de vendas ou distribuição).

Produto é tudo aquilo pode ser oferecido ao mercado para potenciais consumidores com o propósito de troca. Preço pode ser definido como a quantidade de recursos que é dada na troca de produtos ou serviços. Promoção são as formas de comunicar, convencer e lembrar o público-alvo sobre os produtos ou serviços. E praça é a maneira de disponibilizar os produtos ou serviços aos mercados consumidores.

Neste estudo, daremos mais ênfase aos canais de venda (praça ou canal de distribuição), que segundo Dias (2006), envolvem a opção dos meios de vendas e distribuição para que o produto chegue ao lugar certo, na hora certa, proporcionando ao consumidor a realização da compra e satisfação da sua necessidade ou desejo. Assim, o composto praça tem como desígnio os canais de distribuição para serem usados no intuito de levar produtos e serviços ao mercado consumidor.

## 2.1 O QUE E QUAIS SÃO OS CANAIS DE VENDA

Os canais de venda ou distribuição são sistemas que ligam os produtores aos potenciais consumidores. Para Churchill e Peter (2005), canal de distribuição é uma rede organizada de órgãos e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa de marketing. Na perspectiva de Wilkinson (1996), o canal de distribuição é o conjunto de sistemas sociais que compreende um número de organizações interdependentes que realizam todas as atividades (funções), utilizado para deslocar um produto e seu título desde a produção até ao seu consumo. Segundo Kotler, Wong, Saunders, e Armstrong (2005), canal de vendas corresponde ao conjunto de atividades que permitem a disponibilidade de um produto ou serviço aos consumidores. Essa disponibilidade permite aos consumidores o acesso a bens ou serviços e a respetiva satisfação das suas necessidades.

Os produtos, por excelência, devem ser disponibilizados da maneira mais conveniente aos consumidores. No maior número de locais possíveis e em qualquer horário do dia. Agindo desta maneira, através dos canais de venda, os profissionais de marketing buscam valorizar os produtos ou serviços junto ao público-alvo. Para cumprir esta tarefa, as companhias podem contar com outras empresas independentes que podem atuar como elo entre os vendedores e os consumidores e são conhecidas como intermediários.

É possível utilizar dois ou mais tipos de canais para se distribuir um produto a diferentes mercados-alvos. Os canais podem ser selecionados com base nas características dos produtos, dos consumidores, da concorrência, do ambiente, da própria empresa e dos intermediários. De acordo com Kotler (2005), as decisões sobre os canais de venda de uma empresa estão entre as mais complexas com as quais os gestores lidam no seu dia a dia. A escolha de um canal de distribuição influencia em todo o planejamento de marketing. O preço, a força de vendas e a propaganda dependem das decisões a respeito do canal de distribuição.

Os canais de vendas tradicionais e online, que detalharemos a seguir, enfrentam desafios para se manterem competitivos e lucrativos. Além disso, num ambiente tão dinâmico como o atual, os consumidores têm expectativas quanto à experiência de compra, esperando um serviço de qualidade, tanto na aquisição em lojas físicas como no comércio online (Gligorijevic, 2011). As empresas podem oferecer aos seus consumidores a possibilidade de adquirirem produtos em múltiplos canais de compra, como a combinação dos canais tradicionais e o e-commerce. A preferência por determinado canal é definida pelos atributos do produto e a escolha dos consumidores é influenciada por características como personalização, entrega rápida e a capacidade de experimentar e tocar esse produto.

## 2.2 OS CANAIS DE VENDA TRADICIONAIS

As relações comerciais sempre ocuparam um papel importante ao longo da história, cumprindo a função de melhorar o bem-estar social. Com isso, as pessoas não precisavam mais produzir o necessário para sobreviver, podiam concentra-se naquilo que faziam melhor. O que permitiu com que todos produzissem mais e

melhor diversos tipos de bens, cabendo ao comércio realizar as trocas, de modo a satisfazer as necessidades e desejos individuais (Rangel, 1982)

Desde as primeiras relações comerciais durante o sedentarismo, estilo de vida que caracterizou o ser humano a partir do período pré-histórico conhecido como Neolítico (8000 a.C. a 5000 a.C.), por meio do escambo, que se caracteriza pela troca de serviços ou mercadorias por outros préstimos ou produtos, o comércio vem se desenvolvendo e crescendo em todas as regiões do planeta, tornando-se cada vez mais presente na vida das pessoas. Quando os caçadores-coletores deixaram de ser nômades e se tornaram sedentários, fixando morada, cultivando grãos e domesticando animais, o escambo se fortaleceu, impulsionado pela capacidade de produção acima das necessidades do indivíduo, ou seja, o surgimento do excedente e, assim, do estoque (Rangel, 1982).

Com a crescente produção de alimentos, a população se adensou, surgindo assim, as primeiras cidades e a organização social se tornou mais complexa. O escambo ainda existia de forma vigorosa (e ele acontece até os dias de hoje), mas surgiram as primeiras moedas, cujo valor era literal, pois valiam de acordo com seu material e peso. A tecnologia também avançava com o passar dos tempos e os ofícios sendo ensinados e praticados por especialistas. Por volta de 500 a.C. surgem as primeiras feiras em algumas civilizações antigas como a fenícia, a grega, a romana e a árabe. E assim, o comércio se estabelece como um setor na sociedade, com indivíduos especializados na relação de compra e venda (Rangel, 1982).

O avanço tecnológico e social ficou praticamente estagnado a partir do século III, devido às invasões bárbaras. Iniciava-se o período histórico conhecido como Feudalismo. Nesta época, os comerciantes eram carroceiros itinerantes e o principal componente econômico era o produto agrário (Rangel, 1982).

Em meados do século XIV, os centros urbanos se adensam novamente, formam-se os estados nacionais e a burguesia se estabeleceu como classe. Assim, iniciava-se o período histórico conhecido como Renascimento. Nesta época, as cédulas substituíram boa parte dos metais preciosos que circulavam como moeda. O dinheiro já não era mais um objeto, mas um símbolo corroborado pela coletividade (Rangel, 1982).

A partir do século XVII as monarquias são gradualmente substituídas por repúblicas, os centros urbanos continuam sua expansão, com mais consumidores

em potencial, a importação e exportação se fortalecem e os meios de transporte se diversificam e ficam mais eficientes (Rangel, 1982).

O crescente avanço da tecnologia desenvolveu o modo de produção e culminou na Revolução Industrial, ocorrida por volta do século XVIII, trazendo novos processos de manufatura e inaugurando um novo tipo de relação comercial onde a produção em larga escala permitiu a diminuição do preço enquanto os lucros aumentaram e uma parcela da população, até então excluída, adquiriu poder de compra. Para atender à nova realidade de oferta e procura, o comércio se refez (Rangel, 1982).

A Revolução Industrial é caracterizada como um processo de grandes transformações econômico-sociais que começou na Inglaterra no século XVIII. O modo de produção industrial se espalhou durante todo o século XIX e início do século XX. (Hobsbawm, 2003).

O Brasil se situava nesta conjuntura como exportador de alimentos e matéria-prima. A partir do século XIX, a pressão da Inglaterra em interromper a vinda de mão-de-obra escrava para América Latina, entre outras razões, forçou a busca por trabalhadores europeus formando-se núcleos coloniais de imigrantes no sul do país (Mamigonian, 1988).

A Região Sul participava do panorama econômico nacional com o comércio intra-regional de gado bovino e erva-mate, com destaque para o Rio Grande do Sul. Santa Catarina dedicava-se, principalmente, nas pequenas comunidades ao longo do litoral, a produção de farinha de mandioca exportando para o Rio de Janeiro, Salvador e Recife. Entretanto, o cenário catarinense mudou no início do século XX com a imigração europeia que incrementou a economia da província com produtos agrícolas e industriais (Cunha, 1982). O comércio da erva-mate (Figura 1) estimulou

**Figura 1 – Engenho de Erva-mate Instalado em Joinville**



Fonte: Arquivo Histórico de Joinville (s.d)

a criação da primeira associação industrial de Santa Catarina, a Cia Industrial Catarinense (1891 – 1906), com o objetivo de expandir os seus negócios através da diminuição da concorrência, da garantia das fontes produtoras e da disponibilidade de recursos financeiros. Formando uma estrutura vertical com armazéns distribuídos em Santa Catarina, Paraná e Buenos Aires (Ternes, 1986).

No mesmo período, surgiram artesanatos do tipo consumo popular na província catarinense que rapidamente se transformaram em indústrias como a Hering (1880), Karsten (1882), Garcia (1885) e a Döhler (1881), estimuladas pela demanda da economia do mate que gerou um mercado consumidor de bens de consumo (Ficker, 1965).

A Primeira Guerra mundial (1914 – 1918) impulsionou a industrialização brasileira. Favorecidas pela depressão mundial e tarifas protecionistas mais altas, empresas catarinenses puderam se valorizar nesta época como é o caso da Hering que durante a guerra se consolidou nacionalmente como a “maior manufatura de malharia branca do Brasil” (Mamigonian, 1988, p.87).

Os anos seguintes foram marcados pelo fortalecimento da industrial nacional reforçados pela Crise de 1929, pela Era Vargas (1930 – 1945) e pela Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945).

Foi no primeiro governo de Getúlio Vargas, chamado de governo provisório (1930 – 1934), com eleição indireta para presidente do Brasil com mandato de quatro anos, que iniciou-se a prática do planejamento econômico coordenado pelo Estado brasileiro através de planos nacionais de desenvolvimento.

O período posterior à Segunda Guerra foi significativo no setor industrial brasileiro. A indústria cresceu com taxa média de 8% ao ano entre 1945 e 1962. A participação do Estado na economia promoveu a construção de infraestrutura urbano-industriais necessárias ao desenvolvimento industrial, como as rodovias e a expansão do sistema de energia elétrica. A partir do governo de Juscelino Kubitschek (1956 – 1961), o seu plano de metas permitiu que se ampliassem os investimentos externos na economia, com a instalação de multinacionais, além do fortalecimento de grupos monopolistas nacionais (Cunha, 1982)

Em 1964 surge, em Jaraguá do Sul, a Belmiro Iontra & Cia LTDA (Figura 2) dedicada a produção de chapéus de praia, que deu origem à Marisol S.A, nosso objeto empírico deste estudo.

**Figura 2 – Local das Primeiras Instalações da Marisol em 1964**



Fonte: Marisol S.A. (1964)

A implantação da indústria pesada brasileira ocorreu na década de 70 (Castro, 1985). Neste período, e também nos anos 80, as indústrias catarinenses já amadurecidas, investiram na fundação de novas unidades fabris, de suporte, para a sua atividade principal ou em outros tipos de setores, formando grandes grupos empresariais (Mamigonian, 1988).

Nas décadas seguintes houve uma intensificação na exportação dos produtos catarinenses, a indústria da região passa por mudanças profundas e tem se mostrado capaz de incorporar as transformações tecnológicas digitais e de automação de processos que tem levado o setor a recriar-se continuamente.

Neste cenário, os modelos mais comuns de canais de distribuição eram baseados na presença física onde há uma interação com consumidor. Nestes modelos tradicionais, os produtos são expostos onde os consumidores podem olhar, experimentar, tocar, cheirar, comprar e levá-los de imediato para casa. Caso o consumidor detecte algum problema com o produto pode com facilidade voltar à loja e trocá-lo ou obter um reembolso (Enders e Jelassi, 2000). Além deste aspecto, os canais tradicionais de venda conferem atendimento personalizado e aconselhamento dos vendedores ou representantes da marca.

Os canais de vendas tradicionais configuram o modo mais antigo de comercializar produtos ou serviços. Nayara Souza (2018) apresenta os principais modelos de canais de vendas tradicionais:

- 1 PDV's ou Pontos de Venda: são os canais físicos mais comuns em qualquer tipo de negócio. Os pontos mais comuns dessa categoria são as lojas físicas. Elas funcionam tanto nas áreas centrais das cidades, quanto em bairros ou shoppings. Os PDV's podem ser lojas próprias ou franquias. No caso das franquias, o franqueado tem permissão para abrir uma unidade de negócio utilizando a marca e os produtos ou serviços ofertados pelo franqueador, que, em troca, ganha uma taxa inicial e *royalties* – quantia paga por alguém a um proprietário pelo direito de uso, exploração e comercialização de um bem – sobre o faturamento do franqueado.
- 2 Distribuidores: fazem o intermédio entre produto e consumidor. Eles vendem e revendem produtos de terceiros, sempre mantendo estoque disponível. Exemplos: empresas de autopeças
- 3 Venda Direta: consiste em um contato pessoal com quem comercializa os produtos ou serviços e o consumidor final. Nesse modelo, não há vínculo empregatício com a empresa e o revendedor é remunerado, exclusivamente, por comissão sobre as vendas. Exemplos: Natura, Herbalife.

Além destes modelos existe o telemarketing, um canal de vendas tradicional baseado em ligações telefônicas. As empresas o utilizam para entrar em contato com potenciais consumidores e comercializar produtos e serviços. O objetivo pode ser tanto vender ou agendar conversa pessoal quanto manter relacionamento com consumidores. Diferente dos outros canais de vendas tradicionais que se destacam pela presença física e interação do consumidor e com o produto, o telemarketing se destaca pela iniciativa de contato, onde o vendedor aborda o consumidor em potencial a fim de gerar a necessidade de compra. (Souza, 2018)

### 2.3 OS CANAIS DE VENDA ONLINE

E-commerce ou comércio eletrônico é um conceito aplicável a qualquer tipo de negócio ou transação comercial referente a transferência de informações pela internet. Pode envolver desde sites de varejo direcionados a consumidores, a sites de leilões, passando pelo comércio de bens e serviços entre organizações. O e-commerce permite que os potenciais compradores negociem bens e serviços eletronicamente sem barreiras de tempo ou distância.

Turban e King (2004) definem comércio eletrônico como procedimento de compra, venda, troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela internet. Para Landon e Landon (1999), e-commerce consiste no uso da tecnologia de informação para automatizar a compra e venda de bens e serviços e traduz importantes benefícios: economiza tempo, encurta distâncias, amplia relações com os consumidores e possibilita um melhor controle.

A negociação, através da internet, não corresponde apenas à troca de dinheiro. Graham (2000) defende que o e-commerce é muito mais do que uma simples transação eletrônica de bens e serviços. Inclui também todos os tipos de esforços de pré-venda e pós-venda, assim como o conjunto de atividades auxiliares, como novos enfoques para pesquisa de mercado, geração de conduções qualificadas de vendas, anúncios, suporte a consumidor e distribuição de conhecimento. O que possibilita a consumidores de qualquer parte do mundo, o acesso aos produtos e serviços oferecidos por uma empresa, a qualquer momento, além de trabalhar a personalização em massa, com mais eficiência, em que a base de dados do marketing possibilita fazer ações individuais, com milhões de pessoas ao mesmo tempo. Além da rapidez no processamento de transações, oferecendo conveniência e comodidade aos consumidores. Em outra análise, o autor refere-se à eficiência e flexibilidade no processo de informações, permitindo interatividade com os consumidores. O gerenciamento adequado destas informações possibilita, ainda, o desenvolvimento de relacionamentos, de forma que as empresas interajam com seus consumidores e façam ofertas customizadas para atender suas necessidades específicas.

As tentativas mais sérias de comércio online começaram a surgir em meados de 1990, quando algumas empresas tecnicamente inovadoras conseguiram responder às oportunidades e aos desafios colocados pela internet, criando websites para servir os consumidores em suas próprias casas (Rayport & Sviokla, 1994). Nos primeiros anos de comércio eletrônico, alguns investigadores afirmaram que a internet facilitaria o avanço para formas mais perfeitas de competição (Bakos, 1997).

A resposta inicial dos primeiros negócios virtuais foi caracterizada como lenta e por vezes tímida. No Brasil, internet chega em 1988, no entanto, somente a partir de 1996, a internet brasileira passou a ter redes de transporte próprios inaugurados por provedores comerciais, iniciando assim o desenvolvimento dessa rede de telecomunicações. Em 2000, surgem as primeiras provedoras de acesso gratuito,

como o IG. Ainda com conexão discada, essas provedoras eram financiadas por meio de propagandas e banners colocados sobre o navegador. O modelo se provou insustentável; no mesmo ano, essas provedoras começaram a fechar causando transtornos para empresas como Lojas Americanas, Submarino e o Grupo Pão de Açúcar, pioneiras na utilização do comércio eletrônico. Ainda no mesmo ano, surgem as primeiras provedoras de acesso por tecnologias de banda larga como o ADSL, aumentando a qualidade da conexão e permitindo pela primeira vez a transmissão de vídeo. O desenvolvimento da tecnologia de conexão fez com que a internet ganhasse credibilidade e passasse a ser um elemento significativo para as empresas (Weltevreden & Boschma, 2008).

Comparado com o comércio tradicional, o processo de compra pela internet propicia uma facilidade de acesso e busca de produtos para o consumidor e oferece um novo canal de distribuição e comunicação com os compradores. O desempenho financeiro e a performance estratégica das empresas podem ser positivamente afetadas com a inclusão do e-commerce como canal de vendas. Contudo, o comércio eletrônico não permite a inspeção sensorial do produto e o seu processo de compra pode ser considerado idêntico ao das encomendas por correio ou telefone, uma vez que o canal online contém ameaças invisíveis e exige que o consumidor forneça informações pessoais e financeiras (Huang, 2004). Quando a compra é feita no canal online, o consumidor não consegue avaliar fisicamente o produto, o que torna difícil verificar a sua qualidade (Pozzi, 2012).

Existem diversos tipos de e-commerce, segundo o especialista Bruno de Oliveira, que foi o idealizador da Semana do E-Commerce, evento que reúne cerca de 50 mil empreendedores a cada edição, podemos categorizá-los de acordo com o seu modelo de negócios.

O e-commerce do tipo B2C (business-to-consumer) é aquele onde a relação é estabelecida entre uma empresa e o consumidor. Ou seja, é o tipo de comércio eletrônico onde as empresas interagem diretamente com o consumidor final. Alguns exemplos de empresas brasileiras que atuam nesse tipo de e-commerce são as Lojas Americanas, Ricardo Eletro, Casas Bahia, Magazine Luíza (Oliveira, 2018).

O modelo C2B (consumer-to-business) é aquele onde produtos são oferecidos a empresas, que então farão a escolha de qual produto a ser adquirido. Um exemplo desse modelo é quando uma empresa abre um concurso ou uma seleção para o novo logotipo da companhia. Vários designers podem ofertar seu

produto, no caso o logotipo. Mas a empresa escolherá apenas um para fazer a compra. Um outro exemplo que mostra muito bem como funciona esse tipo de e-commerce é nas lojas que vendem produções livres de royalties. Fotos, imagens vetoriais, mídias e elementos de design estão entre esses produtos, vendidos através de sites como Shutterstock (Oliveira, 2018).

No modelo B2B (business-to-business) temos as relações comerciais feitas entre empresas. Isso quer dizer que os produtos e serviços são comercializados exclusivamente entre negócios e companhias. No comércio eletrônico é tipicamente utilizado por produtores e atacadistas do comércio tradicional. Entretanto, nada impede que empresas de outros segmentos realizem seus negócios nesse modelo (Oliveira, 2018).

O tipo de e-commerce C2C (consumer-to-consumer) permite a troca de bens e serviços sem participação de uma empresa. No entanto, geralmente existe a participação de um terceiro agente quando a troca ocorre por meio eletrônico. Esse terceiro, na maioria das vezes, é uma plataforma para a intermediação da troca. Alguns exemplos de plataformas no mercado para esses tipos de e-commerce são a OLX, Mercado Livre e o Ebay. Esses sites possibilitam que pessoas de diferentes locais do mundo todo façam anúncios de seus produtos por meio da plataforma. Isso possibilita então que alguém compre itens ofertados por essas mesmas pessoas (Oliveira, 2018).

O processo de comércio eletrônico também pode ocorrer entre empresas e o setor de administração pública. Esse tipo de e-commerce é conhecido como B2A (business-to-administration). Por exemplo, uma empresa de softwares pode desenvolver um sistema de gestão de gastos inteiramente voltado para a administração dos recursos de um município ou estado. Mas esse tipo de e-commerce possui uma peculiaridade. As empresas precisam passar por um processo de licitação, onde concorrem para poder prestar o serviço ou vender seus produtos. (Oliveira, 2018)

Assim como o modelo B2A corresponde a relação de comércio eletrônico entre empresa e administração pública, o modelo C2A (citizen-to-administration) corresponde a relação comercial de cidadão e governo. Diferente do modelo B2A, os cidadãos que queiram oferecer suas soluções para melhorar a eficiência do estado precisarão de uma medida governamental. Pois é essa medida que permite que o governo recorra aos serviços e soluções de cidadãos (Oliveira, 2018).

O último dos sete tipos de e-commerce é o m-commerce ou mobile commerce. Ele contempla as soluções de e-commerce para quem realiza suas transações eletrônicas, aquisição e vendas de bens e serviços por meio de dispositivos móveis. Esse é um modelo que tem crescido bastante nos últimos anos, em função do aumento do público que utiliza smartphones e tablets no comércio eletrônico. A Criteo, empresa que trabalha com varejistas da internet exibindo anúncios online personalizados para consumidores que já visitaram o site do anunciante, divulgou o estudo *Análise do E-commerce no Mundo*, referente ao primeiro trimestre de 2018 e, de acordo com o relatório, que analisou dados de navegação e compra de mais de cinco mil varejistas em mais de 80 países, as transações feitas no mobile já correspondem a 50% de todas as vendas online no Brasil, segundo noticiou o site *E-Commerce Brasil*. Vale destacar que nada impede que comércios eletrônicos que se utilizam de outros modelos de negócio realizem seus negócios também neste modelo (Oliveira, 2018).

#### 2.4 A SINERGIA ENTRE OS CANAIS DE VENDA: A LÓGICA *OMNICHANNEL*

Kotler (2000) sintetiza o comportamento do consumidor em um modelo de estímulo e resposta. Trata-se de um sistema que engloba estímulos de marketing e de outras naturezas, os quais, agindo sobre uma combinação entre elementos de características do consumidor e de sua psicologia, traduzem-se em um processo de decisão de compra. As ações de marketing sobre as variáveis do composto mercadológico referentes às estratégias nas definições dos produtos e serviços, aos apetrechamentos, às praças de distribuição e aos veículos de comunicação resultam em estímulos dirigidos ao consumidor em potencial. Este também é impulsionado, complementarmente, pelos contextos: econômico (cenário econômico do país, condições de crédito), tecnológico (tecnologias de processos de produção e de operações), político (políticas adotadas pelo governo) e cultural (tradições culturais). O consumidor recebe esses estímulos externos e, também, sofre influência de fatores psicológicos – motivação: força interna que impele à ação; percepção: processo de interpretação dos estímulos; aprendizagem: mudanças decorrentes de experiências; e memória: conhecimento acumulado – e de suas próprias características – culturais: valores e percepções decorrentes da vida familiar e de outras instituições básicas; sociais: valores da vida em sociedade; e pessoais. O

consumidor desenvolve, assim, mecanismos para enfrentar as etapas de reconhecimento de um problema – uma necessidade latente ou explícita; busca de informações sobre o produto ou serviço necessitado; avaliação de alternativas disponíveis; decisões de compra, com base em critérios diversos, como escolha do produto, marca, revendedor, montante da compra, frequência de compra e forma de pagamento; e comportamento pós-compra – satisfação ou insatisfação em relação ao problema inicial.

No processo de escolha por parte de um consumidor, a seleção do tipo de canal de venda (online ou offline), geralmente, precede a escolha do ponto de contato do consumidor com o produto (e-commerce, pdv, revendedor). No entanto, experiências anteriores e a imagem do ponto de contato, aliadas ao processamento cognitivo automático de respostas a critérios de escolha podem abreviar esse processo (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2005)

Os consumidores formam imagens dos pontos de contato com base em atributos que julgam essenciais, classificando e comparando características tais como as percebem. A esses critérios somam-se a natureza de sua clientela, sua atmosfera, serviço e satisfação pós-transação, conveniência, eficiência de operações e diversão ou tema, itens que caracterizam os varejos e atacados mais bem-sucedidos. Entretanto, cabe salientar que o peso dos determinantes da escolha do ponto de contato pode variar segundo o segmento de mercado, a classe de produto e o tipo de situação de compra (GOLVÊA, OLIVEIRA, NAKAGAWA, 2013).

Kotler (2000) observa que, nos EUA, a maior parte dos consumidores compra tanto pela internet, quanto por canais tradicionais: vão ao supermercado ou à livraria, mas também compram no site desses estabelecimentos. “Os consumidores estão comprando de acordo com a sua conveniência, nas lojas, por catálogos ou pela internet, e não necessariamente estão substituindo um canal pelo outro” (MONSUWÉ; DELLAERT; RUYTER, 2004, p.117).

Essa convergência de todos os canais utilizados por uma empresa que possibilita com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o offline. Integrando assim, lojas físicas, virtuais e compradores é conhecida como *omnichannel*. Dessa maneira, pode-se explorar todas as possibilidades de interação. O *omnichannel* é uma evolução do conceito de multicanal, pois é focada na experiência do consumidor nos canais existentes de uma determinada marca. Como exemplo, há os aplicativos móveis, que combinam o layout do site com a temática

interna das lojas físicas. De forma prática, isso propicia ao consumidor utilizar todos os canais disponibilizados pela organização e a quebra das barreiras entre o mundo físico e o digital (SEBRAE, s.d). Por meio da integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades onde e quando desejar, no momento mais confortável para ele, não havendo restrições de local, horário ou meio.

Segundo o Sebrae (s.d), o *omnichannel* coloca o consumidor como protagonista, criando uma percepção positiva de sua experiência com a empresa, principalmente pela facilidade de acesso proporcionada tanto pela presença digital da marca, quanto por suas instalações físicas. O *omnichannel* ainda permite à empresa conhecer o comportamento e as preferências dos consumidores. Aplicado ao negócio por meio do relacionamento com seus consumidores em múltiplos canais, permitindo com que a empresa possa atender seus consumidores com eficiência em todo o ciclo de venda e pós-venda.

Para Dietrich (2012) o conceito *omnichannel* traz uma perspectiva mais evoluída do conceito multicanal. É uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve com a marca como um todo. O grande desafio é ver todos os canais disponíveis e trabalhar de forma sinérgica e coordenada entre eles, prevendo a integração de processos como logística, armazenamento, distribuição, atendimento ao consumidor, base de dados e marketing. Dietrich afirma ainda, que o *omnichannel* não é mais que a evolução esperada do multicanal, em que os canais assumem sinergias entre si e funcionam como um todo.

À utilização individualizada dos vários canais para efetuar o processo de compra é dado o nome de multicanal, e quando o processo passa a ser desenvolvido através de todos os canais em simultâneo, isto é, partilhando da mesma informação, neste caso passa a designar-se de *omnichannel*.

O sucesso do negócio depende da integração dos pontos de contato com o consumidor, que deve ser desenvolvida de acordo com as necessidades dos consumidores com a tecnologia que nos é disposta diariamente, assim, qualquer que seja a estratégia, esta só será eficiente e completa quando alinhada a lógica *omnichannel* (Saraiva, 2014).

O Sebrae (s.d) reforça ainda que para se estabelecer um modelo *omnichannel*, a empresa deve estruturar uma interação direta e padronizada,

independentemente do meio de contato que o consumidor utilizar – pode ser uma loja online, uma loja física ou uma central telefônica de vendas. A ideia é que o atendente reconheça o consumidor e realize todo o processo de venda por meio de informações já coletadas nas interações anteriores.

O alinhamento com essa visão significa consolidar os sistemas tecnológicos em uma plataforma unificada que seja capaz de gerenciar todos os canais de venda. Essa convergência, por um lado, proporcionará ao consumidor uma experiência de compra assistida e, por outro, permitirá ao empreendimento oferecer sugestões de compra mais persuasivas e personalizadas. Além disso, é possível tratar o consumidor da mesma forma em todos os pontos de contato, ampliando assim, o seu engajamento (Sebrae, s.d).

Segundo Francisco Forbes (2014), existe uma crescente preocupação das marcas e organizações em acompanhar as mudanças no mercado para que consigam adaptar-se mais facilmente às novas necessidades e comportamentos dos consumidores, evitando que percam espaço para concorrência. Sendo assim, é importante que a definição estratégica das empresas quanto à seleção dos canais de distribuição que pretende integrar no seu *modus operandi*. Grande parte da estratégia das empresas atuais passa por oferecer várias possibilidades de canais de distribuição, quer estes sejam físicos ou virtuais. Mas para que a estratégia das empresas funcione, é preciso que haja integração de todos esses canais, e para que isso aconteça, é necessário que as organizações revejam os seus modelos de negócio.

### **3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS MODELOS DE NEGÓCIO**

Para Araujo e Zilber (2013), o mercado vem passando por grandes e rápidas transformações. A globalização, a busca em administrar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade, e a formação de redes empresariais são alguns aspectos que conduzem empresas de variados portes e segmentos a buscar novas alternativas de gestão. Neste ambiente, as vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia perdem participação econômica. O desafio de produzir mais e melhor vai

sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais.

O Manual de Oslo (2005) define o termo inovação organizacional como as ações que promovem a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado ou implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas. Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método nas práticas de negócios, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Desta forma, a presente definição de inovação cabe neste estudo, que aspira analisar de maneira estratégica como sincronizar o e-commerce aos canais tradicionais de uma organização. Para sua operação, há a necessidade de uma estrutura organizacional adequada, associada a uma nova atribuição de autoridade e responsabilidade, envolvendo uma nova organização do seu local de trabalho, dado que a empresa que já opera atividades no mundo físico terá que atender às solicitações advindas do mundo virtual.

É preciso que as organizações adotem estratégias que estejam alinhadas adequadamente às suas estruturas e sistemas para não causar um desempenho abaixo da expectativa na fase de implantação dos negócios eletrônicos (EPSTEIN, 2000). Uma estratégia integrada deve direcionar os investimentos necessários para desenvolver a infraestrutura do negócio, não só em termos de sistemas de informação, mas, principalmente, de recursos humanos e processos adequados para fundamentar a operação, incluindo a avaliação dos recursos existentes e os novos requisitos necessários. Nestas circunstâncias, o conceito de modelo de negócios como orientador da arquitetura da empresa para entrega de valor é relevante (EPSTEIN, 2000).

Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011) definem modelo de negócio como uma ferramenta cujo objetivo é auxiliar o lançamento de uma empresa de forma bem-sucedida. Segundo eles, a ideia por trás do modelo de negócio é proporcionar, por meio de um esquema, uma visão mais clara e objetiva do empreendimento através de uma descrição de todos os seus elementos e fases, ao mesmo tempo em que permite ao empreendedor observar como todas as partes se integram.

Segundo Klueber (2000), modelo de negócio é um arranjo lógico da criação de valor de uma organização como uma rede de negócio considerando os seus parceiros, competidores e consumidores. Timmers (1998) afirma que um modelo de negócios é a organização (arquitetura) de produtos, serviços, fluxos de informação e as fontes de recursos e benefícios para fornecedores e consumidores. Lee (2001) define que modelos de negócios se refere à totalidade de como a companhia define a seleção dos seus consumidores e os diferenciais de sua oferta, as atividades que darão performance a si mesma e o que será terceirizado, configura seus recursos e captura lucro. Já Afuah e Tucci (2001) apontam que o modelo de negócios é o primeiro determinante da performance de uma empresa, ele é o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus consumidores um valor melhor que os seus competidores, e assim, alcançar sustentabilidade a longo prazo.

Existem uma infinidade de modelos de negócios que um empreendimento pode adotar no seu planejamento estratégico. Cada empresa escolhe a sua estratégia baseada no seu produto ou serviço. Iremos abordar neste estudo, os modelos mais tradicionais como B2B e o B2C, e, também, o modelo B2B2B, chamado de e-commerce descentralizado, que propõe combater o conflito intercanais incluindo toda a cadeia comercial, desde a indústria até o consumidor final.

### 3.1 OS MODELOS DE NEGÓCIO B2B E B2C

Negócios B2C tem como finalidade a chegada do produto ao consumidor final. O processo de compra e venda pelas empresas neste mercado é contínuo, apresentando uma constante atualização e gestão de estoque para corresponder à procura exercida pelos consumidores. Neste modelo de negócios a operação comercial concentra seus esforços na venda de produtos, serviços ou informações diretamente entre empresas e o consumidor final (Harrison, 2005).

Já o modelo de negócios B2B consiste em um conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os consumidores para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respectivas

competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias. O B2B pode ser conceituado também como o tipo de modelo de negócio onde empresas, instituições ou governos adquirem bens ou serviços para incorporar nos seus produtos ou serviços ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos. Este modelo refere-se à satisfação das necessidades de outras empresas apesar de, em última análise, a procura dos produtos e serviços dessas empresas ser claramente impulsionada pelo consumidor final (Andersen, 2009).

Analisando o mercado B2B, existem três tipos de mercados consumidores:

- 1 Produtores: consiste em indivíduos e organizações que adquirem bens e serviços para serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços destinados à venda ou para serem alugados a terceiros. (KOTLER, 2000).
- 2 Revendedores: consiste em indivíduos e em organizações que adquirem bens com o propósito de revendê-los ou alugá-los a outro (KOTLER, 2000).
- 3 Governamentais: consiste em unidades governamentais de todos os tipos, federal, estadual e municipal, que compram ou locam bens, a fim de realizarem as funções precípuas do governo (KOTLER, 2000).

As diferenças entre os modelos de negócios B2C e B2B exigem que os profissionais de administração e marketing trabalhem e os interpretem de maneira distinta. Estas diferenças são mais evidenciadas no composto de marketing (Peppers, 2001).

No mercado B2C os produtos são adquiridos pelos consumidores para consumo próprio enquanto no mercado B2B os produtos adquiridos servem, ou para suportes das suas atividades, ou para manufatura e posterior venda. (Lindon, 2009).

Outra diferença desses modelos de negócios é que enquanto no mercado B2C a compra é feita muitas vezes sem um processo de decisão prévio, por impulso e pessoal, no meio industrial as decisões são tomadas habitualmente no âmbito coletivo (Harrison, 2005).

Outro ponto diz respeito ao tamanho do mercado consumidor. O B2B apresenta um reduzido número de consumidores quando comparado ao B2C, mas as transações efetuadas são de grande escala e montante. No mercado B2C é

impossível criar uma relação pessoal com todos os consumidores em determinados negócios. No B2B o relacionamento é importante. Ter um rosto e um intermediário que ajude uma empresa no processo de compra e de manutenção é um diferencial na transação comercial (Cruz, 2012).

Por fim, no mercado B2C as empresas costumam ter estoque disponível para a venda imediata ao consumidor final. Nos mercados B2B, devido ao volume de compra, o comprador precisa encomendar a sua mercadoria de forma planejada tendo como base as previsões do produto final para o mercado de consumo (Brassington, 2006).

Todas as organizações são únicas e possuem diferentes produtos, serviços, recursos humanos e infraestruturas, pelo qual se torna necessário adaptar a sua estratégia de marketing ao mercado em questão. Por isso, é fundamental conhecer os mercados de atuação para aplicar o modelo de negócio mais adequado as suas necessidades, sabendo decifrar as suas diferenças e especificações.

### 3.2 O MODELO DE NEGÓCIO ONLINE

Segundo AMOR (2000, p.99) “um dos primeiros a utilizar o termo e-business foi a IBM em 1997. Naquela época, eles lançaram uma campanha temática construída em torno do termo. Até então, o e-commerce era o termo utilizado”. O e-business diz respeito a como utilizar a convivência, disponibilidade e pesquisa mundial para aumentar os negócios existentes ou criar novos negócios virtuais. A IBM define e-business como um enfoque seguro, flexível e integrado de entrega de valor de negócio diferenciado pela combinação de sistemas e processos, que executam operações do foco principal dos negócios com a simplicidade e alcance que a tecnologia e a internet tornam possíveis.

O conceito de negócio eletrônico foi inventado antes da internet tornar-se popular. Nos anos de 1970, o e-business já era popular para redes financeiras, por exemplo, aquelas que utilizavam soluções proprietárias de hardware e software. A troca eletrônica de dados (EDI – eletronic data interchange) também está disponível muito antes da internet, mas sem o e-business da internet não teria sido possível utilizá-la em grande escala (AMOR, 2000, p. 8).

E-business, ou negócio eletrônico, é uma estratégia de inserção de uma empresa na internet, com o objetivo de automatizar suas atividades em diversas áreas, como as comunicações internas e externas, transmissão de dados, contatos

com fornecedores e consumidores. Um site de e-commerce é a versão virtual de uma empresa do mundo físico (AMOR, 2000).

Turban (2004) faz uma distinção entre o termo e-commerce e e-business. O e-business possui uma conotação mais ampla, onde além da venda se estabelecem relações de cooperação entre consumidores e empresa. O e-business não envolve necessariamente uma transação comercial. Para Marcio Eugênio (2016), eleito como profissional de e-commerce de 2016 pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm), o e-commerce pode ser entendido como comércio eletrônico e o e-business pode ser entendido como negócio eletrônico. Portanto, e-commerce pode ser parte de um e-business. Porque um negócio não precisa ter, necessariamente, uma transação comercial, muitos negócios se diferenciam por não se tratarem de um movimento de compra e venda. Para ele, um profissional que trabalha em um e-commerce precisa estar empenhado o tempo todo para atender as necessidades do consumidor, porque esse é o foco. Já um profissional em um e-business não vai, necessariamente, lidar com o consumidor final. Eugênio (2016) afirma ainda que um e-business pode ter um e-commerce como parte dos negócios, e um e-commerce também pode funcionar independentemente, como uma loja virtual.

Portanto, enquanto o e-commerce trabalha diretamente com as vendas no ambiente virtual, o e-business engloba todo o processo de negociação da empresa na rede, podendo tratar da integração com fornecedores, consumidores ou até outras empresas e governo.

Colocar um catálogo eletrônico de uma empresa offline na web para construir um negócio virtual não é suficiente para implantar uma operação bem-sucedida, é preciso revisar o negócio e o conceito antes de colocá-lo na rede. É fundamental que a qualidade da geração seja de primeira linha. A excelência dos serviços é o grande diferencial. E para isso, é preciso estruturar e sincronizar todos os processos de negócios: vendas, atendimento ao consumidor, faturamento e logística dentre outros (AMOR, 2000).

Fazer negócios pela internet implica na mudança de formas de trabalho e quebra de vários paradigmas. Levando isso em consideração, este estudo analisou o modelo de negócios B2B2C adotado pela Marisol S.A que tem ajudado a organização a gerenciar seus diferentes canais de venda de forma harmônica,

ilustrando que o formato de vendas virtual não necessariamente precisa anular os outros canais, mas pode beneficiar a todos.

### 3.3 O MODELO DE NEGÓCIO B2B2C

Encontrar formas de ganhar margem na venda e se aproximar do consumidor final é uma busca constante do setor industrial. Apostar na venda direta ao consumidor via e-commerce, além de ser uma solução bastante rentável, angaria informações valiosas sobre o perfil do consumidor, mas é preciso tomar cuidado entretanto, pois a venda no próprio site requer cautela para não aniquilar os negócios do varejo tradicional (BONIFÁCIO, 2014)

Quando a indústria adota o e-commerce na sua estratégia de negócios sem planejamento prévio, pode minimizar ou até anular a presença de lojistas, franqueados e representantes comerciais na cadeia comercial. O maior desafio, nestes casos, é alinhar os interesses do produtor com os demais elos da cadeia comercial.

Empresas como a Marisol, visando aumentar a sua margem de lucro, investiram em lojas virtuais, pois o e-commerce é um canal de distribuição que pode levar produtos para cidades mais afastadas ou conquistar consumidores que geralmente não frequentam os canais tradicionais de venda. Além disso, o objetivo das empresas que investem na venda direta via e-commerce é buscar mais resultados na tentativa de participar da margem obtida pelo varejo. O que acontece: o consumidor pressiona os varejistas por preços mais baixos, fazendo com que estes revendedores também negociem com as indústrias para diminuírem o valor dos produtos. Com isso, o preço de venda do produto ao lojista fica muito próximo do custo, o que reduz a margem de lucro. Isso justifica empresas como a Marisol se voltarem diretamente para o consumidor final. No entanto, quando as indústrias resolvem investir em soluções para e-commerce, acabam afetando tradicionais parceiros, como lojistas e representantes comerciais, causando conflito entre esses canais. Para lidar com este dilema, a Marisol e outras empresas que optaram pelo e-commerce como canal de vendas apostam em técnicas do modelo de negócios B2B2C, ou seja, o e-commerce descentralizado é a estratégia. O conceito de e-commerce descentralizado é novo no Brasil e abre caminho para duas vertentes: a melhoria das relações comerciais entre indústria, distribuidores e fornecedores e,

também, a participação da indústria diretamente nas vendas para o varejo (Flexy, s.d).

O B2B2C propõe que mesmo que os demais elos da cadeia comercial não tenham efetuado a venda física, participem do ciclo de vendas. Seja apresentando o produto, destacando as vantagens ou indicando uma visita a loja virtual. Com isso, a venda deixa de ser um pedido registrado pelo vendedor/representante e passa a ser uma venda consultiva.

Uma das propostas deste modelo de negócios é comissionar os vendedores por transações realizadas no site. Ou seja, o vendedor que cativar um consumidor para a compra de um produto, pode ter um código que será digitado pelo consumidor no site de e-commerce da loja.

Outra técnica do B2B2C para minimizar o ruído entre os canais tradicionais e o online é vender no e-commerce itens com pequenas avarias, com um prazo de validade menor ou até usar a internet para lançar novos produtos e mensurar a aceitação dos consumidores. Também é possível vender a coleção atual na loja física e as das estações anteriores na virtual, ou vice-versa. Equiparar os preços do site de compras com os da loja física durante a semana, e nos finais de semana ocorrem as promoções no site, também pode ser uma estratégia para prevenir o conflito de canais. Outra opção é descentralizar o comércio eletrônico, fazendo com que cada loja física de uma rede opere o e-commerce na sua região (Flexy, s.d).

O conflito de canais é um transtorno para o equilíbrio do negócio. Sem dúvida, cada situação deve ser compreendida particularmente, mas em todos eles, a saída é sincronizar os canais.

No caso das franquias, o B2B2C propõe a integração total. Com isso, é possível, por exemplo, integrar todos os estoques e o franqueador receber alertas de reposição de estoque de cada produto ajudando o franqueado a otimizar o seu negócio. O e-commerce descentralizado viabiliza essa concentração de dados, com transparência para todas as partes envolvidas. Além disso, esta estrutura descentralizada permite que uma empresa que tenha uma série de franquias e um portal de e-commerce com interface B2B, possa recrutar o franqueado como um representante comercial, atendendo uma determinada região caso cheguem pedidos de lá. Assim, todos ficam integrados e não há problemas no relacionamento entre as partes. Outra questão solucionada pelo modelo de negócio B2B2C são os negócios B2B da indústria produtora com os seus intermediários, em muitos casos,

influenciado pela ausência (ou negligência) de certos representantes comerciais em determinadas regiões. Nesses casos, as vendas ocorrem dentro de um programa para e-commerce B2B que pode facilitar o trabalho do representante, automatizar suas vendas, independentemente da sua presença física no consumidor e, ainda, evitar conflitos com outras partes interessadas nas vendas e que fazem parte da mesma cadeia. É possível, por exemplo, que o representante comercial apresente em um tablet sua linha completa de produtos à venda com fotos, descrição técnica completa e preços diferenciados por consumidor, além de fechar pedidos em tempo real após a consulta de estoque online, garantindo que a venda está confirmada por parte da indústria ou distribuidora e evitando reformulação de pedidos. Nesse arranjo, o representante tem um papel mais estratégico, agilizando e melhorando o processo de vendas. O comissionamento dos representantes é feito por transação realizada no site. Afinal, o representante abriu o consumidor, apresentou as novidades, manteve relacionamento, negociou, gerenciou os conflitos e deixou o consumidor satisfeito (Flexy, s.d).

No varejo multimarcas, estabelecimentos que comercializam produtos de variadas marcas, o conflito de canais pode ficar ainda mais evidente quando há uma loja virtual em paralelo com o varejo físico. Neste caso, os consumidores-lojistas podem ganhar um canal de vendas online fornecido pela indústria, dentro da sua infraestrutura. Nesse sistema, o consumidor interessado pelo seu produto será direcionado para as lojas online dos revendedores conforme a região de origem dele. Com a tecnologia adequada, é possível vender ao consumidor final sem gerar conflito de canais e permitindo que o produto que não exista no estoque do lojista seja encomendado pela web diretamente para a indústria. Assim, todos os canais ficam integrados e não há perdas no processo (Flexy, s.d).

O B2B2C exige que se adote a tecnologia adequada, gestão inteligente e integração de todos os envolvidos. Pode-se assumir este modelo empregando uma ou várias técnicas visando a melhoria das relações comerciais entre indústria, distribuidores e fornecedores, e também a participação da indústria diretamente nas vendas para o varejo. A seguir analisaremos o caso da Marisol S.A. e quais técnicas do B2B2C ela utilizou para solucionar os seus conflitos intercanais.

#### 4 B2B2C COMO ESTRATÉGIA PARA A SINCRONIA DE CANAIS NA MARISOL

A Marisol S.A. foi escolhida como objeto empírico deste estudo por ser um exemplo de organização que adotou o e-commerce como canal de distribuição para ganhar margem na venda dos seus produtos, e, por empregar técnicas do modelo de negócios B2B2C para harmonizar a relação de todos os elos da cadeia comercial, consolidando-se como líder de mercado no seu segmento com faturamento bruto de R\$ 477.476.284 em 2017, último ano que a companhia tornou público o seu relatório anual através do seu canal virtual institucional (Marisol, 2017).

A companhia atende a proposta de estudo de caso apresentada por Yin (2005). Segundo ele, o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. Neste sentido, a Marisol está adequada ao que este estudo se propõe no que diz respeito a analisar de maneira estratégica como sincronizar o e-commerce aos canais de venda de uma organização.

Formulada a situação-problema desta pesquisa a respeito de como sincronizar a relação inter-canal de uma companhia, definida a unidade-caso e determinando que a Marisol seria o único caso deste estudo por apresentar características peculiares no referente à solução de seus conflitos de trabalho, foi elaborado um procedimento de desenvolvimento do estudo de caso para conduzir a pesquisa baseado na revisão dos principais artigos e publicações sobre o assunto abordado, instrumentos de coleta de dados e avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados.

A coleta de dados para este estudo se deu através dos canais oficiais da Marisol e notícias veiculadas em canais de comunicação voltados a área de negócios. A partir dos dados coletados descrevemos um breve histórico da companhia, como a Marisol se utilizou do modelo de negócios B2B2C e uma reflexão sobre a necessidade da indústria em evoluir da cultura multicanal a *omnichannel*.

A avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados foi conduzida levando-se em consideração a preservação da totalidade da unidade social. E

assim, este estudo pôde investigar um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, possibilitando a explicação de ligações causais de situações singulares.

#### 4.1 BREVE HISTÓRIA DA MARISOL

Santa Catarina demonstrou inegável capacidade de inserção na industrialização brasileira, com recursos financeiros e empresariais próprios. A maior conquista foi obtida pela indústria de vestuário, confecção e atacado. Neste contexto, no dia 22 de maio de 1964, foi fundada a Marisol, em Jaraguá do Sul, por Pedro Donini e sua fundação coincide com período de profundas transformações da economia nacional e internacional (CAMPOS, 1992).

A Família Donini imigrou para o Brasil no século XIX, em torno do ano de 1890, oriundos da região de Bérgamo, norte da Itália (Figura 3), para trabalhar na agricultura catarinense. José Donini, da segunda geração da família imigrante, abandonou a lavoura para empregar-se na Fundação Tupy S.A, onde permaneceu por 5 anos. Após este período mudou-se com a família para Jaraguá do Sul, onde trabalhou como ferreiro, mestre de obras e jardineiro (CAMPOS, 1992).

**Figura 3 – Bérgamo, Itália**



Fonte: Wikipedia (s,d)

Seu filho Pedro Donini (Figura 4), nascido em Limoeiro, distrito de Brusque, SC, em 11 de maio de 1934, na juventude tentou de tudo. Foi vendedor em Porto Alegre, atuou como representante comercial de produtos gaúchos em Santa Catarina, fez projetos para construir uma padaria e até um cinema em Jaraguá do

Sul. Como representante comercial adquiriu conhecimento sobre diversos produtos da indústria e do vestuário como chapéus e confecções (CAMPOS, 1992).

**Figura 4 – Pedro Donini**



Fonte: Marisol S.A (s.d)

Em 1964, com o sócio Belmiro Ionta, decidiu entrar no ramo da Indústria fundando a Marisol. Inicialmente, com o nome de Belmiro Ionta & Cia Ltda., a Marisol dedicava-se à produção de chapéus de praia em fibra natural e sintética. Em 1967, Pedro propõe a Werner Schuster, o contador da empresa, uma participação societária na empresa. Se a resposta fosse positiva, chamaria o sócio Belmiro Ionta para um encontro de capital e desfaria sua sociedade com ele. Werner aceitou a proposta e junto com o novo sócio partiram para a diversificação incorporando em 1968 a Tricotagem e a Malharia Jaraguá Ltda. e, inspirados na estação predileta dos brasileiros, o verão, usaram como base as palavras “Mar” e “Sol”, para criar o nome Marisol (CAMPOS, 1992). A partir da Figura 5 podemos acompanhar a evolução da marca da Marisol S.A ao longo de sua história.

**Figura 5 – Evolução da Logomarca Marisol S.A.**



Fonte: Marisol S.A. (s.d)

Paulatinamente, com o crescimento da produção, o espaço até então utilizado acabou por tornar-se pequeno, o que levou, em 1974, à inauguração de um novo

parque fabril (Figura 6), na Rua Bernardo Dornbusch. Seguindo a proposta de diversificação de produtos, três anos depois, em 1978, a Marisol inaugurou sua primeira filial. Em 1979 criou sua segunda Unidade de Confeção e adquiriu o controle acionário da Marquardt Indústria de Malhas Ltda., agrupando-a em 1984, quando também estabeleceu mais uma unidade (MARISOL, s.d).

**Figura 6 – Inauguração das Novas Instalações Industriais em 1974**



Fonte: Marisol S.A. (1974)

Aliando sua experiência de mercado às tendências de moda, a Marisol lançou, em 1991, a marca feminina infantil Lilica Ripilica (Figura 7), pautada essencialmente nos conceitos de inovação, autenticidade e delicadeza.

**Figura 7 – Peça Publicitária de Lançamento da Marca Lilica Ripilica**



Fonte: Marisol S.A (1991)

Dois anos depois, atendendo a uma demanda percebida do público masculino infantil, lançou a marca Tigor T. Tigre (Figura 8), uma combinação de referências contemporâneas de estilo a uma atitude despojada e esportiva (MARISOL, s.d).

**Figura 8 – Peça Publicitária de Lançamento da Marca Tigor T. Tigre**



Fonte: Marisol S.A (1993)

Em 1992 o irmão de Pedro, Vicente Donini (Figura 9), que não possuía nenhuma relação com a Marisol até então, sucedeu Werner Schuster acionária e gerencialmente. Comprando as ações de Schuster e assumindo o cargo de vice-presidente da Marisol. Vicente era bancário e envolvia-se com o banco por meio período. No outro período trabalhava com Ergon Silva, que era sócio de uma metalúrgica e de uma cutelaria. Neste período, nasceu a ideia da concepção da Weg Eletromotores Jaguará S.A. onde participou da fundação. Nesta empresa, desenvolveu-se chegando ao cargo de diretor (CAMPOS, 1992).

**Figura 9 – Vicente Donini**



Fonte: Jornal O Município (2016)

Tentando suprir a sua carência advinda da falta de um curso formal, Vicente participou de inúmeros cursos de marketing empresarial, finanças e administração, culminado na ida a Universidade do Sul da Califórnia, EUA, que ajudaram a compor seu currículo (CAMPOS, 1992). Depois de 29 anos como executivo do grupo WEG, foi para Marisol e em 1995 assumiu a presidência da companhia.

Como forma de reconhecimento e recompensa pela colaboração de seus funcionários, a Marisol desenvolveu no ano de 1994 o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados da Empresa, iniciativa inovadora na indústria brasileira de vestuário (MARISOL, s.d). A primeira megasstore foi inaugurada em Jaraguá do Sul em 1997 (Figura 10), hoje denominada One Store Marisol.

**Figura 10 – Inauguração da Mega Store Marisol**



Fonte: Marisol S.A (1997)

Em 1998, foi fundada a Marisol Indústria Têxtil, na cidade de Pacatuba, região metropolitana da capital Fortaleza. Em 1999, a empresa recebeu a certificação ISO 9001 (MARISOL, s.d). Na virada do século XXI, a empresa passou a enfatizar o público infantil. Para dar maior agilidade às operações de varejo das marcas infantis Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre foi criada a Marisol Franchising Ltda (Figura 11).

**Figura 11 – Constituição da Marisol Franchising em 01/08/2000**



Fonte: Marisol S.A (2000)

Seguindo uma proposta de diversificação, a indústria adquiriu as empresas de calçados Frasul e Babysul, de Novo Hamburgo, o que levou à criação da Marisol – RS. De acordo ainda com essa orientação, a empresa aumentou seu portfólio com a implantação da Unidade de Negócios de Meias (MARISOL, s.d). Em 2001, a empresa lançou a marca Mineral (Figura 12), voltada à classe C.

**Figura 12 – Lançamento da Marca Mineral**



Fonte: Marisol S.A. (2001)

Em 2005, a Marisol desenvolveu a Rede de Valor One Store (Figura 13), iniciativa pioneira no setor de varejo de vestuário do país. Por meio deste modelo de negócios, a Marisol pretendia incentivar o desenvolvimento do lojista multimarca, oferecendo serviços de suporte como automação comercial, consultoria de campo, marketing de rede e treinamentos, entre outros. A finalidade seria convertê-lo em um lojista credenciado, fortalecendo o relacionamento com a empresa. Este conjunto de benefícios possibilitaria ao lojista maior competitividade no mercado e este, em troca, assumiria um compromisso de frequência e volume de compras.

**Figura 13 – Rede de Valor One Store**



Fonte: Marisol S.A. (2005)

Esta iniciativa caracterizava-se pela flexibilidade e liberdade entre as partes, situando-se entre os conceitos de franquia e de lojas multimarcas (MARISOL, s.d).

Em abril de 2006, a empresa concretizou uma parceria com a Rosa Chá Studio, marca de luxo de moda praia, então de propriedade do estilista Amir Slama (Figura 14). No mesmo ano, a Marisol passou a deter o controle majoritário da empresa (MARISOL, s.d).

**Figura 14 – Amir Slama e Giuliano Donini Comemorando Parceria**



Fonte: Marisol S.A. (2006)

Em março de 2008, depois de um processo sucessório que durou cinco anos e cuja finalidade era a de selecionar, dentre os candidatos indicados internamente, o mais apto para a sucessão ao cargo de presidente da empresa, Giuliano Donini (Figura 15) foi o escolhido. O caçula dos dois filhos do patriarca Vicente Donini,

**Figura 15 – Giuliano Donini**



Fonte: ClickRBS (2017)

formado em Arquitetura e Administração de Empresas já vinha construindo sua carreira dentro da Marisol, tendo assumido nos cinco anos anteriores a diretoria de Marketing. Vicente Donini passou a exercer o cargo de Presidente do Conselho de Administração da Marisol S.A. Giuliano assumiu o comando com a missão de transformar a Marisol na maior gestora de marcas do país, afastando-a da dependência da competitividade de custos, especialmente com relação à concorrência chinesa (MARISOL, s.d).

Buscando posicionar a Marisol como uma empresa gestora de marcas e canais de distribuição, Vicente Donini já havia colocado em curso nos últimos anos um plano de reestruturação que incluiu o fechamento de fábricas e a extinção de algumas marcas. Rumo à materialização das mudanças planejadas, foi oficializada a formação de três unidades de negócios ao final de 2008: consumo, premium e luxo (MARISOL, s.d).

Em novembro de 2008, a Marisol começou a investir em um novo segmento de negócios, o da puericultura, ciência destinada a cuidar do bem-estar de bebês, ao adquirir 50% das ações da rede de lojas Blue Pink, especializada em acessórios e artigos da área, e no final de 2009 incorporou 100% de suas ações. Em 2010, a marca passou a se chamar Babysol, oferecendo enxovais, móveis e acessórios para bebês, moda infantil e artigos de puericultura em geral (MARISOL, s.d).

Para compor a rede de franquias, no final de 2009 foram lançadas as lojas Pakalolo (Figura 16). Adotou-se uma arquitetura moderna, buscando refletir o estilo jovem e autêntico, com elementos orgânicos e urbanos (MARISOL, s.d).

**Figura 16 – Lojas Pakalolo**



Fonte: Marisol S.A (2009)

Em 2010, a Marisol possuía unidades fabris em três estados brasileiros: Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará. Juntas, tinham capacidade instalada para produzir 12,5 milhões de peças de roupas por ano, dois milhões de pares de calçados e 1,6 milhão de pares de meias, sendo uma das maiores empresas brasileiras no setor de moda (MARISOL, s.d).

Além das unidades fabris, controlava as empresas Marisol Franchising, responsável por administrar os canais de distribuição das marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Pakalolo e Rosa Chá e a empresa One Service, responsável pela gestão da Rede de Valor One Store. Em São Paulo, ficava o showroom das marcas e o departamento de criação e desenvolvimento dos produtos da Unidade de Negócio Luxo (Rosa Chá) (MARISOL, s.d).

O plano de consolidação das operações com os canais de distribuição, franquias e lojas próprias, previa colocar os negócios de varejo – que em 2010 representavam 20% do faturamento da empresa – no mesmo patamar da indústria, nos cinco anos seguintes, segundo seu novo presidente, Giuliano Donini. Com isso, pretendiam continuar ampliando o número de lojas e manter o crescimento de dois dígitos no faturamento dos últimos anos. Em 2009, a receita bruta da companhia havia alcançado R\$506,8 milhões (MARISOL, s.d). Em 2010, a Marisol possuía no Brasil: 162 lojas Lilica & Tigor, três lojas Pakalolo e 13 lojas Rosa Chá, além das 19 lojas da Babysol. No sistema de rede de valor One Store, contava com 116 lojas. No exterior eram 19 lojas, sendo 13 da marca Lilica & Tigor, três Lilica Ripilica e três Rosa Chá (Nova York, Portugal e Turquia) (MARISOL, s.d).

A decisão estratégica de abrir mão da Pakalolo e da Rosa Chá veio em 2012, após um período de revisão feito pela consultoria Bain & Company. A busca pela diversificação com a Babysol com artigos de puericultura também não deu certo. Para retomar o processo de expansão da empresa foi traçado como objetivo, junto com a consultoria, estar na liderança do setor infantil. A reformulação incluiu também uma mudança na localização de sua produção fabril, que deixou o Rio Grande do Sul em 2013 e foi integralmente para Pacatuba, no Ceará (MUNDO DO MARKETING, 2016).

A Diretoria da Marisol é formada pelo presidente e por dois diretores corporativos, responsáveis por Mercado, Administração e Sourcing. O Conselho de Administração tem cinco membros, sendo dois acionistas e três independentes –

estes diretamente vinculados a comitês executivos e operacionais da Empresa, nas áreas de Assuntos Estratégicos, Auditoria e Gestão de Riscos e Gestão de Pessoas e Remuneração. A Marisol também conta com um Fórum de Liderança que visa à participação dos colaboradores na gestão. O monitoramento de objetivos e indicadores é feito por meio da Gestão Estratégica Marisol (GEM).

A comercialização dos seus produtos está estruturada em quatro unidades de negócios. A unidade premium que faz a gestão das marcas Lilica Ripilica Ripilica e Tigor T. Tigre, direcionada ao mercado de consumidores exigentes que buscam produtos de maior valor agregado. A unidade de consumo que atende as marcas Marisol e Mineral Kids, responsabilizando-se pela venda dos produtos de maior demanda que são oferecidos aos consumidores pela cadeia de lojistas. A unidade varejo que administra os canais próprios de distribuição Clube Marisol, Rede de Franquias e Licenciados. E a unidade calçados, que centraliza as etapas da produção sob um mesmo foco, reforçando a importância deste segmento para a empresa. Este direcionamento abre espaço para a busca de novas oportunidades de crescimento para o negócio de calçados, especialmente em lojas multimarcas e canais controlados (MARISOL, s.d).

Tendo como foco o público infantil e a pluralidade dos canais de distribuição, o mercado interno também passou a ser prioridade e, atualmente, a Marisol S.A. é dona marcas Marisol, Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre e Mineral Kids (Figura 17) (MUNDO DO MARKETING, 2016)

**Figura 17 – Marcas dos Produtos Infantis da Marisol S.A.**



Fonte: Mariso S.A. (s.d)

A Marisol é líder em confecção e franquias infantis, completando 55 anos de mercado em 2019. Tem 2.387 colaboradores que trabalham nas unidades em Santa Catarina e no Ceará (Figura 18) e produzem 11 milhões de peças de vestuário e 2,2 milhões de calçados por ano. Estes produtos são comercializados em milhares de lojas de todo o país e a empresa assumiu como missão organizacional ser

reconhecida gestora de marcas e canais de distribuição, liderando o segmento de vestuário infantil (MARISOL, s.d).

**Figura 18 - Marisol S.A, unidades de Santa Catarina e Ceará**



Fonte: Mariso S.A. (s.d)

#### 4.2 A ESTRATÉGIA B2B2C NA MARISOL

Objetivando sincronizar a relação inter-canal de uma companhia, o primeiro passo do grupo Marisol foi unificar as lojas virtuais das marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigor, Marisol e Mineral Kids, unindo assim, todas as marcas que fazem parte da companhia através da loja virtual Clube Marisol, trazendo todas as coleções e lançamentos, além de oferecer promoções especiais.

Segundo Ricardo Maciel, gerente de e-commerce da Marisol em entrevista ao site consumidor S.A. em 2017, o Clube Marisol é o projeto da companhia que visa padronizar a forma que a empresa atua no mercado com as operações próprias, criando sinergia através de identidade visual e comunicação nos canais.

Além disso, o canal nasceu 100% responsivo. Sites responsivos, de acordo com o Sebrae (s.d) são aqueles que adaptam o tamanho das suas páginas (alteração do layout) ao tamanho das telas que estão sendo exibidos, como as telas de celulares e tablets. Para Maciel, o consumidor é multicanal, e por essa razão a Marisol se preocupa em oferecer a melhor experiência de compra, independente da plataforma escolhida, seja pelo celular ou computador (consumidor S.A., 2017).

Essa unificação permitiu com que a Marisol conseguisse trabalhar com mais qualidade a identidade das marcas infantis e conseguisse aplicar técnicas de visual merchandising na plataforma virtual em seu benefício.

O Visual Merchandising engloba todo o ambiente e espaço disponível de um site, incluindo apresentação, design, imagens, informações (Diamond; Diamond,

2003). O Visual Merchandising influencia o aspecto visual e o processo estratégico do marketing no site. Seja em relação aos produtos e a publicidade, como a taxa de conversão de vendas (Diamond; Diamond, 2003).

Um ambiente bem planejado aumenta o interesse dos consumidores e proporciona uma melhor experiência de compra. O planejamento na organização e disposição das mercadorias é também um fator importante para que o consumidor adquira um produto de moda (Lam; Mukherjee, 2005). Produtos dispostos coerentemente, com uma apresentação mais cuidada, que aparentem ser divertidos, atrativos, bonitos e agradáveis atraem mais facilmente a atenção do consumidor influenciando o visitante ao impulso de compra (Lam; Mukherjee, 2005). É importante facilitar a vida do usuário em um site. O visitante não deve se cansar com estruturas complexas e sofisticadas demais para o seu propósito. Assim, os elementos devem estar dispostos de maneira organizada em todas as páginas do site, e essa organização deve ser feita de maneira intuitiva para o usuário.

Mitchell (2001) sugere que sites visualmente atrativos e personalizados aumentam a credibilidade e inspiram mais confiança na hora do consumidor passar os seus dados para efetuar a compra na loja virtual.

A tendência para explorar um site e a percepção da sua qualidade relaciona-se com a facilidade de acesso e a sua manobrabilidade. Isto é, organizando os elementos de maneira intuitiva, evita-se que os usuários saiam do site por não encontrarem aquilo que procuram. O site pode até possuir as informações que o usuário procura, mas se ele não for capaz de encontrá-las a loja não fará a conversão. O usuário precisa entender o site e entender como navegar. O ideal é que ele acerte de primeira e de maneira intuitiva, por isso a importância de não fugir dos padrões dos sites de maior sucesso dentro de determinado nicho (Kerfoot, 2003).

O Clube Marisol teve o seu conceito ampliado para tornar-se a bandeira que reúne todas as marcas próprias da empresa. Possui oito lojas físicas (Figura 19), sendo cinco outlet, denominação para vendas a varejo, no qual os produtores e indústrias vendem seus produtos diretamente ao público com o preço inferior ao que é oferecido nas lojas, e deve ganhar pelo menos mais quatro lojas até o final de 2019 (MARISOL, s.d).

Figura 19 – Lojas Físicas do Clube Marisol



Fonte: Marisol S.A (s.d)

Outro passo que a Marisol executou em direção a sinergia dos canais da empresa foi a migração do seu e-commerce Clube Marisol para a plataforma VTEX, líder mundial em cloud commerce e que atende diversas empresas em todo o mundo. Esse foi um passo importante dentro da estratégia da companhia de lançar novos serviços aos consumidores por meio da implantação do *omnichannel*, contemplando o e-commerce, franquias e lojas próprias. A VTEX permite novos layouts para os sites de suas marcas, com maior customização da operação, carrinho de compras único para todas as marcas e integração com os principais marketplaces do mercado. Em entrevista ao site Revista Varejo Brasil, Maciel pontuou que em 2017 o segmento e-commerce era responsável por uma importante fatia do faturamento total da Marisol (7% das vendas totais da companhia). E apontou que o grande desafio de 2018 seria integrar os canais físicos com o online e assim gerar novos negócios. As mudanças no site permitiram que as franquias servissem de ponto de coleta de produtos vendidos pelo e-commerce. No site, a comunicação é estabelecida pela Marisol e padronizada para todas as lojas.

Segundo o Sebrae (s.d), para ser *omnichannel*, é preciso consolidar os sistemas tecnológicos em uma plataforma unificada que seja capaz de gerenciar todos os canais de venda. Essa convergência, por um lado, proporcionará ao consumidor uma experiência de compra assistida e, por outro, permitirá ao empreendimento oferecer produtos e serviços de maneira personalizada. Além disso, é possível tratar o consumidor da mesma forma em todos os pontos de contato, ampliando assim, o seu engajamento. Neste sentido, VTEX cumpre o seu

papel e a adoção desta plataforma pela Marisol pode ser considerada uma ação pontual para que a indústria se torne *omnichannel*.

Dentre as movimentações da Marisol para obter melhorias na logística das marcas de seu portfólio, o site Revista Varejo Brasil (2017) noticiou a instalação do centro de distribuição da operação de e-commerce no município de Itapevi, na região metropolitana de São Paulo. Objetivando assim, reduzir o tempo médio de entrega para todo o Brasil e oferecer mais conveniência aos seus consumidores, com mais opções de entrega, como a express, que permite que o produto chegue no mesmo dia que a compra foi efetuada.

Visando fortalecer os canais de venda físicos dos seus parceiros a Marisol criou a rede One Store, que não são lojas próprias e nem franquias, é uma estratégia de negócios no qual pequenos lojistas multimarcas, enfraquecidos pela competição com grandes magazines e shopping centers, associam-se à rede One Store, que reformula o visual das lojas, oferece um plano de marketing forte e consegue preços melhores junto a fornecedores credenciados graças ao volume de pedidos feitos em conjunto. Em troca, as lojas se comprometem a comprar 50% de seu estoque da Marisol e desses fornecedores que pagam um percentual sobre a venda total do mês (ISTO É DINHEIRO, 2016). A rede One Store possui hoje 266 lojas licenciadas.

Além disso, os produtos fabricados pelas diversas marcas da Marisol são vendidos em mais de 11 mil lojas de todo o Brasil, com o apoio de uma equipe de 160 empresas de representação comercial (MARISOL, s.d).

A Marisol patrocina a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (Acate) no projeto Link Lab, iniciativa para aproximar pequenas e médias empresas da cultura das Startups, desenvolvendo soluções com melhor sinergia e alinhamento com os seus negócios e programas de inovação. Com esta parceria, desenvolveu um projeto de previsibilidade que utiliza a inteligência artificial para obter estatísticas sobre o perfil de consumo na região de uma loja da franquia, proporcionando decisões assertivas para o negócio. O sucesso da fase inicial estendeu a abrangência do projeto para as lojas do Sul e levou ao estudo de processos para que a inteligência artificial possa ser utilizada também para qualificar o mix de produtos e automatizar o abastecimento das lojas. Outro projeto em fase inicial no Link Lab prevê o uso da gamificação, tendência que traz os jogos para a realidade empresarial, e que está em sintonia com o universo infantil do público da Marisol.

Objetivando se aproximar ainda mais do seu público, a Marisol lançou em novembro de 2017 a série “Mundo Ripilica: As Aventuras de Lilica, a coala”. Segundo Mario Paravisi, Gerente de Experiência da Marisol, a animação é resultado do desejo da marca de se conectar com o público infantil por meio do entretenimento, tendo como premissa um conteúdo de qualidade e desenvolvido com responsabilidade. Para isso pensou-se na Lilica, como protagonista em uma animação leve, saudável e que estimula a imaginação das crianças. A animação é veiculada no Discovery Kids (Figura 20) e também no Youtube Kids (Propmark, 2017).

**Figura 20 – Mundo Ripilica: As aventuras de Lilica, a Coala**



Fonte: Mono Estúdio (2017)

Além disso, o desenho animado possui um game com realidade aumentada. Disponível na Apple Store e Google Play, o aplicativo de interação com os personagens permite que o usuário dance, brinque e tire fotos com a Lilica e os demais integrantes do mundo Ripilica através de um tablet ou celular. Basta posicionar a câmera do aparelho em direção a marca do Mundo Ripilica, para surgirem as imagens aumentadas dos personagens da animação.

De acordo como último relatório anual divulgado pela Marisol, a empresa encerrou 2017 com uma receita líquida de R\$ 355,1 milhões e concluiu o exercício com um saldo mais positivo de caixa, mesmo que o resultado tenha sido 3% menor do que o obtido em 2016. No ambiente econômico de incertezas que marcou o ano de 2017, a empresa concentrou esforços em revisitar processos, canais e posicionamentos de negócio. O valor adicionado no período foi de R\$ 189,5 milhões (MARISOL, s.d).

Giuliano Donini, atual presidente da Marisol, acredita que o consumidor passou a ter maior poder de compra e isso se deve a fatores tecnológicos. Para o executivo, a Marisol precisa estar em diversos canais para ser atraente ao público brasileiro. Giulino afirma ainda, que a empresa está voltada ao varejo com franquias e até loja virtual e que o diferencial da Marisol é a qualidade do produto, por ser um produto nacional e acessível a todas as classes sociais (MUNDO DO MARKETING, 2016).

Seguindo a lógica defendida pelo presidente da empresa, e inovando na estratégia de negócios, a Marisol vem conseguindo administrar os seus canais de venda de maneira harmônica. Organizou a sua operação em uma estrutura adequada, associada a uma nova atribuição de autoridade e responsabilidade, reorganizando o seu local de trabalho e dos seus parceiros e buscando atender as solicitações advindas dos mundos físico e virtual. Com isso a Marisol criou valor no seu modelo de negócios, pois considera parceiros, competidores e consumidores nas suas estratégias, criando políticas para dar suporte aos franqueados, a rede de valor One Store para assessorar seus revendedores nas lojas multimarcas e concentrando no site o canal de comunicação da empresa, o que oferece uma padronização para todos os franqueados, além de fazer as franquias de pontos de coleta dos produtos vendidos pelo e-commerce. Ou seja, a Marisol integra as franquias no processo de venda direta. Com isso a indústria catarinense consolidou-se como líder no segmento de confecção infantil e franquias do Brasil, produzindo 11 milhões de peças de vestuário e 2,2 milhões de calçados por ano.

#### 4.3 MARISOL OMNICHANNEL

As indústrias no Brasil se desenvolveram a partir de mudanças estruturais de caráter econômico, social e político, que ocorreram principalmente nos últimos trinta anos do século XIX. Santa Catarina sempre foi o celeiro brasileiro da indústria têxtil, e neste sentido, a Marisol sempre se destacou.

Para garantir a sustentabilidade do negócio, a Marisol S.A. precisou reestruturar-se. A empresa catarinense que mantinha em seu portfólio marcas para jovens e adultos, abriu mão desses públicos para focar exclusivamente no mercado infantil. Fazem parte do grupo as marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Mineral Kids e Marisol, cada uma com uma estratégia de negócio distinta focada em nichos

diferentes do público infantil. Lilica e Tigor direcionadas para as classes A e B e Mineral Kids e Marisol para as classes B e C.

Além do público infantil, a Marisol focou os seus negócios na pluralidade dos seus canais de distribuição e o mercado interno passou a ser prioridade, com o seu negócio voltado ao varejo com franquias, a rede de valor One Store e a sua loja virtual.

O B2B2C propõe a melhoria das relações comerciais entre indústria, distribuidores e varejistas. Além da participação da indústria nas vendas para o varejo. Neste sentido a Marisol foi muito eficiente, criando o Clube Marisol, e-commerce da companhia, cujos resultados positivos levaram a empresa a criar as lojas físicas do Clube Marisol, com estratégia de vendas no varejo tradicional e outlet.

O sucesso das vendas diretas com o e-commerce da empresa e, posteriormente, com as lojas próprias não fizeram com que a companhia descuidasse dos canais tradicionais. Ao adotar como missão organizacional ser reconhecida como gestora de marcas e canais de distribuição, a Marisol criou políticas para dar suporte aos franqueados, a rede de valor One Store para assessorar seus revendedores nas lojas multimarcas e, através de ações de integração multicanal estabelece no site a comunicação da empresa e padroniza para todos os franqueados, além de usar as franquias como ponto de coleta dos produtos vendidos pelo e-commerce, integrando-as no processo de venda direta.

Nota-se, pela trajetória da companhia ao longo de sua história, o esforço em reinventar-se, mas focar sua estratégia no multicanal, expandindo sua capacidade e variedade de canais para atender os diferentes tipos de consumidores, não é suficiente para atender as necessidades do consumidor do século XXI. Para atendê-lo a Marisol precisa potencializar a experiência do consumidor. Precisa adotar uma estratégia *omnichannel*.

Durante este estudo pôde-se observar ações pontuais da empresa buscando proporcionar ao consumidor uma experiência *omnichannel*, mas para ser *omnichannel* de fato, a empresa precisa buscar soluções para personalizar o atendimento ao consumidor, fazendo um mapeamento detalhado de todas as interações do consumidor com a marca nos diferentes pontos de contato que a empresa oferece ao consumidor, criando estratégias específicas para cada uma dessas interações.

É preciso mais do que muitos canais e um sistema de gestão de consumidores integrado para que uma estratégia *omnichannel* seja bem-sucedida. A consistência do posicionamento da marca também é um desafio quando se fala em integração e equidade entre os pontos de contato. Todos os setores devem atuar com o mesmo foco e não somente as áreas de contato direto com o consumidor. Quanto mais os setores e os pontos de interação trabalharem em sintonia e com o mesmo propósito, maior será a familiaridade com o padrão de qualidade oferecido, independentemente do canal que tenha iniciado e terminado o contato.

A Marisol conseguiu desenvolver uma estratégia multicanal, criando um ambiente em que todos os seus canais de venda convivam em harmonia, mas precisa evoluir esta estratégia para o *omnichannel*, tornando a interação com o consumidor customizada às suas necessidades específicas e, para isso, precisa investir em *Data Science*, pois a ciência de dados é a área do conhecimento responsável em explorar o grande volume de informações obtidos pelas empresas na interação com o mercado e com seus consumidores através de técnicas de segmentação, coleta e análise de informações, transformando essas informações em dados para serem utilizados nas tomadas de decisões.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste estudo possibilitou a reflexão sobre os canais de venda de uma organização. Fundamentado na pesquisa bibliográfica e em autores clássicos da Administração, como Philip Kotler, concluímos que a adoção de um canal de vendas online por uma organização deve considerar o seu modelo de negócio, discutir estratégias, planejar como será a sua atuação em um outro segmento de distribuição, analisar riscos, tudo para arquitetar a melhor maneira de sincronizar este novo canal aos demais já existentes na organização, pois o canal de distribuição influencia, diretamente, todo o planejamento de marketing. O preço, a força de vendas e a comunicação/propaganda dependem das decisões a respeito do canal de distribuição. Adotar um novo canal de vendas deve ser benéfico para a organização. O canal online não, necessariamente, elimina os canais de venda tradicionais, mas pode, inclusive, os complementar permitindo que os demais elos da cadeia comercial participem do ciclo de vendas, seja apresentando o produto, destacando as vantagens ou indicando uma visita à loja virtual. Com isso, a venda

deixa de ser um pedido registrado pelo vendedor/representante e passa a ser uma venda consultiva. Na mesma medida, o comércio eletrônico pode ser complementado pela experiência do consumidor com a marca nos canais tradicionais, pois a experiência de compra online não permite a inspeção sensorial do produto. Os consumidores compram de acordo com as suas conveniências, nas lojas, por catálogos ou pela internet, e não necessariamente estão substituindo um canal pelo outro

Além de analisar de maneira estratégica como sincronizar o canal online aos canais tradicionais de uma organização, este estudo propôs como objetivos específicos apresentar as vantagens das empresas que conseguem proporcionar aos seus consumidores uma experiência multicanal, demonstrando as vantagens que a adoção do e-commerce pode trazer para os demais elos da cadeia comercial, e apontando como caminho, para solucionar os conflitos intercanais, a adoção do modelo de negócios B2B2C.

Um modelo de negócio é um arranjo lógico da criação de valor de uma organização, como uma rede de negócio considerando os seus parceiros, competidores e consumidores. O maior desafio quando uma organização assume o e-commerce como canal de vendas é alinhar os interesses do produtor com os demais elos da cadeia comercial. Neste sentido, o B2B2C é um modelo de negócios que cria valor propondo melhorias nas relações comerciais entre indústria, distribuidores e varejistas visando a participação da indústria nas vendas para o varejo.

Como estratégia metodológica para aprofundar a investigação do modelo B2B2C como solução para os conflitos intercanais e para atingir os objetivos específicos propostos, a Marisol S.A foi escolhida como estudo de caso, possibilitando através de seu contexto real, explicar algumas das ligações que envolvem a gestão multicanal harmônica. Nesta lógica, a Marisol foi muito eficiente ao criar o Clube Marisol, o seu e-commerce. O Clube Marisol é o projeto que visa padronizar a forma como a indústria atua no mercado com as operações próprias, e ainda cria sinergia através de identidade visual e comunicação nos canais. Os resultados positivos dessa experiência levou a organização a criar as lojas físicas do Clube Marisol, com estratégia de vendas de varejo tradicional e outlet. O sucesso

das vendas diretas com o e-commerce e, posteriormente, com as lojas próprias não fizeram com que a Marisol descuidasse dos canais tradicionais.

Ao adotar como missão organizacional ser reconhecida como gestora de marcas e canais de distribuição, a Marisol criou políticas para dar suporte aos franqueados, a rede de valor One Store que assessora os seus revendedores nas lojas multimarcas e, através de ações de integração multicanal, estabelece no site a comunicação da indústria, o que a padroniza para todos os franqueados. A Marisol usa as franquias como ponto de coleta dos produtos vendidos pelo e-commerce, o que acaba por integrá-las no processo de venda direta

Este estudo também propõe que as empresas evoluam as suas estratégias multicanal para a estratégia *omnichannel*. Os produtos, por excelência, devem ser disponibilizados da maneira mais conveniente aos consumidores. No maior número de locais possíveis e em qualquer horário do dia. Para Giuliano Donini, presidente da Marisol, a companhia precisa estar em diversos canais para ser atraente ao público brasileiro, mas diversidade na distribuição não é suficiente para atender as necessidades do consumidor do século XXI. Para isto é preciso inovar sendo *omnichannel*.

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método nas práticas de negócios, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Sendo assim, ter um e-commerce, um aplicativo, criar inúmeros pontos de contato com os consumidores, investir em marketing digital, não significa ser *omnichannel*, se as informações dos canais físicos não estiverem integradas às informações do canal online. O consumidor trafega por todos os canais nas diferentes etapas da compra: pré, compra e pós-compra. É muito frequente pesquisar na internet, comprar na loja de rua e reclamar online, por exemplo. O consumidor já é omnichannel; as empresas ainda não.

Para ser *omnichannel*, as empresas precisam inovar buscando soluções para customizar o atendimento ao consumidor, fazendo um mapeamento detalhado de todas as interações do consumidor com a marca, nos diferentes pontos de contato que oferecem ao consumidor, criando assim estratégias específicas para cada uma dessas interações. É preciso investir em soluções que possibilitem obter informações sobre o perfil e o comportamento das pessoas que acessaram a loja virtual, o PDV ou foram impactadas pela comunicação da empresa de maneira

integrada. Essa convergência de todos os canais utilizados por uma empresa é o que possibilita ao consumidor não ver diferença entre o mundo online e o offline. Integrar lojas físicas, virtuais e compradores é ser *omnichannel*. Há grande probabilidade das empresas que investirem nestas soluções conseguirem entender melhor os seus consumidores o que possibilitará direcionar mais os seus esforços para atingir o público-alvo. E esta é uma das razões para o investimento em *Data Science*, ou seja, transformar as informações do consumidor obtidas nos diferentes pontos de contato em dados que possibilitem às empresas criarem uma experiência personalizada com todos aqueles que com elas se relacionarem. Caminho para diferenciar cada negócio do da concorrência.

A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) prevê um volume de vendas no setor de R\$ 79,9 bilhões em 2019, segundo o site E-Commerce Brasil. Sendo assim, produzir um estudo em uma universidade pública, cuja temática versa sobre a revisão de modelos de negócios com a introdução do canal de vendas online, em um país onde a orientação governamental é descentralizar investimentos na educação para focar em áreas que gerem retorno imediato ao contribuinte, bem-estar para as famílias e que melhore a sociedade é de extrema importância. Através deste estudo é possível valorizar a Comunicação e a Publicidade, como vetores capazes de viabilizar a cultura multicanal nas organizações até a sua evolução para a *omnichannel*, este com potencial para gerar muitos mais negócios as empresas e, conseqüentemente, para gerar empregos.

Estudar em uma universidade pública de excelência como a UFRGS me ensinou que a igualdade social é promovida pelo saber, o conhecimento permite ao cidadão o senso crítico e a competência em exercer os seus deveres e a busca por direitos. Por isso, me senti na obrigação de desenvolver um estudo que valorizasse a Publicidade como um vetor para o desenvolvimento social.

A Publicidade é a competência da comunicação que tem por objetivo o desenvolvimento de uma ideia ou um valor que se deseja transmitir, de tal forma que, ao longo do tempo, a mensagem seja assimilada pelo público-alvo e resulte em uma mudança de comportamento, preferência, ideologia ou consumo. Sendo assim, o publicitário é profissional habilitado para conduzir este processo de revitalização cultural nas empresas, pois contribui para desenvolvimento econômico e social do país, o que respeita e dá retorno para o investimento do contribuinte.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher. **Internet Business Models and Strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001
- ALDAY, Hernan Edgardo Contreras; PINOCHET, Luiz Hernan Contreras. **A tecnologia e-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista**. Revista FAE, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 11-21, set./dez. 2002
- AMBLER, T.; RILEY, D. **Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain**. London Business School, Centre for Marketing, Working Paper, 2000.
- AMOR, Daniel. **A (R)evolução do e-business. Vivendo e trabalhando num mundo interconectado**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ANDERSEN, J. C.; NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. **Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value**. Pearson: International Edition, 2009.
- ARAUJO, José Bras; Zilber, Sílvia Moraes. **Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n1/a11v20n1>. Acesso em: 04 de abr. 2019.
- ARQUIVO HISTÓRICO DE JOINVILLE. **Itens históricos**. Disponível em: <http://conarq.gov.br/consulta-a-entidades/itens/arquivo-historico-de-joinville.html>. Acesso em 20 de jun. 2019
- BAKOS, J. Y. **Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces**. New York University, Management Science, 1997.

BONIFÁCIO, M. **Entendendo os diferentes tipos de e-Commerce: B2C, B2B, B2G, B2E, B2B2C, C2C, 2014.** Disponível em: <http://www.universob2b.com.br/e-commerce-b2b-entendendo-os-tipos-ecommerce-b2b-b2c2b2g-b2e-b2b2c-c2c>  
Acesso em 07 de mai. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação Empresarial Estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Desktop/146-566-2-PB.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2018

BRASSINGTIN, F., PETTTI, S. **Principles of marketing.** Financial Times Press, 2006.

BRITO, C. M., RAMOS, C. **O Marketing Business-to-Business.** Disponível em: [http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso\\_ao\\_conteudo\\_integral/capitulos/1.2/cap\\_actual.htm](http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.2/cap_actual.htm). Acesso em: 04 de abr. 2019

CAMPOS, Marília Hafermann Netto. **Marisol S.A Indústria do Vestuário sua Evolução (1964 a 1992) Estudo Histórico – Econômico – Financeiro.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1994.

CASTRO, A, B; SOUZA, F, E, B. **A Economia Brasileira em Marcha Forçada.** Rio de Janeiro: Paz Terra, 1985.

CHURCHILL, Gilbert A Jr. **Marketing: criando valor para os consumidores.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CLICKRBS. **Claudio Loetz: Donini diz que estratégia da Marisol é estar próximo ao cliente.** Disponível em: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/geral/joinville/noticia/2017/02/claudio-loetz-donini-diz-que-estrategia-da-marisol-e-estar-proximo-ao-cliente-9730685.html>. Acesso em 17 de abr. 2019.

CONSUMIDORES S.A. **Marisol unifica E-commerce**. Disponível em: <https://www.consumidoresa.com.br/ebusiness/63947/marisol-unifica-e-commerce>. Acesso em 17 de abr. 2019.

CRUZ, Raquel. **Planeamento em marketing: um estudo de caso em B2B**. Universidade de Coimbra, 2012.

CUNHA, Idaulo, José. **Evolução Econômica-Industrial de Santa Catarina**. Florianópolis: Fundação Catarinense de Cultura, 1982

Diamond, J.; Diamond, E. **Contemporary visual merchandising environmental design**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIETRICH, A. **Os desafios do Omni-Channel**. São Paulo: Meio&Mensagens, 2012

E-COMMERCE BRASIL. **Comércio eletrônico deve crescer 16% no País em 2019, prevê ABComm**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-16-no-pais-em-2019-preve-abcomm/>. Acesso em 15 de mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Mobile já representa 50% das vendas online no Brasil, aponta Criteo**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mobile-ja-representa-50-das-vendas-online-no-brasil-aponta-criteo/>. Acesso em 20 de mar. 2019.

ENDERS, A.; JELASSI, T. **Os modelos de negócios convergentes de varejistas da Internet e do varejo *Bricks-and-Mortar***. European Management Journal 1. European Management Journal, 2000.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

EPSTEIN, M. J. **Organizing your business for the internet evolution**. Strategic Finance Magazine, 2000.

EUGÊNIO, Marcio. **Quais as diferenças entre e-commerce e e-business**. Disponível em: <https://www.dlojavirtual.com/dicas/quais-as-diferencas-entre-e-commerce-e-e-business>. Acesso em 10 de abr. 2019.

FICKER, Carlos. **História de Joinville: Subsídios para Crônica da Colônia Dona Francisca**. Joinville: Ipiranga, 1965.

FINEP. **Manual de Oslo**. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em 04 de abr. 2019

Flexy. **E-commerce Descentralizado para Indústrias**. Disponível em: <https://conteudos.flexy.com.br/download-e-book-e-commerce-descentralizado>. Acesso em 7 de out. 2018.

FORBES, Francisco. **Integração online + offline para entender o consumidor**. Disponível em: <http://www.varejista.com.br/artigos/tendencias/1208/integracao-online-offline-paraentender-o-consumidor>. Acesso em 20 de mar. 2019.

G1. **Brasil tem 116 milhões de pessoas conectadas à internet, diz IBGE**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 20 de mar. 2019.

GLIGORIJEVIC, B. **Varejo On-line Versus Lojas Tradicionais no Processo de Tomada de Decisão de Compra**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2011.

GOLVÊA, Maria Aparecida; OLIVEIRA, Braulio; NAKAGAWA; Sandra Sayuri Yamashita. **Lealdade em compras online versus offline: reflexões sobre os fatores relevantes**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302013000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000100004) . Acesso em 08 de abr 2019.

GRAHAM, John R. **16 ways to keep a business “on-line”**. Direct Marketing. Garden City, Feb. 2000.

HARRISON, M.; HAGUE, P.; HAGUE, N. **Why is Business-to-Business Marketing Special?** Manchester: B2B International, 2005.

HOSBAWN, Eric. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. Rio de Janeiro: Forence Universitária, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUANG, W.; SCHRANK, H.; DUBINSKY, A. **Effect of brand name on consumers’ risk perceptions of online shopping**. Journal of Consumer Behaviour, 2004.

ISTO É DINHEIRO. **O Grande Salto da Marisol**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20060524/grande-salto-marisol/15354>. Acesso em 23 de abr. 2019

KERFOOT, S.; Davies, B.; WARD, P.; **Visual merchandising and the creation of discernible retail brands**, International journal of retail and distribution management, International Journal of Distribution and Retail Management, 143–152, 2003.

KLUBER, Roland. **Business Model Design and implementation for e-services**. Americas Conference on information System. California: Long Beach, 2000

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; WONG, V.; SAUDERS, J.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

LAM, S. Y.; MUKHERJEE, A.; **The effects of merchandise coordination and juxtaposition on consumers’ product evaluation and purchase intention in store-based retailing**, Journal of retailing, 2005.

LANDON, K. C; LANDON, J. P. **Sistemas de Informação – com Internet**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Teresa. **Estratégias de Marketing para Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LEE, Chung-Sing. **An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategics**. *Internet Research: Eletronic Networking Aplication and Policy*. Tacoma: Pacific Lutheran University, 2001.

MAMIGONIAN, Armen. **Estudo Geográfico das Industrias de Blumenau**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

MARISOL. **Relações com os Investidores**. Disponível em: [http://www.marisolsa.com.br/relacao\\_investidores/opa/Hist%C3%B3rico%20e%20desenvolvimento%20das%20atividades%20da%20Marisol.pdf](http://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/opa/Hist%C3%B3rico%20e%20desenvolvimento%20das%20atividades%20da%20Marisol.pdf). Acesso em 15 de abr. 2019

\_\_\_\_\_. **Fotos históricas da empresa**. Disponível em: <http://marisolsa.com.br/empresa>. Acesso em 14 de Abril, 2019

MONO ESTÚDIO. **Mundo Ripilica: As Aventuras de Lilica, a Coala**. Disponível em: <http://monostudio.com.br/project/mundo-ripilica-serie-animada/>

MONSUWÉ, T. P.; DELLAERT, B. G. C.; RUYTER, K. **What drives consumers to shop online? A literature review**. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 2004.

Mitchell, V.; **Re-conceptualizing consumer store image processing using perceived risk**. *Journal of business research*, Volume 54, 2001

MUNDO DO MARKETING. **Estratégias e Resultados Positivos da Marisol com o Foco Infantil.** Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/cases/36493/estrategias-e-resultados-positivos-da-marisol-com-o-foco-infantil.html>. Acesso em 23 de abr. 2019.

OLIVEIRA, Bruno. **Você Conhece os 7 tipos de E-Commerce.** Disponível em: <https://ecommercenapratica.com/tipos-de-e-commerce/>. Acesso em 20 de mar. 2019

O MUNICÍPIO. **Coluna Vicente Donini.** Disponível em: <https://omunicipio.com.br/wp-content/uploads/2016/08/Coluna-Vicente-Donini.jpg>. Acesso em 20 de mar. 2019

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Peppers, D., & Rogers, M. **One to One B2B.** Oxford: Capstone, 2001.

POZZI, A. **Shopping Cost and Brand Exploration in Online Grocery.** American Economic Journal-Microeconomics, 2012.

PROPMARK. **Lilica Ripilica Estréia Versão Animada.** Disponível em: <http://propmark.com.br/anunciantes/lilica-ripilica-estreia-versao-animada>. Acesso em: 07 de mai. 2019.

RANGEL, **Ignácio. Introdução ao Estudo do Desenvolvimento Econômico Brasileiro.** Salvador, Univ. Bahia, 1982.

RAYPORT, J. F., & SVIOKLA, J. J. Gerenciando no Marketspace. Harvard Business Review, Vol. 72, 1994.

REVISTA VAREJO BRASIL. **Marisol S.A. Migra Plataforma de E-commerce e Instala centro de Distribuição em Itapevi.** Disponível em: <http://www.revistavarejobrasil.com.br/marisol-s-a-migra-plataforma-de-e-commerce-e-instala-centro-de-distribuicao-em-itapevi/> . Acesso em: 17 de abr. 2019

SARAIVA, P. A. F. **A escolha do canal online e offline nas compras de supermercado dos portugueses.** Porto: Universidade do Porto, 2014.

SEBRAE. **Integre os seus Canais de Vendas a partir do Conceito de Omnichannel.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omnichannel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD> . Acesso em: 30 de nov. 2018

\_\_\_\_\_. **O que é um Site Responsivo.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-um-site-responsivo,4a6ad1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD> . Acesso em: 17 de abr. 2019

SOLOM, M. R.; MARSHAL, G. W.; STUART, E. W., MITCHEL, V.; BARNES, B. **Chapter 5: Business-to-Business Marketing.** Real People, Real Choices, 2009.

SOUZA, Nayara. **Canais de Venda.** Disponível em: <https://blog.hotmart.com/pt-br/canais-de-venda/> Acesso em: 08 de abr. 2019

SUA FRANQUIA. **Rede de Franquias Marisol Visa Inaugurar 15 lojas em 2018.** Disponível em: <https://www.suafranquia.com/noticias/vestuario/2018/04/rede-de-franquias-marisol-visa-inaugurar-15-lojas-em-2018/>. Acesso em: 15 de abr. 2019

TERNES, Apolinário. **História Econômica de Joinville.** Rio de Janeiro: Meyer, 1986.

TIMERS, Paul. **Business Models for Electronic Markets**. Journal of Electronic Markets, 1998.

THOMAS, H. **Perspectives on theory building in strategic management**. Journal of Management Studies, 1993.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Pearson, 2004

WELTEVREDEN, J. W., & BOSCHMA, R. A. **Internet strategies and performance of Dutch retailers**. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 15, 2008.

WILKISON, I. F. **Gerenciamento de canais de distribuição: considerações poderosas**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 26, 1996.

WIKIPEDIA, **Bérgamo, Itália**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/B%C3%A9rgamo>. Acesso em: 15 de abr. 2019

WIND, Y; CARDOSO, R. **Industrial Market Segmentation**. Industrial Marketing Management, 1974.

Yin, Robert. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.