

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Relações de poder nos canais de marketing: a evolução dos papéis dos
intermediários na era do *e-commerce*.**

Valter Cavalcante Lourenço

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyanm
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuyo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

VALTER CAVALCANTE LOURENÇO

**Relações de poder nos canais de marketing: a evolução dos
papéis dos intermediários.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Akemi Ikeda

Xgtū q'Eqt tli lfc

"

"SÃO PAULO

2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Lourenço, Valter Cavalcante.

Relações de poder nos canais de marketing: a evolução dos papéis dos intermediários na era do e-commerce. / Valter Cavalcante Lourenço. - São Paulo, 2019.

157 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Ana Akemi Ikeda.

1. canais. 2. comércio eletrônico. 3. teoria neo-institucional. 4. poder nos canais de marketing. 5. mercado de brinquedos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Prof^ª. Dr^ª. Ana Akemi Ikeda por sua orientação tanto em âmbito acadêmico como para as demais áreas da vida. Gostaria de agradecer também aos professores da FEA-USP pelos conselhos e convivências nestes últimos anos.

Gostaria de agradecer também aos demais funcionários que tornaram possível e talvez até mais cômoda, todo estudo e permanência durante a construção desta dissertação, em especial para o Pr^º Dr^º Marcos Cortez Campomar pelas longas conversas que tínhamos no departamento e pelos conselhos cedidos.

Não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que não apenas cederam seu tempo para entrevistas, mas também colaboraram de maneira a indicar outros executivos para entrevistas, deste modo auxiliando na construção dessa dissertação (em ordem alfabética): Diego Deranian Krasny, José Neto Ethais Castilho, Luiz Antônio Coccozza, Luiz Fernando Yukio Imada, Marco Antônio Gomes e Vinicius Ávila. Muito obrigado por me receber e a ajudar com o tema.

Gostaria de agradecer à minha família, cujos esforços e paciências também colaboraram com a construção deste trabalho, permitindo que eu pudesse me focar no desenvolvimento da dissertação.

Finalmente, gostaria de agradecer pelo apoio recebido pela CNPq, pela bolsa de estudos concedida durante o período do Mestrado, permitindo assim uma concentração exclusiva ao atendimento dos objetivos acadêmicos tanto meus quanto de meus trabalhos.

“Ideias e somente ideias podem iluminar a escuridão.”

Ludwig Von Mises

RESUMO

O tema de canais é um dos mais antigos na história do estudo de marketing, contudo, este mesmo tema passa também a ser cada vez mais atual, com a aparição da internet e a possibilidade de um sistema de trocas utilizando essa ferramenta, surgem mudanças nas estruturas de poder dos canais. Para estudar esse fenômeno nos debruçaremos sobre o mercado de brinquedos brasileiro. A partir da pergunta: “Como são constituídas as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*?” e com o objetivo “compreender as relações de poder estabelecidas pelos *players* do mercado de brinquedos tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*”, foi realizado um estudo exploratório, qualitativo, com uso do estudo de caso como procedimento metodológico e com entrevistas em profundidade como principal meio de coleta com executivos do mercado de brinquedos com experiência no setor por mais de 10 anos. Foram feitas 5 entrevistas com executivos da área e uma entrevista extra com um especialista em certificação na área que possibilitaram a compreensão de diversas perspectivas das relações de poder, além de técnicas e estratégias utilizadas no momento de se lidar com os conflitos que emergem dessas relações. A respeito da inserção do *e-commerce* nesse ambiente, foi-se observado uma certa rejeição pelo varejo tradicional, mas uma oportunidade para fornecedores, também foram analisadas algumas estratégias derivadas do *e-commerce*. Os resultados, do ponto de vista teórico, pretendem elucubrar questões a respeito da inserção do comércio eletrônico e o seu efeito no ambiente de conflito mercadológico que surge no momento atual do mercado brasileiro, e do ponto de vista prático identificar variáveis relevantes para os *players* no mercado de brinquedos brasileiro, além de auxiliar estudos futuros relacionados aos temas abordados.

Palavras chave: canais, poder nos canais de marketing, teoria neo-institucional, comércio eletrônico, conflitos nos canais de marketing, mercado de brinquedos.

ABSTRACT

The marketing channel's theme is one of the oldest in the history of marketing study, but it also becomes more and more present. With the appearance of Internet and the possibility of a system of exchanges using this tool, the power structures of the channels start to present changes, in studying this phenomenon we will focus on the Brazilian toy market. From the study question: "How are the power relations established by channel players in an environment that starts adopting e-commerce?" and the objective "understand the power relations established by the players in the toy market industry taking into account the new roles acquired in an environment that starts adopting e-commerce ", an exploratory, qualitative study was carried out, using case study as a methodological procedure and in-depth-interviews as the main means of information gathering, the interviews were conducted with toy market executives with 10 years' experience in the industry. Five interviews were conducted with executives from the area and an extra interview with a certification specialist in the industry, this process enabled the understanding, not only, of the different perspectives regarding power relations, but also about techniques and strategies used in dealing with the conflicts that emerges from these relationships. Regarding the insertion of *e-commerce* to this environment, it was observed a certain rejection by the traditional retailers, but as an opportunity for suppliers, some strategies derived from e-commerce and its implications were also analyzed during the study. From the theoretical point of view, the research results aim to elucidate questions about the insertion of e-commerce and its effect on the conflicts in the marketing channels environment that arises at the current status of the Brazilian marketplace, and from a practical point of view, to identify relevant variables for players in the Brazilian toy market to work with, besides assisting future studies related to the topics covered.

Keywords: conflicts in marketing channels, power disputes in marketing channels, neo institutional theory, e-commerce, toy market.

Sumário

1. Introdução.....	15
1.1 Contextualização da pesquisa	15
1.2 Problema de pesquisa	16
1.3 Justificativa e contextualização do setor	17
1.4 Procedimentos para alcançar o objetivo	19
1.5 Estrutura do trabalho.....	20
2. Fundamentação Teórica	22
2.1 Do Marketing Clássico ao Holístico	22
2.2 Marketing Integrado e Marketing de Relacionamento.....	23
2.3 Os Canais de Marketing.....	25
2.4 Integrantes do Canal.....	32
2.4.1 Atacado.....	32
2.4.2 Varejo	37
2.4.3 Os novos papéis dos intermediários nos canais de marketing	39
2.4.3.1 Visão da eficiência do canal	39
2.4.3.2 A introdução do paradigma de serviços	40
2.4.3.3 Estratégias de canal: o <i>Multichannel</i> , o <i>crosschannel</i> e o <i>Omnichannel</i>	45
2.4.4 A era da internet e sua participação nos canais de marketing.....	48
2.4.4.1 Comércio Eletrônico	51
2.4.4.2 Plataformas Digitais e <i>marketplaces</i>	56
2.5 Relações de Poder e a teoria Neo-Institucional	58
2.5.1 Conflito e Poder	58
2.5.2 Teoria Institucional	63
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	69
3.1 Abordagem ou Tipo de Pesquisa	71
3.2 Método ou estratégia de pesquisa	72

3.3	Técnicas de Coleta das evidências	76
3.4	Técnicas de Análise das Evidências	81
3.5	Cenário do Mercado de Brinquedos	85
3.5.1	Mercado de Brinquedos pelo mundo.....	85
3.5.2	Mercado de Brinquedos no Brasil.	88
3.5.3	Principais <i>players</i> do mercado brasileiro.	92
3.6	Protocolo de Pesquisa	93
4.	ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	95
4.1	Contextualização das entrevistas	95
4.2	Definição das categorias	97
4.2.1	Categoria “Características do mercado que geram a Influência”.....	98
4.2.2	Categoria “Razões internas que compõe a Influência”.	105
4.2.3	Categoria “Interferência do <i>e-commerce</i> ”.	112
4.3	O poder no mercado de brinquedos por uma visão temporal	117
5.	Resultados e Considerações Finais	124
5.1	Resultados do trabalho	124
5.1.1	Características do mercado que geram a influência no canal.....	125
5.1.2	Razões internas que compõe a influência.....	126
5.1.3	Interferência do <i>e-commerce</i>	127
5.1.4	Aprendizados com o uso da teoria neoinstitucional.....	128
5.1.5	Contribuições para o mercado de brinquedos.....	129
5.2	Considerações Finais do trabalho.....	131
5.2.1	Limitações da pesquisa.	131
5.2.2	Sugestões de pesquisas futuras.....	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Procedimentos para alcançar o objetivo.....	20
Figura 2: Estágios da dissertação.....	21
Figura 3: Níveis da Estrutura do Canal.	27
Figura 4: Fluxos no Canal.....	29
Figura 5: Classificação das empresas atacadistas.	34
Figura 6: Classificação do varejo.....	38
Figura 7: Flor de Serviços.....	43
Figura 8: Distribuição do meio de varejo.....	50
Figura 9: Processo decisório de compra.....	52
Figura 10: Etapas dos procedimentos metodológicos da tese.....	69
Figura 11: Conceitos abordados nos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo.....	70
Figura 12: Tipos básicos de projetos de estudos de caso.....	74
Figura 13: Apresentação ilustrativa do caso e de suas relações.....	75
Figura 14: Tríade da análise de conteúdo.....	82
Figura 15: Análise e apresentação na Dissertação.....	84
Figura 16: Maiores empresas de brinquedo.....	86
Figura 17: Faturamento do mercado brasileiro.....	89
Figura 18: Categoria “Características do mercado que geram a Influência”.....	99
Figura 19: Categoria “Razões internas que compõe a Influência”.....	106
Figura 20: Categoria “Interferência do e-commerce”.....	112
Figura 21: Linha do Tempo.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Funções atacadistas	36
Tabela 2: Conceitos <i>Omnichannel</i>	48
Tabela 3: Modelos de comércio eletrônico	53
Tabela 4: Vantagens e riscos do comércio eletrônico	55
Tabela 5: Tipos de poder	60
Tabela 6: Visão geral dos estudos Institucionais	62
Tabela 7: Visão geral dos estudos Institucionais	66
Tabela 8: Diferentes Concepções de Pesquisa	71
Tabela 9: Pontos fortes e desvantagens das fontes de evidências do estudo de caso	76
Tabela 10: Testes para validade do estudo	78
Tabela 11: Perfil dos Entrevistados	80
Tabela 12: Produção mundial	87
Tabela 13: MB Brasileiro-Distribuição por formato	89
Tabela 14: MB Brasileiro-Distribuição regional	90
Tabela 15: MB Brasileiro-Distribuição de preço	91
Tabela 16: MB Brasileiro-Sazonalidade	92
Tabela 17: Protocolo de pesquisa	94
Tabela 18: Aprofundamento das entrevistas	96
Tabela 19: Categorias e Subcategorias	98
Tabela 20: Oportunidades e ameaças no mercado	130

1. Introdução

Será apresentada nessa sessão, a contextualização da pesquisa, além da definição de sua pergunta de pesquisa, a contextualização do setor de brinquedos e a justificativa pela escolha do tema, os objetivos a serem atingidos para resposta da pergunta de pesquisa e a estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização da pesquisa

Até a metade do século 20, nos víamos em um ambiente onde a oferta era inferior à demanda, isso fazia com que a participação do Marketing na tomada de decisões das organizações tivesse sua relevância reduzida em comparação ao que estaria por vir, Hax e Maljuf (1984) interpretam esse fato apresentando uma visão onde, as empresas que antes procuravam se estruturar a partir de uma visão de longo prazo, por antes estarem em um ambiente de poucas mudanças, agora começavam a sofrer com a concorrência crescente, derivada de um aumento no número de empresas e na diversificação das empresas e de seu portfólio.

Essas mudanças acarretaram um avanço tecnológico ainda mais rápido, além de mudanças significativas no ambiente onde essas empresas atuavam. Em consequência as empresas precisavam então, estar atentas e se adaptar àquilo que era ditado pelo mercado, tornou-se indispensável um acompanhamento próximo ao que os consumidores entendiam como uma entrega de valor superior (Narver & Slater, 1990).

Com a evolução dos estudos referentes a canais não foi diferente, Coughlan *et al.* (2001) apresentavam o conceito de canais, por meio de uma característica estrutural do ambiente de negócios, onde as empresas se relacionavam com o objetivo de produzir um produto ou serviço e entregá-lo, todo o processo até o momento de consumo faz parte do conceito de canais. Essa visão não foi substituída, mas abriu espaço para mudanças no decorrer

das gerações, enquanto há algumas décadas atrás, a fronteira do conhecimento se encontrava nas discussões a respeito de uma desintermediação da cadeia, hoje ela passa a envolver a internet e dar novos papéis aos membros do canal.

Tratando-se de internet, autores como Brynjolfsson *et al.* (2013) defendem que, futuramente, a fronteira entre as estratégias de canais físicas e online terá sido eliminada, isso se deve à busca das organizações em reduzirem a complexidade estabelecida no momento da compra. Os consumidores estão atualmente deparados com uma imensidão de escolhas referentes a entrega de produtos, e por um fluxo de informações, de preço e de produto que podem ser acessadas durante o momento da compra.

Finalmente o conceito de canais, graças a seu envolvimento com o ambiente de mudanças expressos por meio da maior competitividade, e, de consumidores cada vez mais exigentes, agora se aprimora para um conceito integrado, onde as plataformas físicas e da internet se misturam. A aparição do *omnichannel*, dá-se também, em um momento onde, as tecnologias tanto sociais e digitais estão crescentemente se expandindo. Piotrowicz (2014) complementa que isso provém de uma necessidade nova nos consumidores, um equilíbrio entre a privacidade de um canal físico, e da customização de um ambiente virtual, que acabam por impor às organizações que mudem seu modo de administrar suas variáveis de canais.

1.2 Problema de pesquisa

O desenrolar do fenômeno da internet no ambiente de canais é uma das características decisivas para entender as mudanças que ocorreram nesse cenário nas últimas décadas, e o foco dos trabalhos a respeito do tema é, principalmente, voltado para as mudanças nas características de entrega, no desenvolvimento e na adaptação dos *players* ao ambiente. Para que possamos compreender essas mudanças nas próprias relações de poder do canal, motiva-se a pergunta de pesquisa a seguir:

Como são constituídas as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*?

1.3 Justificativa e contextualização do setor

Para a amarração da justificativa precisamos abraçar as razões pelas quais optou-se pela utilização tanto da visão de poder nas organizações, como da teoria neoinstitucional, e por fim, a escolha do setor brinquedeiro.

Em um primeiro momento a escolha da visão de poder nas organizações e a teoria institucional possuem uma motivação baseada em um *gap* encontrado pelo autor durante o início da pesquisa bibliográfica. Foi possível verificar o desejo de algumas revistas pela inserção da teoria neoinstitucional à área do marketing e com a leitura do material presente no início desse novo braço da área do marketing, descobriu-se o tal *gap* na relação entre os *players* do canal de marketing (Chaney & Bem Slimane, 2014), e portanto, surge a necessidade do estudo dessas duas visões.

O setor de brinquedos, por sua vez, é um ambiente peculiar na conjuntura econômica brasileira, com um faturamento superior a 6 bilhões em 2018, esse setor passa cada vez mais a possuir uma posição importante para a riqueza do país. Nem sempre esse setor teve essa carga de importância no cenário econômico brasileiro, de acordo com a ABRINQ (2019) nos últimos 7 anos o faturamento anual do mercado dobrou, passando a ter um importante papel na produção do país.

São mais de 32 mil empregos instituídos nesse setor, e a quantidade aumenta ano a ano, outra importante característica está na diversidade de *mix* presente nesse mercado, enquanto em outros setores, muitas vezes maiores que esse, se veem poucas unidades sendo comercializadas o setor de brinquedos possui cerca de 1000 unidades criadas no ano de 2017 e 3700 unidades diferentes circulando durante o mesmo ano.

Não obstante, o setor de brinquedos foi escolhido como ambiente de análise desse estudo por algumas razões que serão apresentadas a seguir:

(1) O mercado de brinquedos é um mercado já consolidado, não só no Brasil, como no mundo, de acordo com a ICTI (*International Council of Toy Industries*) no ano de 2016 o mercado de brinquedos internacional já é superior a 90 bilhões de dólares e isso o torna financeiramente relevante.

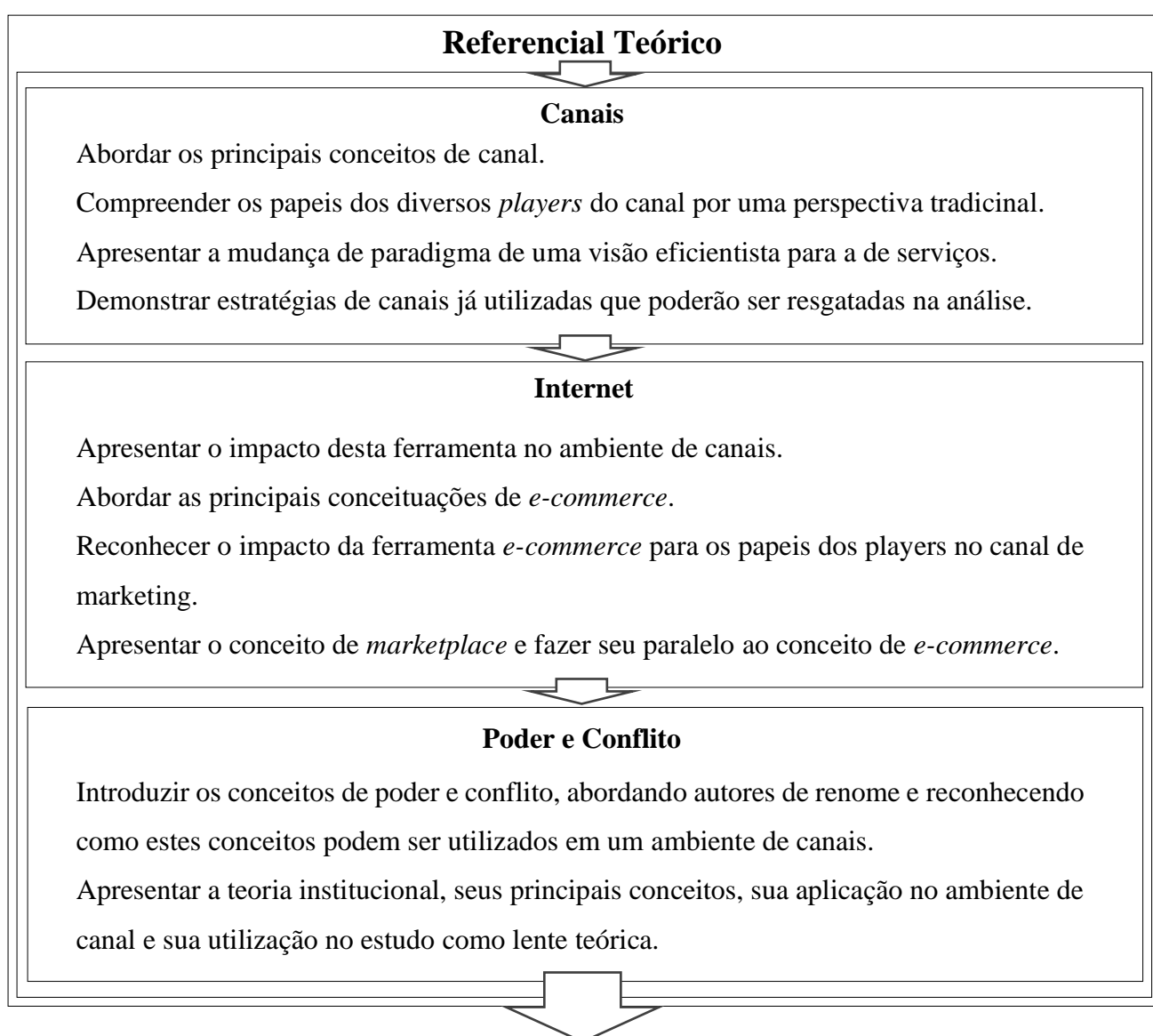
(2) O setor de brinquedos é um oligopólio com franja, isso significa que existe uma concentração grande entre poucos *players* de grande parte do mercado, enquanto os *players* menores têm de disputar por uma fatia menor desse mesmo mercado, isso significa que existe uma diversidade grande de realidades organizacionais que podem enriquecer o trabalho.

(3) O setor de brinquedos possui uma sazonalidade diferente da apresentada em boa parte dos outros setores da economia, de acordo com a ABRINQ (2019) cerca de 50% da venda anual de brinquedos ocorre nos períodos próximos às datas comemorativas do dia das crianças, em agosto, e do natal, em dezembro, essa alta concentração aumenta a importância do aspecto da negociação no mercado, trazendo à tona as características de poder inerentes aos canais de marketing e facilitando sua observação.

(4) Finalmente, o argumento em justificativa da escolha desse setor está na conveniência, o pesquisador teve a oportunidade de trabalhar por um período nesse mercado no início de sua carreira, isso facilita a realização da pesquisa de campo em diversos momentos, como no uso da linguagem específica desse mercado e no acesso aos gestores e empresas para realização das entrevistas.

1.4 Procedimentos para alcançar o objetivo

Como objetivo geral deste trabalho procura-se compreender as relações de poder estabelecidas pelos *players* do mercado de brinquedos tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*, para atender a tal objetivo é necessário satisfazer procedimentos do trabalho apresentados na figura 1, sendo eles: referencial teórico, procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, e posteriormente, os subtemas desses estágios analisados durante a condução deste estudo.



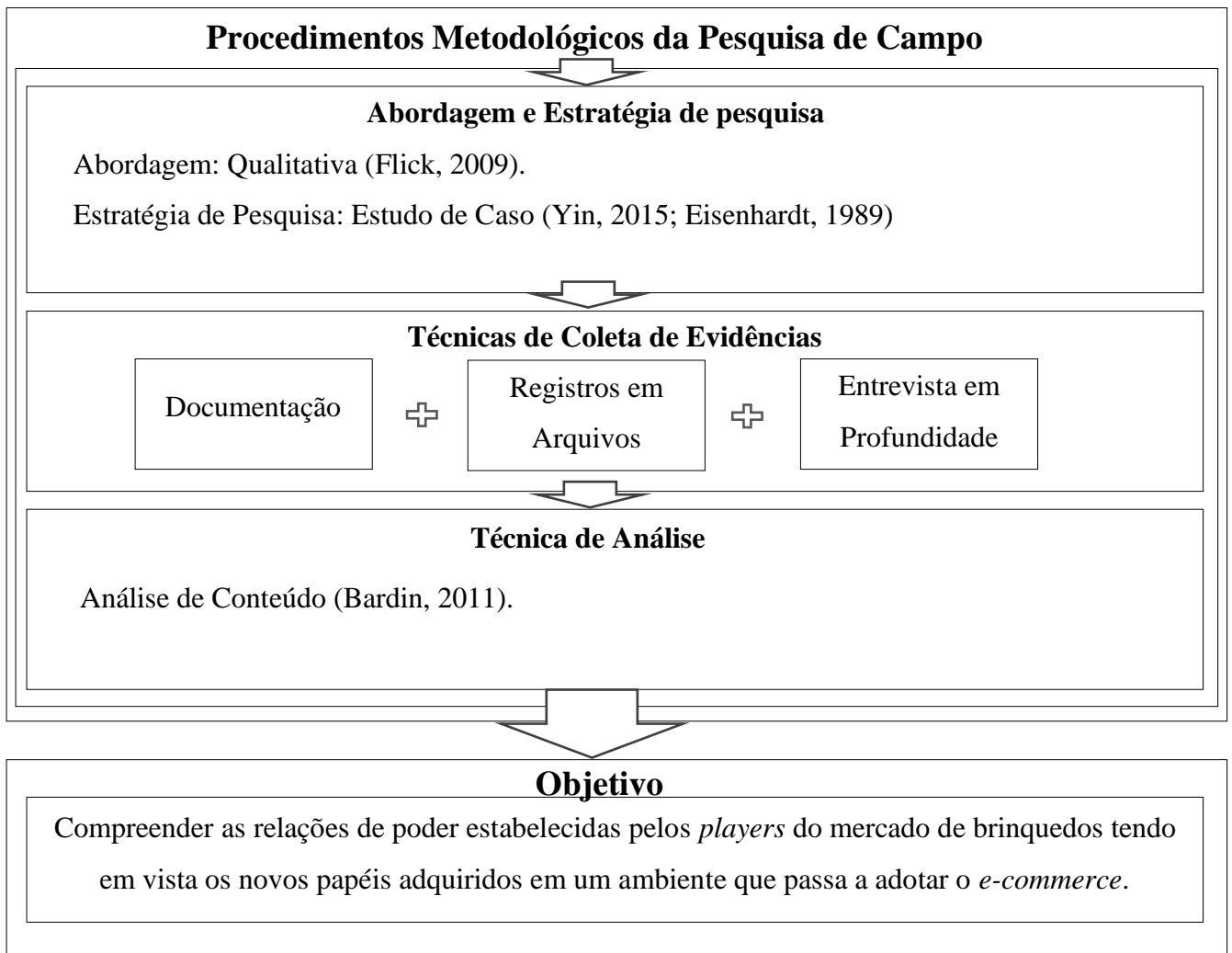


Figura 1: Procedimentos para alcançar o objetivo.

Fonte: Elaborado pelo autor

1.5 Estrutura do trabalho

Para atingir os objetivos propostos e a pergunta de pesquisa o estudo será separado em cinco principais partes, a introdução, a fundamentação teórica, a metodologia, a análise do trabalho e campo e finalmente as considerações finais.

Nessa primeira sessão, foi apresentada a contextualização do estudo, a formulação da pergunta de pesquisa e seus objetivos, e a estruturação da proposta de dissertação.

Na segunda sessão será apresentado um referencial onde será abordada uma revisão das abordagens teóricas a respeito de canais, e da sua mudança de paradigma com a aparição da internet, além da apresentação da teoria institucional que auxiliará nas análises dos agentes do canal e das influências expressas por eles.

A terceira sessão, abordagem metodológica, possui como função demonstrar a proposta de procedimentos da pesquisa empírica a ser realizada em campo, além das técnicas de coleta e análise das evidências. Essa dissertação é um trabalho qualitativo, que se utilizará de entrevistas em profundidade com executivos de diversas empresas por toda uma cadeia para melhor compreender os fatores que influenciam os distintos membros do canal.

A sessão quatro é responsável pela exposição do material coletado durante a pesquisa de campo e pelas consequentes análises a respeito dos dados recolhidos durante essa parte da pesquisa. Finalmente a sessão cinco apresentará as considerações finais, contendo as limitações referentes à abordagem metodológica, os achados durante a coleta e análise das informações e propondo novas pesquisas que poderão ser realizadas no futuro. Na sequência a figura 2 demonstra como deve ocorrer essa estrutura para o bom desenvolvimento desta dissertação.

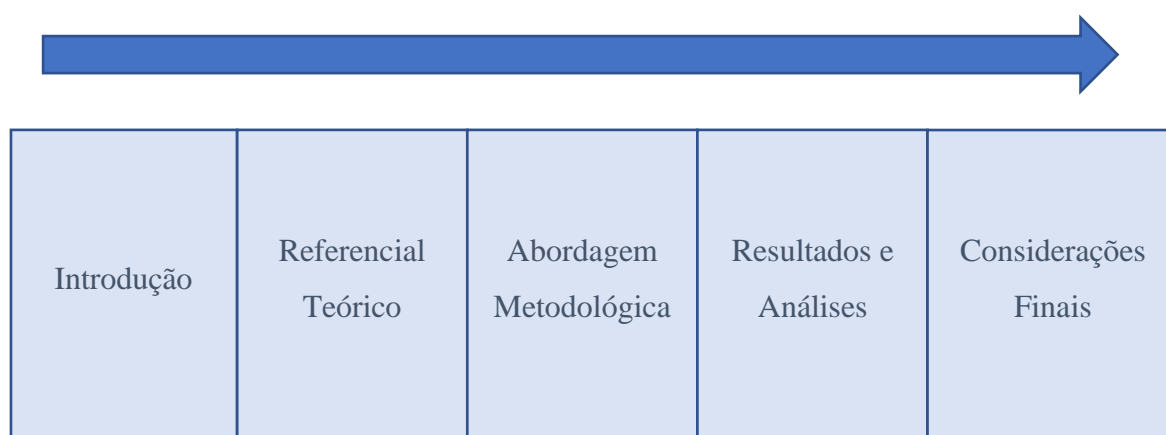


Figura 2: Estágios da dissertação.

Fonte: Elaborado pelo autor

2. Fundamentação Teórica

Nesta sessão será apresentada uma revisão não só dos conceitos contidos nas discussões do estado da arte a respeito da nomenclatura e dos papéis dos diferentes atores do ambiente de canais, mas também a respeito das relações entre esses atores, como se influenciam dentro do canal, e como o canal é construído institucionalmente a partir da experiência dos agentes internos do canal pela óptica da teoria neo-institucional. Para responder aos objetivos os subtemas abordados serão os seguintes.

Uma breve introdução da evolução de visão do cenário acadêmico do marketing clássico para o marketing holístico, a apresentação das visões do marketing integrado e do marketing de relacionamento, o desenvolvimento dos conceitos de canais, e os principais *players* que os integram. Em um segundo momento será abordada a mudança da visão de eficiência de canais para o paradigma de serviços, as estratégias derivadas do multicanal, e as influências da internet e de suas estratégias nesse ambiente de negócios. Finalmente, serão abordados os conceitos de poder e conflito, os estudos realizados desse tema que convergem com o tema de canais e a teoria institucional que auxiliará na condensação das categorias propostas posteriormente.

2.1 Do Marketing Clássico ao Holístico

Na primeira metade do século passado, aparece o conceito de Marketing, a emergência das atenções dadas a este conceito foi acompanhada de uma visão voltada para o cliente e uma filosofia de sentir e responder aos estímulos do mercado (Kotler & Keller, 2012).

A visão de Marketing nesse período era afetada pela visão gerencial como um todo, as atividades e processos de marketing eram limitados ao ambiente do departamento de marketing das empresas, um foco no desenvolvimento de produtos, no que tange a relação

de canais, as empresas optavam por um número elevado de fornecedores e intermediários, além da visão do intermediário como um cliente, podemos dizer que a ênfase nessa fase era em um conjunto de ativos tangíveis, onde as práticas de Marketing muitas vezes se submetiam a uma visão de ambiente pouco mutável, e onde empresas faziam seu planejamento a partir da previsão das vendas, que eram bem aplicáveis ao ambiente ao qual estavam expostas. Nesse período, as empresas que se sobressaiam às demais por meio da criação de um valor superior para seus consumidores (Narver & Slater 1990).

Esse entendimento do Marketing foi substituído recentemente por uma concepção holística, onde todas as forças e relações entre os diversos papéis e atividades do Marketing, são levadas em consideração, uma perspectiva mais aberta, compreendendo a complexidade e a necessidade da inter-departmentalização para a tomada de decisões gerenciais, Hax e Maljuf (1984) corroboram com essa ideia, dizendo que durante essa evolução com o aparecimento da administração estratégica, a integração dos sistemas internos da empresa surge como algo necessário para se alcançar a eficiência necessária para obtenção de uma vantagem competitiva, nesse período a inovação tanto no âmbito dos produtos quanto no âmbito dos processos também se torna um fenômeno natural, surge então, um foco em ativos intangíveis como a marca, a base de clientes, os empregados e seu conhecimento e principalmente o capital intelectual presente nas relações entre fornecedores e intermediários.

2.2 Marketing Integrado e Marketing de Relacionamento

O conceito de Marketing integrado existe para explicar um esforço na criação e entrega de valor, onde ocorrem ganhos de escopo para a estrutura de Marketing na organização, e o resultado das ações de entrega de valor da estrutura excede a soma dos esforços individuais dos agentes (Kotler, 2012), durante o qual o tomador de decisão, deve implantar as ações por ele decididas tendo em mente todas as outras possibilidades, e entregando um pacote de expandido esperado pelo cliente.

Outro aspecto do Marketing integrado é o de comunicação, pretendendo aprimorar esse sistema de comunicação interno, de maneira que uma atividade possa complementar a outra, e externamente, por meio de um entendimento de portfólio, as diversas ferramentas e plataformas de comunicação para com o ambiente devem locupletar-se, essa sinergia teria o efeito de evolução no sistema de comunicação..

Quando abordamos esse conceito vinculado ao de canais, no que viriam a se chamar estratégias integradas de canais, essas estratégias devem ser utilizadas de maneira não só a maximizar o retorno de cada um dos canais, mas interpretando os efeitos e influências pelos quais os canais se afetam simultaneamente, e com uma ação geral, buscar a maximização do retorno global dos canais.

O marketing de relacionamento por sua vez, tem diferentes significados, entre eles, 2 são os que mais aparecem na literatura. O principal é conhecido como marketing de relacionamento com o cliente, onde a empresa utiliza-se de bancos de dados para manter um contato pós-venda com o cliente, impedindo com que o esforço realizado pela organização para obtenção do cliente seja perdido, apresentando portanto, a ideia de retenção dos clientes autores como Gummesson (1999), argumentam ainda que seria possível calcular o retorno financeiro proporcionado pela retenção dos clientes, baseado principalmente na redução de custos de consequentes aquisições. Estes clientes retidos podem tornar-se legais e desta forma, proporcionariam um fluxo de caixa constante para a organização.

O outro significado dado ao marketing de relacionamento, que é o que nos interessa nesse trabalho, é de que o marketing de relacionamento é entendido não só como um meio de reter e gerar um relacionamento de longo prazo lucrativo com o cliente, mas também como um modo de receber uma vantagem competitiva, tendo uma visão de longo prazo na gestão de parceiros comerciais, empresas pretendem por meio dessa gestão, desenvolverem não só a si mesmas mas também a esses parceiros e com essa gestão entregarem um maior valor para o consumidor (Crescitelli & Ikeda, 2006).

De acordo com Claro (2006) essa visão de relacionamento dita que esses relacionamentos são utilizados para explorar da maneira mais eficiente possível os recursos das organizações e por meio dessa cooperação entre os membros do canal seria possível obter uma vantagem competitiva que se essas empresas agissem sozinhas não seria alcançável.

Essa visão aparece em um momento onde já não era mais tão interessante manter uma infinidade de relacionamentos e uma cadeia demasiadamente complexa. Esses relacionamentos múltiplos e de pouca profundidade se tornaram caros (Hamel & Prahalad, 1994) e foram substituídos por poucos relacionamentos duradouros onde passaram a ter uma influência direta no desempenho das atividades de marketing.

Ao criar uma rede de relacionamentos de longo-prazo satisfatórios para todas as partes, essa rede torna-se um ativo intangível o qual deve ser nutrido pela empresa. Mulki e Stock (2003) acrescentam que o Marketing de relacionamento se torna um recurso importante para a organização, e que ao se utilizar desse recurso pode alcançar uma vantagem competitiva.

2.3 Os Canais de Marketing

O canal é um sistema, cada membro exerce relações com os outros membros com o objetivo de fazer com que os produtos fabricados pelos fornecedores possam ser entregues ao cliente final, Stern *et al.*, (1996) acrescentam a influência de forças macroambientais sobre os membros do canal, entre elas estão forças econômicas, tecnológicas, culturais e sociopolíticas.

Uma característica dos canais é sua natureza de longo-prazo. Por serem baseadas em instituições e as relações entre elas, normalmente mudanças nos processos, ou trocas de

seus agentes tornam-se não só difíceis, mas longas. Para realizar essas mudanças altos investimentos de capital, além de um custo para reestruturação de negociações e atividades de *bid*, ou leilão, são realizadas para encontrar um novo agente capaz de substituir o anterior.

Por outro lado, as empresas começaram a se preocupar com a redução de custos, como mostrado por Dickinson e Cooper (1992), isso se deve graças a uma saturação dos pilares do composto de marketing, e pela possibilidade inerente desse tipo de estratégia de colaboração com estratégias de um dos outros pilares do composto.

A estrutura de canal por sua vez é dinâmica e ampla, existem múltiplas relações, tanto horizontais quanto verticais acontecendo simultaneamente, entretanto para facilitar o entendimento a respeito da classificação dos agentes dessa cadeia, normalmente é utilizado um modelo vertical, que leva do fornecedor até o objetivo do canal, que é o consumidor. A figura 3 é uma representação dessa classificação tradicional a respeito dos níveis do canal, adaptada do autor Rosenbloom (2011).

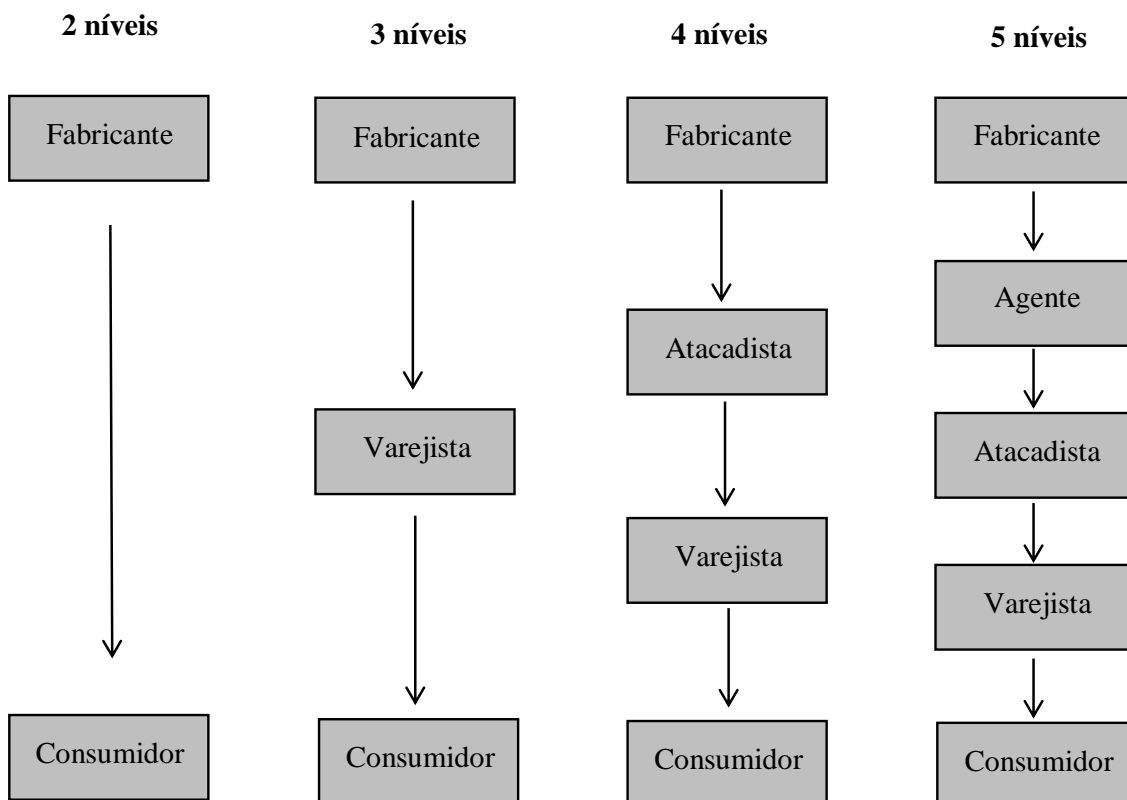


Figura 3: Níveis da Estrutura do Canal.

Fonte: ROSENBLOOM (2011) pág 38.

Apesar de a ilustração tradicional possuir essa característica funcional, estudos como os de Sharma e Mehrotra (2007) mostraram que o uso de múltiplos canais auxilia na exposição do produto, dessa maneira as chances do reconhecimento e análise do bem ou serviço da empresa fornecedora aumentam de tamanho.

Essa não é uma tarefa simples, uma vez que ao se utilizar de múltiplos canais para o atendimento de múltiplos clientes, a razão entre os canais e as relações é inversa e exponencialmente proporcional, ou seja, para cada novo canal ou agente adicionado em um canal, uma complexa rede de relacionamentos surge para adaptar e criar vantagem competitiva nos diversos agentes desse canal em aproveitamento dessa nova entrada.

A principal razão para que os fornecedores se utilizassem dos intermediários no passado, era como dito por Kotler e Keller (2012) graças ao fenômeno da especialização, esses intermediários possuíam experiência, relacionamentos e escala, para que pudessem atingir custos mais baixos sem afetar a qualidade de distribuição dos produtos, dessa maneira, haveria não só um ganho na quantidade distribuída, como também um ganho de conhecimento por parte dos consumidores, uma vez que ao atender uma área maior, um número crescente de consumidores poderia ter acesso a esse produto.

A estratégia de multicanais ocorre quando o fornecedor utiliza-se de dois ou mais canais, para entregar o produto para o cliente, mesmo que utilize esses canais para segmentos de clientes diferentes, isso possibilita expandir a base de atendimento das organizações, diferentes clientes possuem diferentes necessidades, enquanto alguns valorizam o preço pago e estão dispostos a ir a um hipermercado longe de sua residência, outros procuram por um canal voltado para a conveniência como a venda por catálogos ou pela internet.

Apesar dos estudos a respeito das estratégias de canais múltiplos ainda estarem em seu princípio, normalmente focados no processo de decisão do consumidor exposto à decisão entre os canais (Neslin *et al.*, 2006). Estudos como os de Vehoev *et al.* (2007) demonstram ainda que com o ganho de importância das estratégias multicanais, apareceram também grandes dificuldades para os seus utilizadores, um primeiro problema está na aquisição simultânea de informação dos diversos canais. Ao oferecer essa gama de escolhas para o cliente, é necessário que o agente consiga entregar o valor esperado pelo cliente, ademais captar e analisar informações a respeito não só do comportamento dos consumidores nos diferentes canais, mas também desse consumidor no momento de confronto com a decisão entre os canais também é uma tarefa complexa

O retorno adquirido pelo agente é sempre dependente do canal escolhido pelo consumidor, e assim como mostrado no estudo de Verhoef e Donkers (2005), um meio pertinente para alcançar esse retorno é por meio da aquisição de informações a respeito da responsividade dos consumidores o que possibilitaria uma estratégia específica referente à *mix* de produtos.

Outro ponto importante está ligado ao fato de que, a busca e a compra em diferentes canais podem gerar o que é chamado de sinergia entre canais ou “*cross-channel synergy*”, esse efeito pode ser também negativo, na ocasião onde a procura em um dos canais faz com que a compra em outro seja não desejável.

Essa valiosa relação com os consumidores vem recebendo cada vez mais atenção, Gupta *et al.* (2005) apresentam a ideia de que existe uma forte relação entre o valor da empresa, e a sua capacidade de adicionar e reter os seus clientes, essa métrica mostra a importância dada à base de clientes. No lugar do que antes era uma forte estrutura produtiva, e, ativos pesados como: máquinas e fábricas, hoje é substituído por ativos intangíveis como marca e relações com empresas e com clientes, a informação passa a ter caráter dominante no valor de uma empresa, para compreender o fluxo das informações no canal, Kotler desenvolveu um esquema com 5 fluxos diferentes mostrado pela figura 4.

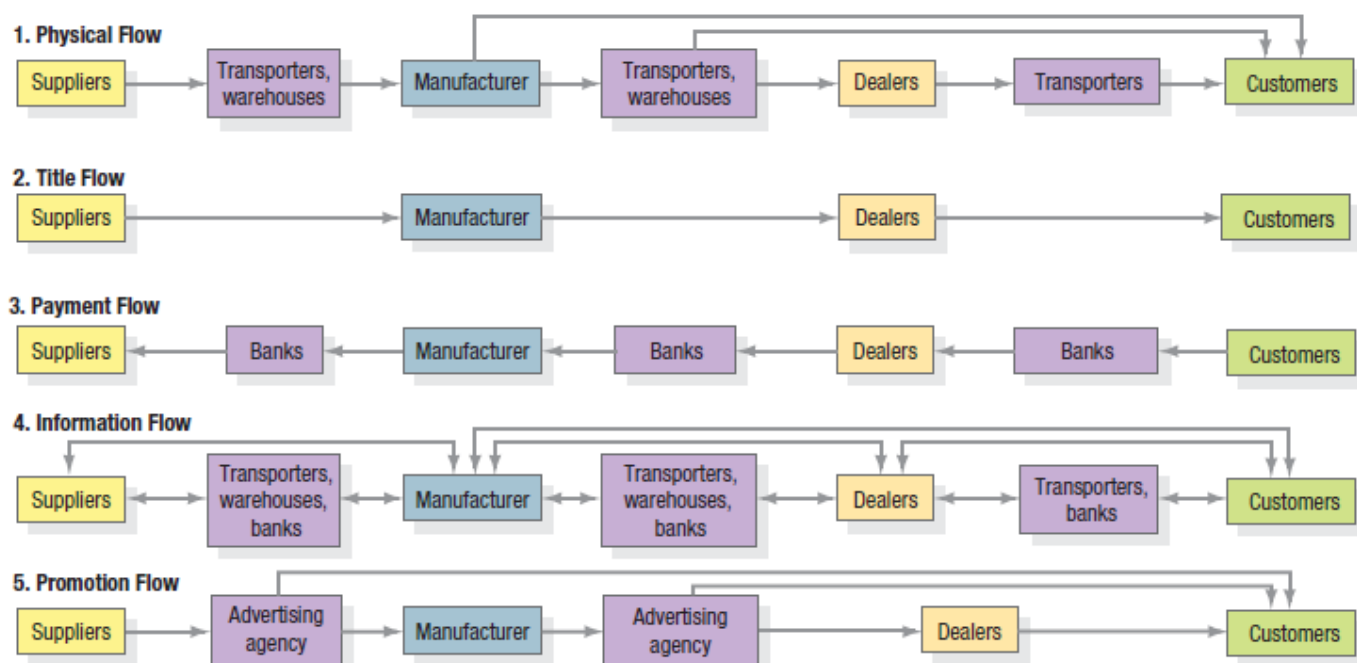


Figura 4: Fluxos no Canal.

Fonte: Kotler e Keller (2012) pág 419.

Apresentados no esquema estão os fluxos responsáveis pela maior parte das relações entre os agentes do canal, e são cruciais para a identificação dos membros, uma vez que para diferenciar um agente de canal, de acordo com Rosenbloom (2011), é necessário que esse agente esteja inserido nas relações de troca, sendo membro de uma organização contatual, necessitando envolvimento no fluxo de propriedade, acerca dos fluxos indicados podemos fazer a seguinte ponderação.

- **Fluxo de Produto:** É o fluxo físico do produto, ele começa no ponto de produção, no fornecedor e percorre todos intermediários pelos quais o produto passa de forma física, o quanto próximo o produto se encontrará do cliente depende exclusivamente dos níveis do canal, se o canal possuir 3 níveis, haverá um varejista entre o fornecedor e consumidor, se possuir 4 níveis, um atacadista também estará presente e assim por diante.
- **Fluxo de Propriedade:** Representa o fluxo jurídico de direito à propriedade dos bens ou serviços, não há a inclusão de transportadoras, pois apesar de estarem responsabilizadas pelo produto na sua forma física a propriedade é da fonte até que a entrega esteja confirmada e conferida pelo estoque do novo proprietário.
- **Fluxo de Pagamentos:** Segue o sentido inverso ao fluxo de propriedade, quando o título de propriedade é entregue em algum momento entre a realização de um pedido pelos intermediários, até um período após a entrega pelas transportadoras, a participação de bancos como auxiliares do canal é uma característica comum desse fluxo.
- **Fluxo de Informação:** Talvez o mais complexo dos fluxos, assim como fluxo de produto possui a presença das transportadoras, e por meio dessa representação de canais tradicionais, aplica-se para ambos os sentidos por toda a cadeia, a informação flui tanto do fornecedor para o consumidor, como do próprio consumidor para o fornecedor, dependendo apenas dos níveis do canal e do momento da relação.

- **Fluxo de Promoção:** É o fluxo de comunicação persuasiva entre os outros agentes do canal e com o consumidor, como estrutura auxiliar aparecem as agências de publicidade, nesse caso além de um fluxo similar ao fluxo de propriedade, existem ligações entre os níveis anteriores ao nível que negocia com os consumidores diretamente, dessa maneira, é possível para todos os agentes do canal se comunicarem com os consumidores.

Uma questão interessante está na discordância entre Rosenbloom (2011) e Kotler e Keller (2012) enquanto o último propõe a inclusão do fluxo de pagamento, que é uma métrica financeira interessante para gestores e tomadores de decisão, por outro lado o primeiro propõe no lugar da mesma a utilização do fluxo de negociação, mais fortemente ligado nas interações de compra e venda.

Outros autores, além de aceitarem os dois fluxos propostos por Rosenbloom e Kotler ainda acrescentam mais dois, totalizando 8 fluxos na organização, para tal (Coughlan *et al.*, 2001) apresentam os dois fluxos acrescentados aos outros 6: o fluxo de riscos, que está diluído pela cadeia, incluindo riscos de crédito e até mesmo de gastos com estocagem, e o fluxo de financiamento, que separa do fluxo de pagamento as participações de agentes auxiliares como bancos.

Com a apresentação desses fluxos voltamos a uma etapa anterior, onde a permanência dos agentes no ambiente do canal pode ser explicada, ou, baseada em sua capacidade de adicionar valor para os outros membros da cadeia, essa valoração dá-se por meio da sua capacidade ou incapacidade de atender às necessidades dos membros do canal e em seu objetivo final, atender aos anseios dos usuários finais (Stern *et al.*, 1996). Cada agente possui expectativas a respeito da qualidade da prestação de serviços dos outros membros, existe, entretanto, um custo para a troca desses membros, podemos concluir de maneira robusta que caso o agente não consiga entregar as expectativas dos membros, a ponto do custo de sua permanência não cobrirem os custos de sua troca, esse membro não terá a sua estadia garantida nesse canal. A sua capacidade de agregar aos fluxos descritos, é o que pode crescer valor ao seu produto na visão dos agentes remanescentes.

2.4 Integrantes do Canal

Como discutidos anteriormente os participantes e ou agentes do canal, são reconhecidos por meio da sua participação nos fluxos do canal, em princípio o fluxo de propriedade é basilar para a classificação da instituição em uma integrante do canal, pois mesmo participante dos outros fluxos, ainda existe a possibilidade desta ser uma instituição auxiliar. A classificação dos membros do canal é dividida em: Produtores/Fornecedores, Intermediários e Usuários Finais, excluem-se dessem, portanto, bancos, agências de propaganda e outros auxiliares que possam aparecer, estes estão unicamente presentes em seus próprios canais de serviços.

Habitualmente as instituições intermediárias são organizações criadas nos canais de marketing que garantem o seu bom funcionamento (Lambin & Schuling, 2012), podemos entender isso de diversas maneiras, em primeira análise é função do intermediário não só a negociação e a entrega fracionada de produtos como também, mais recentemente com o aumento da participação dos serviços na economia, viabilizar questões relacionadas à ampliação da distribuição desses serviços por meio de plataformas e auxiliando nos processos de inovação de estratégias de pagamento desse serviço.

2.4.1 Atacado

O primeiro membro a compor os intermediários do canal é o atacado, são empresas especializadas em estocagem e revenda de bens, que funcionam como uma ligação entre os fornecedores, e pequenos e médios varejistas (Stern *et al.*, 1996) , vários tipos diferentes de atacadistas operam em diferentes mercados, tem como função entregar um *mix* de produtos adequado para o varejista, tanto em questões de tamanho de lote quanto na variedade de bens, necessárias para que o varejista possa atender a sua demanda.

As funções do atacado também podem ser expressas reconhecendo alguns pontos-chave, ele auxilia na gestão sazonal do fornecedor, interferindo não só na diluição do custo de estoque, mas possibilitando que os fornecedores possuam uma atuação menos arriscada para o atendimento dos períodos de pico (Alcantara, 1999).

Outro aspecto importante é a de atendimento a longas distâncias. Enquanto há concentração regional para construção de fabricas, passasse a ser importante um agente que a transporte esses bens para lugares onde haja demanda para seu uso, além disso, existe o papel do atacadista como um *merchandiser*, onde ele propaga a imagem e algumas funções do fornecedor desse produto.

De acordo com Hill (1963) o atacado é um dos agentes com a maior tendência a acompanhar os efeitos macroeconômicos, pois trabalha com um estoque elevado e com margens de lucro reduzidas, o que eleva seu risco operacional, em situações econômicas onde pode haver redução da demanda, ele acaba por ficar desprotegido em comparação aos outros agentes do canal.

Para classificar os diferentes tipos de atacado foi desenvolvida a ilustração abaixo, dividindo os diferentes tipos de atacado considerando-se a relação que possui com o fornecedor (posse), e a sua especialidade e característica jurídica (atacadistas tradicionais ou agentes, corretores e representantes comissionados), Hill (1963) acrescenta a seu modelo outros tipos de empresas especializadas em certos mercados, entre elas, profissionais independentes que lidam diretamente na compra e negociação de produtos agrícolas e terminais de armazenamento de petróleo, um dos sistemas de classificação foi estruturado por Rosenbloom (2011) e apresentado na figura 5, é importa lembrar que não há uniformidade nos entendimentos de classificação.

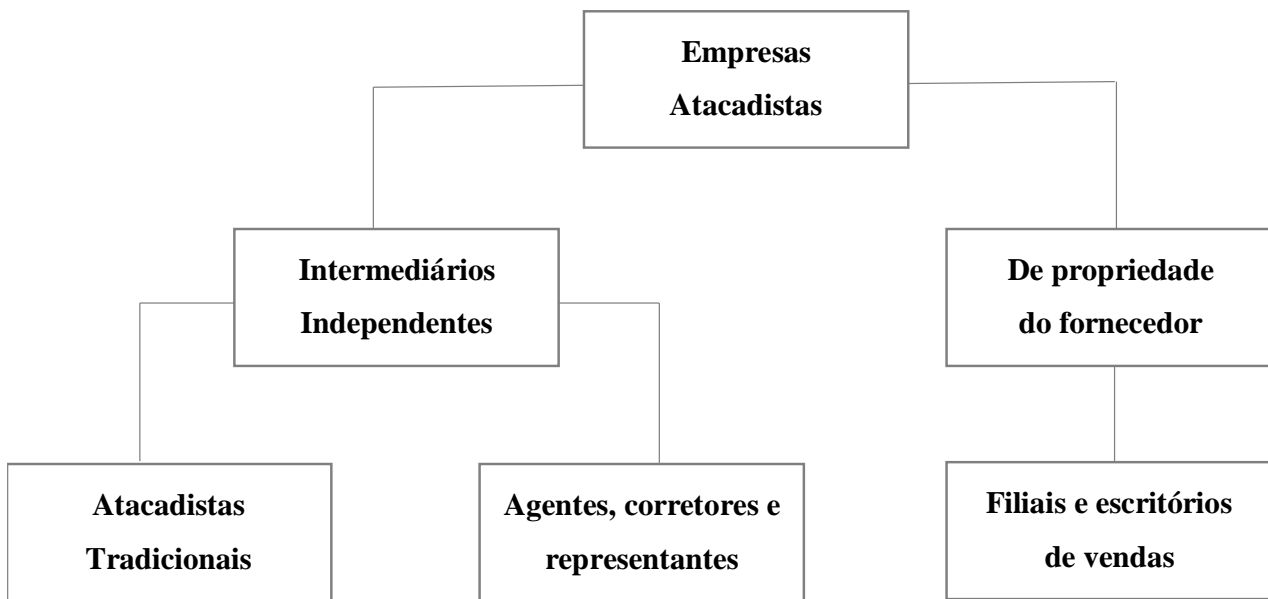


Figura 5: Classificação das empresas atacadistas.

Fonte: Rosenbloom (2011).

Os atacadistas tradicionais são estruturas desenvolvidas capaz de abastecer um grande número de varejistas, tem uma alta capacidade de armazenagem de produtos e funcionam com um relacionamento próximo aos varejistas com quem trabalha, além de estabelecerem uma participação nos fluxos do canal, assumem em especial a propriedade dos bens e podem ser identificados como: distribuidores ou atravessadores.

Agentes e corretores funcionam como meios da empresa aumentar indiretamente sua distribuição, mas não são comuns no mercado estudado. Os representantes, por sua vez são uma estratégia da empresa manufatureira para expandir a sua gama de vendedores sem necessariamente precisar manter vínculos trabalhistas com os funcionários. Esses representantes possuem uma função independente, mas não adquirem propriedade dos bens e serviços produzidos pelo fornecedor.

São normalmente remunerados em forma de comissão, alguns autores ainda acrescentam que, em alguns mercados mais especializados esses representantes atuam fortemente na

função de promoção e precisam de conhecimentos técnicos específicos, um bom exemplo está na função exercida por eles no mercado de fármacos (Anderson & Weitz, 1989).

As filiais e escritórios de vendas por sua vez, são os atacadistas com a maior proximidade com o fornecedor, são fisicamente separados das fábricas, mas ainda pertencem ao fornecedor, em relação à estrutura, podem ter uma infraestrutura bem robusta com armazéns e ativos de transporte ou apenas um escritório responsável pela negociação com outros intermediários, seus funcionários por possuírem esse vínculo direto com o fornecedor, acabam por estarem em uma situação de monitoramento que não é estabelecida no caso de representantes, e por possibilitar essa relação de acompanhamento com os vendedores acaba por ser uma escolha preferida pelos fornecedores (Dutta *et al.*, 1995). Complementarmente podemos citar outro tipo de atacado, muito parecido com os tradicionais, mas que além das funções de atacado, também vende em pequenas quantidades para consumidores finais no fenômeno conhecido como “atacarejo”.

De modo a apresentar de forma organizada as funções desempenhadas pelos atacadistas, foi construída a tabela 1 que representa separadamente as características dos 3 atacadistas representados anteriormente, o atacadista em última instância tem o dever de servir os outros membros do canal, o seu papel como intermediário exige uma aproximação com esses membros, o atacadista é o participante do canal que mais depende da sua relação com os demais para conseguir se diferenciar da concorrência, a sua eficiência em cumprir com essas funções é o que o torna um atacadista necessário para o canal (Rosenbloom, 2011).

Funções exercidas como atacadista
Venda e Promoção
A equipe do atacadista auxilia os vendedores dos fornecedores na função de vendas, atacadistas normalmente possuem uma gama muito maior de clientes (por poderem atender varejistas menores). Outro ponto importante é a relação de proximidade e confiança que podem possuir com os varejistas.
Compras e construção de sortimento
Possue a função de selecionar e construir junto ao cliente o sortimento adequado para atender à demanda dos varejistas.
Fracionamento
Através do fracionamentos dos lotes dos fornecedores, os atacadistas agem de maneira a reduzir os custos de estocagem dos varejistas comprando lotes grandes, normalmente com um maior desconto, e finalmente entregando lotes reduzidos para o próximo agente da cadeia.
Armazenagem
Por ser um agente especializado na armazenagem, consegue faze-la por menores custos em relação aos outros membros da cadeia, isso reduz os custos de estocagem dos outros membros do canal e possibilita o investimento em opções que traram mais rentabilidade para a cadeia.
Transporte
Graças à sua proximidade aos clientes podem entregar de maneira mais rápida e barata a mercadoria dos fornecedores. Ao construir redes de pequenos clientes, conseguem reduzir os custos das viagens.
Gestor de Informações de Mercado
Podem ser importantes munidores de informações tanto a respeito de varejistas como de fornecedores, essas informações podem ser a respeito de novos produtos, mudanças de preço e ações de marketing, além de prover informações a respeito do resto da cadeia, podem prover informações referentes a outros canais competidores dos agentes desse canal.
Financiamento
Nem todos os varejistas possuem capital o suficiente para investirem em seus estoques, e a compra de poucos produtos inviabilizaria a entrega pelo fornecedor, o atacadista portanto, toma, em certo sentido, para si a função de banco e aceita pagamentos a prazo do varejista.
Assumidor de Riscos
O atacadista adquire a função de absorver os riscos envolvidos nas perdas e nos sinistros sofridos pelos itens, durante o transporte, armazenagem e venda dos produtos.
Consultoria e serviços de gestão
Ajuda na melhoria dos processos e na gestão operacional dos varejistas, essa ajuda pode vir através de indicações vindas da experiência da equipe do atacado. Finalmente, a realização de treinamentos e serviços especializados também é inclusa no serviço expandido oferecido pelos atacadistas.

Tabela 1: Funções atacadistas

Fonte: Autor adaptado de Kotler e Keller (2012).

2.4.2 Varejo

Segundo Grewal *et al.* (2009), o varejo é um conjunto de atividades e processos que adicionam valor a produtos, sendo esses produtos na forma de bens ou serviços, que são vendidos aos consumidores para uso pessoal ou familiar. Essa é uma visão do varejista como o executor responsável de uma função de intermediário, entre os fabricantes que produzem os produtos e os clientes que os consomem.

A definição mais utilizada para definir varejo é a sua função de entrega de bem ou serviço feita diretamente para o consumidor, mesmo que este seja feito diretamente pelo fabricante (Kotler & Keller 2012). O varejista, entretanto, é aquele que tem a maior parte de sua renda proveniente desta função. O varejo é atualmente um mercado independente, com essa grande concentração adquirida nos últimos anos, o varejo torna-se uma grande preocupação para as empresas, o chamado de conflito de canal, faz com que as empresas se utilizem de mecanismos de mercado para fugirem desse fenômeno, além disso, com o aparecimento das marcas próprias dos varejistas, esse conflito se intensifica, o varejista é aquele que possui a maior acesso à informação relacionada às vendas e ao preço dos produtos.

Apesar do aumento nos estudos de varejo graças à sua crescente participação na economia e pela concentração por que passa esse mercado, esses estudos em sua maioria, circunscrevem a temática de estratégia competitiva como o estudo de Ahmetoglu *et al.* (2014) que discorrem acerca da práticas de preço e suas consequências no varejo e Williard (2015) sobre os efeitos da competição de preços e qual nível de preço as empresas devem escolher para o seu produto, estudos a respeito do comportamento do consumidor e sua influência no meio e sobre o meio varejista (Hart & Dale, 2014), e da influência dos vendedores no momento de compra (Haas & Kenning, 2014), mas pouco se fala a respeito das funções críticas do varejo como a distribuição e a sua relação com os canais (Wilbur & Farris, 2014).

Ao longo das décadas e com mudanças constantes em características culturais e sociais da população, uma diversidade de plataformas de varejo foram desenvolvidas, cada uma privilegiando um ou mais benefícios esperados pelos clientes que a frequentam, alguns se baseiam na proximidade com o cliente, outras em um preço mais baixo e uma variedade grande de produtos, ou em utilizar a venda de produtos especializados.

Na figura 6, é apresentada a classificação proposta por Berman (1998) é importante ressaltar que essa é uma das diversas classificações propostas pela academia, e que não há um consenso, cada uma das classificações apresenta visões diferentes e tem como prioridade diferentes aspectos do varejo tradicional, essa proposta por Berman, entretanto, seja talvez uma das mais replicadas.

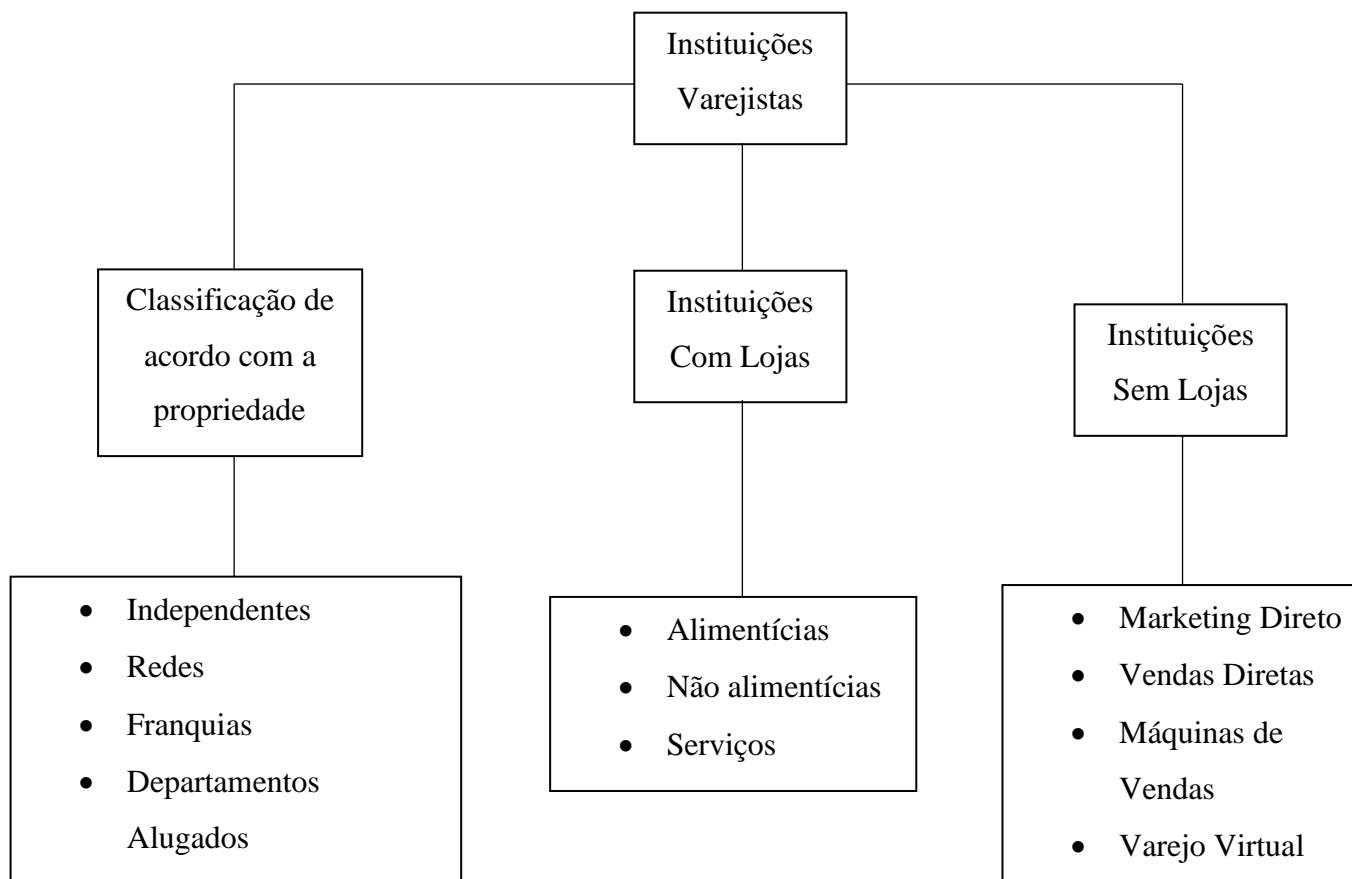


Figura 6: Classificação do varejo.

Fonte: Berman (1998).

2.4.3 Os novos papéis dos intermediários nos canais de marketing

Assim como todo sistema aberto, ou seja, que permita a entrada e saída de informações, produtos, pessoas, etc. Os canais e seus membros também estão sujeitos às mudanças e intempéries do tempo e do ambiente, nos itens a seguir será apresentada a principal mudança de paradigma no ambiente de negócios, a passagem da visão de eficiência clássica de canais para uma visão que prioriza o valor percebido pelos clientes internos do canal.

2.4.3.1 Visão da eficiência do canal

Em um primeiro período, chegando ao início da década de 70, havia um consenso na comunidade acadêmica de que deveria haver um aprofundamento no estudo do marketing congruente à visão de maximização utilitária estudada na microeconomia (Webster, 1992) onde o foco estava em produtos e firmas, como bem analisado por Webster essa visão deixou de ser dominante e abriu espaço para uma mentalidade ligada à intangibilidade, essa mudança social passa a reconhecer o papel de dimensões como as pessoas e os processos que gerem os relacionamentos na organização.

Uma visão que da mesma forma ignorava essa mudança social que passou a ser mais preocupado com aspecto intangível e até mesmo sensível na sociedade era a visão tradicional taylorista, que acreditava que a racionalização do trabalho, a especialização e um controle próximo trariam os melhores resultados para a empresa. Nesse sentido, trabalhadores atuavam principalmente no chão de fábrica em atividades mecânicas, sendo observados de perto.

Tal organização do trabalho trouxe inúmeras críticas, inclusive no cinema como visto no filme “Tempos Modernos” do conhecido Charles Chaplin. Enquanto a visão de eficiência

do canal ignorava a mudança social para um enfoque intangível na dimensão do consumo, Taylor e outros muitos expoentes da época desconheciam o enfoque intangível que futuramente seria dado para a dimensão do trabalho.

Essa visão linear de eficiência que deixou seu lugar como mentalidade dominante, abriu espaço para a nova mentalidade de serviços, questões relativas ao conhecimento e às habilidades intangíveis das organizações passaram a ser reconhecidas como o motor da diferenciação e obtenção de vantagem competitiva.

2.4.3.2 A introdução do paradigma de serviços

O marketing de serviços obtém a sua caracterização na evolução do método tradicional de se fazer marketing, durante muitos anos o marketing era quase que inteiramente voltado para o processo de compra e venda de produtos físicos, essa diferença na visão dos produtos é então expressa popularmente nos livros de marketing como a diferença entre bens e serviços (Kotler & Keller, 2012).

Muitas críticas no âmbito da sociologia econômica vêm sendo feitas em relação a tal modelo econômico, que considera agentes atomizados e subsocializados, cujos gostos podem ser interpretados por curvas de utilidade, sem que se considere a dimensão de significação e criação social de tais gostos (Granovetter, 1985).

Não obstante, as características que tornam esse conceito presente nos fenômenos das plataformas digitais, quando confrontados com a ideia dos negócios voltados a essa nova noção de serviços são apresentadas por Hoffman e Bateson (2003) 4 características intrínsecas à prestação de serviços.

A primeira característica apresentada é a (1) variabilidade, por um lado, a variabilidade é uma característica inerente a um serviço uma vez que por razões como o erro humano, é impossível a prestação serviços com a mesma qualidade e mesmo se o fosse, o valor percebido pelos clientes por esses serviços seria diferente, por outro a prestação de um serviço exige dos funcionários uma maior sensibilidade frente ao cliente, entretanto o funcionário deve manter em mente os objetivos da organização, para que esse parâmetro se mantenha pelos funcionários, além do empenho em contratação é imprescindível um treinamento e aculturação em marketing para gestores e funcionários, isso é chamado de Sistema de produção de serviços, e cuida das relações internas entre funcionários e gestores, e das relações externas, com os clientes.

A (2) intangibilidade dos serviços por sua vez admite que na mente do cliente é negativa a complexidade estabelecida pela intangibilidade dos serviços, enquanto os bens possuem atributos técnicos particulares, o serviço exige uma preocupação com as chamadas evidências físicas, além disso, oferecer serviços expandidos, ou seja, benefícios extras, algo que vá além do que o serviço propriamente dito. Podemos citar como um exemplo o oferecimento de uma garantia, isso traria segurança e confiabilidade da marca, para o cliente. O consumidor encara essa característica de serviços como um risco, uma vez que é difícil saber o que esperar da prestação, mesmo após o primeiro uso pelo cliente.

Outra característica é a (3) perecibilidade, que promove a ideia de que o serviço não poder ser preservado nem estocado, como seria o caso de um bem. Para amenizar esse tipo de problema pode se aumentar a capacidade instalada. Entretanto, isso pode ter o efeito inverso e causar mais gasto caso a demanda seja inferior à esperada, uma das práticas contra esse problema é o uso de reservas que realocam o excedente da demanda para outros períodos menos lotados. A empresa pode se usar de outros benefícios para manejar uma capacidade ociosa como pode exemplo proporcionar benefícios extras que estabilizem um possível excesso de demanda sazonal. Estes benefícios podem ser, por exemplo, uma promoção, ou alguma ferramenta que tenha impacto no preço do serviço, e como já presente no trabalho de Kemp *et al.* (2014), adicionar valor pela dimensão da confiança.

A última característica central dos serviços é a (4) inseparabilidade, ou seja, o cliente participa do processo produtivo (Lovelock & Wright, 2001). Essa característica também exige uma visão focada no momento do consumo, como muitas vezes não há distinção entre o momento do consumo e o momento de prestação do serviço, a presença de uma equipe com as competências necessárias e os processos relacionados à prestação do serviço muito bem estruturados, para que o cliente esteja satisfeito.

É só quando abordamos essas características qualificadoras dos serviços, que se pode entender o serviço não apenas como atividade econômica direta, mas também um desempenho oferecido e desenvolvido em assistência à venda de um produto, entregando sim o produto, mas também um conjunto de processos geradores de valor

Por essa razão, em seu estudo Gordon (2012) avalia que assim como as características dos serviços, torna-se importante considerarem-se as dimensões de processos canais de estratégias organizacionais, a orientação precisa compreender também o valor para o consumidor e todas as transações tangíveis e intangíveis com este.

Zeithaml *et al.* (1996) complementa esse pensamento comentando a respeito da importância do gerenciamento das evidências físicas no ambiente de prestação de serviço, que ajuda na sobreposição da característica de intangibilidade do serviço fazendo com que o consumidor possa construir de maneira mais concreta o valor percebido pela marca.

Segundo Lovelock e Wright (2001) a contemplação e maestria no desempenho das categorias da flor de serviço, são responsáveis por diferenciar a organização das suas concorrentes e contribuir na geração de valor para o cliente, expondo 8 características primordiais, denominando quais são elementos facilitadores dos serviços e quais podem realçar essa diferenciação. Os consumidores por vezes sentem dificuldade na avaliação

dos serviços, isso os torna dependentes de conselhos e informações de terceiros, pessoas que já passaram pelo consumo e que puderam avaliar e posteriormente dispersaram a informação.

As dimensões da flor de serviços de acordo com Gronross (1995) são aquilo que diferenciam os serviços, sem esses serviços periféricos o serviço prestado seria o equivalente a um *commodity* essas pequenas mudanças entregam valor para o cliente e reduzem sua sensibilidade a preços.

Para ilustrar essas dimensões Lovelock (2007) apresenta os diferentes serviços complementares que circunscrevem a apresentação de um produto central sendo divididos em 2 categorias, os facilitadores, que permitem o seu uso pelo consumidor e os realçadores que servem como modo de oferecer um maior valor ao cliente, na figura 7 é apresentada a flor de serviços.

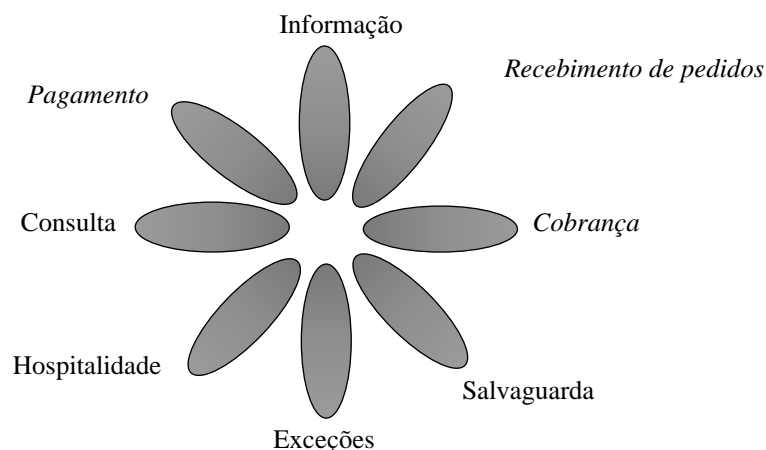


Figura 7: Flor de Serviços.

Fonte: Lovelock (2007).

No caso dos serviços suplementares facilitadores, temos como exemplo os serviços vinculados às informações, que incluem o modo de utilização do serviço, os preços, e as condições de venda do serviço, temos ainda o recebimento de pedidos, que engloba os

meios pelos quais o cliente pode manifestar seu desejo de compra, através de inscrições, pedidos pela internet ou reservas. A cobrança envolve um serviço de repasse rápido e exato de faturas e dados de quantias devidas, finalmente o serviço de pagamento é indicado através de uma plataforma que possibilite a escolha do consumidor quanto ao método de pagamento, aceitando cartão de crédito ou dinheiro, além de parcelamento ou financiamento do pagamento.

Para os serviços suplementares realçadores, possuímos a consulta que tem como objetivo fornecer soluções adequadas para os clientes, isso pode ser realizadas por meio de auditorias, tutorias ou de conselhos técnicos e pessoais, os autores também apresentam o conceito de salvaguarda, que objetiva proteger os bens do cliente, criando um ambiente seguro e meios de proteger os bens durante a entrega para o cliente.

O serviço suplementar da exceção é um pouco complexo, pois ao abrir exceções, a padronização dos processos da organização acaba por sofrer, entretanto a resolução de problemas de modo customizado. Com restituições e atendimento a reclamações e sugestões pode gerar valor percebido pelo cliente. Finalmente, o serviço suplementar da hospitalidade está relacionado ao modo como o cliente é tratado, cordialidade, instalações cômodas, cumprimentos e até mesmo questões como refeição e banheiro acabam por entregar o valor adicional para criar uma posição relevante no coração e na mente do consumidor, o que era chamado de momento da verdade pelo presidente da companhia aérea SAS, Jan Carlon em seu livro *Moments of Truth* (2002) .

Os produtos complementares não são uma necessidade na venda do serviço, mas são vistos com bons olhos pelos consumidores, a percepção de valor dada a eles pode ser um tanto básica quando colocados sob um ambiente em que seus concorrentes empregam os mesmos serviços complementares ou um diferenciador em mercados onde apenas a empresa emprega esse tipo de estratégia (Gronross, 1995).

Vargo e Lusch (2004) desenvolvem essa noção para comentar que a mentalidade de serviços não mais está em conflito com aquele presente nos produtos, mas que agora as organizações que trabalham com produtos passam a se utilizar da noção de geração de valor presente nos serviços para adquirir sua própria vantagem competitiva.

2.4.3.3 Estratégias de canal: o *Multichannel*, o *crosschannel* e o *Omnichannel*.

O conceito de multicanal ou *multichannel*, é definido por Neslin *et al.* (2005) como uma coordenação de esforços e estratégia em um conjunto de canais que tem por objetivo aumentar o valor para o consumidor. Reconhecidamente as organizações deveriam levar em consideração o custo de aquisição e retenção dos clientes antes de considerar a adição de um canal e então optar por essa estratégia.

Kumar e Venkatesan (2005) apresentam em seu estudo que quando utilizada a estratégia de *multichannel* há um aumento nas vendas, e que é necessário tentar entender seu comportamento na compra dos diferentes tipos de canal para assim poder alcançar o potencial de compra desse cliente.

A estratégia de *crosschannel*, ou estratégia de canais cruzados por sua vez é uma derivação da estratégia multicanal, com a diferença de que é necessária a aparição de sinergia entre os canais (Avery *et al.* 2012), enquanto o ganho da estratégia multicanal está em atender o consumidor por vários fronts, a *crosschannel* pode utilizar a coordenação entre esses diversos canais para ir além.

Crosschannel é o grau ao qual uma empresa faz sua distribuição de produtos ou serviços pelo meio de suas cadeias e canais de comunicação de modo que estes devem estar sincronizados e complementares entre si (Berger *et al.*, 2002)

Finalmente para o conceito de *omnichannel*, ou Omnicanal, *Omni* vêm do latim da palavra *Omnis* que significa tudo, todos ou universal esse termo foi incrementado ao já conhecido conceito de canal para explicar o vasto desenvolvimento nos canais apresentado nos últimos anos, principalmente referentes aos canais que se utilizam de tecnologia e da internet, e as indústrias em geral estão mudando da categoria de multicanais para esse novo *omnichannel* (Rigby, 2011). É algo como uma evolução do conceito de multicanais, e tendo como a definição de canais como um ponto de contato entre consumidor e companhia Neslin *et al.* (2006).

Para alguns autores a divisão criada entre os canais eletrônicos e os físicos logo se extinguirá, e isso faz parte do *omnichannel*, com as qualidades dos dois canais sendo usadas de modo a locupletassem, enquanto o meio físico provoca a possibilidade do uso dos sentidos e da experiência o meio online auxilia com a redução de custos e com a facilidade de oferecimento de um *mix* muito mais completo e variado de produtos para o consumidor (Brynjolfsson *et al.*, 2013).

De alguma maneira isso visa suprir algumas falhas dos canais eletrônicos, elevando a validade e o valor de estratégias como a de *Showrooming*, que é a estratégia onde a empresa realiza a venda online, mas possui um ambiente físico com a finalidade específica de fazer a exibição dos produtos. Além disso, para Verhoef *et al.* (2007) estratégias como a venda online para depois haver a busca na loja, ou *pick-up*, é muito usada pelo consumidor, outro ponto utilizado pelo consumidor é a pesquisa na internet durante a própria compra em ambiente físico, por essas e outras razões a empresa deve conseguir entregar um pacote completo na compra desse consumidor.

Piotrowicz (2014) relaciona o conceito de *omnichannel* com o a crescente necessidade de uma integração de canais, ao impacto das tecnologias tanto sociais quanto digitais, uma procura por um equilíbrio entre privacidade e customização e isso acarreta numa

necessidade de mudar o modo como às indústrias fazem o seu planejamento de canais e de cadeia de suprimentos.

Beck e Rygl (2015) relatam uma certa imprecisão na utilização dos termos de canais, apontando que em certas ocasiões a comunidade acadêmica acaba misturando os termos, ou utilizando o termo multicanal para denominar a estratégia e o termo *crosschannel* apenas para aportar a sinergia entre os canais.

Os autores Levy *et al.* (2013) em seu estudo tentaram reduzir essa imprecisão, para isso os autores resolveram separar as definições como: (1) Multicanal ou *multichannel*: um conjunto de atividades que envolvem a venda de produtos e serviços em mais de um canal, e onde não ocorrem ativações simultâneas nos canais; (2) Crosscanal ou *crosschannel*: um conjunto de atividades que envolvem a venda de produtos e serviços em mais de um canal, de maneira que ocorram ativações simultâneas parciais nos diferentes canais; (3) Omnicanal ou *Omnichannel*: um conjunto de atividades que envolvem a venda de produtos e serviços em todos os canais, nessa estratégia o consumidor pode ativar simultaneamente todos os canais.

Complementarmente, no contexto do Omnicanal não são apenas os canais físicos tradicionais e o eletrônico que devem ser considerados no portfólio de canais das organizações, displays, e-mail, e sites de informação também são canais importantes e que facilitam a comunicação com o consumidor, é a utilização dessa gama de canais que possibilita a interação multicanal (Li & Kannan 2014).

A seguir foi realizada a compilação dos achados de Beck e Rygl (2015) e a construção de uma tabela apresentando algumas das contribuições de seu estudo, na tabela 2 estão apresentados tanto os autores quanto os conceitos abordados por cada um deles.

Autores	Conceitos
Berman e Thelen (2004)	O conceito de multicanais deve envolver promoções integradas entre canais, consistência dos produtos nos diversos canais, e um sistema integrado de comunicação que trabalhe questões relacionadas aos consumidores, estoques e preço entre canais.
Zhang <i>et al.</i> (2010)	Os desafios do multicanal estão principalmente presentes nas dimensões de estrutura organizacional, integração das informações, análise de dados dos consumidores e métricas de performance.
Schoenbachler e Gordon (2002)	A visão orientada ao cliente é o mais importante para entender o que direciona o comportamento dos consumidores em múltiplos canais , e pode haver uma relação entre a capacidade da organização de integrar os canais, e o valor dado à interação do consumidor com esses canais
Avery <i>et al.</i> (2012)	A decisão de expandir os canais não é uma decisão presente apenas no varejo tradicional, hoje varejistas que iniciaram suas vendas apenas <i>online</i> , enfrentem a decisão de expandir ou não as suas vendas para o ambiente <i>offline</i> .
Xu <i>et al.</i> (2014)	Performance das estratégias de multicanal no ambiente de aplicativos móveis .

Tabela 2: Conceitos Omnichannel.

Fonte: Autor adaptado de Beck e Rygl (2015).

2.4.4 A era da internet e sua participação nos canais de marketing

Apesar do papel inegável da internet como canal de marketing, mas é importante ressaltar que como canal de marketing a internet não foi pioneira na venda de produtos de maneira não física, canais como os conhecidos como telemarketing, marketing ou mala direta, e finalmente canais como o de vendas por catálogo que eram mais comuns em países como os EUA. O aparecimento do canal foi internet se apresenta então, junto com o aumento do poder de barganha dos varejistas, como um dos principais aspectos responsáveis pelo

receio do mercado na ocorrência de um fenômeno de desintermediação (Rosenbloom, 2002).

A internet é um fenômeno revolucionário que mudou totalmente o modo como a informação é armazenada e transferida. Apesar de os principais usos dessas informações virem mudando rotineiramente (Turban *et al.*, 2004), a adesão social à essa ferramenta torna-se cada vez maior, proporcionando também um espaço para que empresas possam entrar em contato com esses consumidores e com suas informações. Kim e Huh (2017) mostram como o aumento da conectividade com a *internet* é utilizado para informar e, portanto, torna-se uma necessidade para as organizações que queiram estar a par das tendências sociais se utilizarem da ferramenta para buscar eficiência e atrair mais cliente.

Como bem indicado na GCIS ou *Global Consumers Insight Survey* (2018) realizada pela empresa PwC, em mais de 27 países e com um número de respondentes superior a 22 mil pessoas, nessa interessante pesquisa, alguns dados referentes à utilização do comércio eletrônico e sua aceitação pela população são apresentados.

De acordo com a GCIS Habits (2018) os hábitos de consumo vêm rapidamente se alterando, cerca de 10% das vendas totais realizadas pelo varejo, já são feitas por meio do *e-commerce* isso se demonstra como uma verdade principalmente em mercados emergentes.

Como apresentado na figura 8, a ideia de que os meios mais comuns de realização de compras sofrem mudanças é reforçada. Tanto as vendas em tablete quanto em mobile crescem ano à ano, e de acordo com a pesquisa uma das razões das vendas contabilizadas *in store*, é o fenômeno conhecido como “*buy online, pick up in store*” onde a realização da compra é online, mas o cliente opta por retirar o item na loja física.

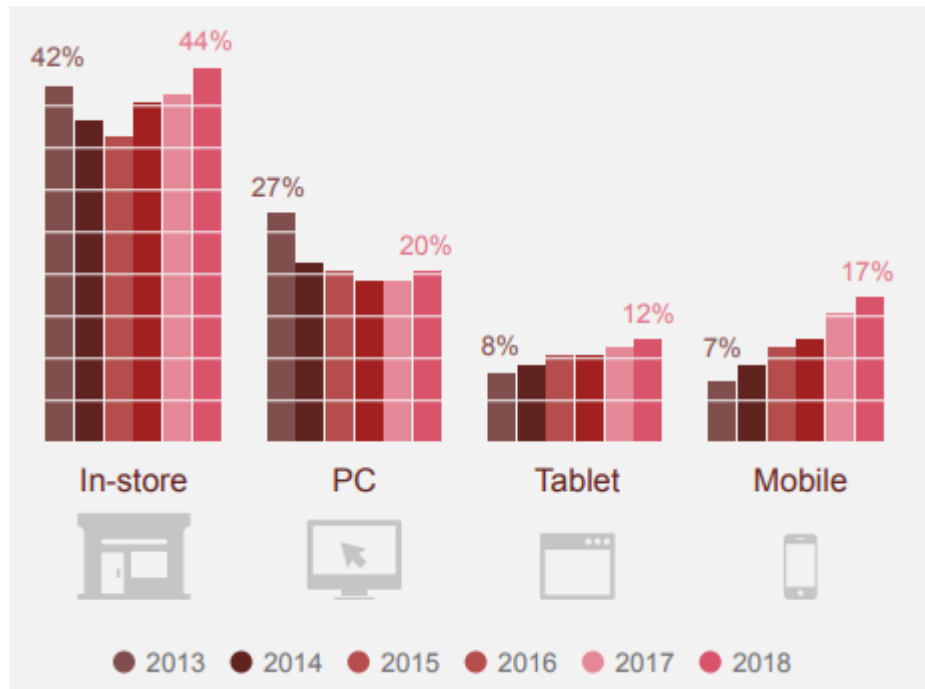


Figura 8: Distribuição do meio de varejo.

Fonte: GCIS Habit (2018, pág 5)

Outra tendência está em uma busca maior por qualidade no serviço expandido da compra. No último ano, 41% dos consumidores aceitariam pagar a mais para que o produto fosse entregue no mesmo dia, isso significa que os consumidores estão dispostos abdicar do menor preço pela característica de conforto e tempo presente na entrega rápida.

Uma das decisões a respeito da compra mais importantes para o consumidor está relacionada ao estabelecimento em qual fará a compra e inclusive por qual meio receberá o produto ou serviço, essas escolhas são influenciadas por diversos aspectos que variam desde um conhecimento prévio do produto e do varejista, até características individuais do comprador, que podem leva-lo, por exemplo, as escolhas mais confortáveis ou mais baratas dependendo do momento da compra (Blackwell *et al.*, 2005).

Outra característica importante deste canal se apresenta na troca de informação entre os próprios consumidores, essa troca de informação se encontra em um ambiente denominado como rede social. A importância deste ambiente está bem refletida na

informação demonstrada no estudo da GCIS Habits (2018) que demonstra que 37% das pessoas consideram as redes sociais como o principal canal de informação que as inspira para a realização de compras, só então seguidas por sites das marcas e sites comparativos entre produtos.

2.4.4.1 Comércio Eletrônico

Comércio eletrônico é um novo canal de troca não só de produtos e serviços, mas também de informação que tem como ambiente de ocorrência a *internet* (Turban *et al.*, 2004). Esse novo modo de se realizar a atividade comercial por meio de *sites* e mais recentemente realizando importantes integrações informacionais responsáveis por uma maior interatividade entre os diversos *players* desse relacionamento.

Para Albertin (2010), o comércio eletrônico, ou *e-commerce*, é compreendido como a utilização do ambiente eletrônico para toda o processo de negócio, de modo a incorporar ao comércio tradicional as características das aplicações de tecnologia de informação.

Alguns pesquisadores como Brown *et al.* (2003) procuram identificar tendências de comportamento dos indivíduos em relação ao comércio eletrônico, apresentam também um diagnóstico a respeito da importância do processo de segmentação no processo de compra online.

O processo de compra é complexo e passa por diversas etapas, onde ocorrem diversas influências pessoais do indivíduo tão qual mais tantas de influência do ambiente e momento em que ocorre essa compra, na figura 9 se apresenta o modelo criado por Blackwell *et al.* (2008) destacando os diversos momentos contidos nesse processo.

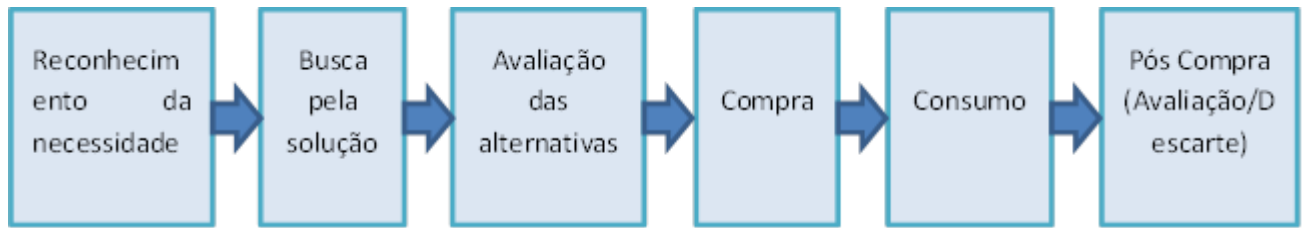


Figura 9: Processo decisório de compra.

Fonte: Blackwell *et al.* (2008).

Nesse processo apresentado, temos ainda que considerar o ambiente no qual está inserido o comprador, enquanto no ambiente físico tradicional era possível separar com clareza os procedimentos de busca pela solução, avaliação das alternativas, compra e consumo, no ambiente da *internet* nem sempre é possível fazer-se tal distinção, na prestação de um serviço é comum à fusão das dimensões de compra e de consumo.

Para Moriguchi *et al.*, (2016) a adoção da ferramenta de *e-commerce* tem antes de mais nada o papel de solução para expansão da gama de clientes atendidos pela organização, tem também a função de melhorar o processo de comunicação com os clientes já atendidos e ainda proporciona a possibilidade de entrega de um atendimento cada vez mais customizado.

Além disso, esse ambiente virtual muda o método de busca de informações e de avaliação das alternativas, graças à possibilidade de acesso a uma quantidade de informação não limitada pelo espaço físico do consumidor, isso faz com que em muitos casos questões como a clareza das informações e o conteúdo associado a elas façam a diferença na decisão de compra (Croome *et al.*, 2010).

Essa diferença do processo tradicional de compra torna algumas distorções, como a apresentada por Kinney (2009) onde apesar da compra online apresentar estímulos de compra diferentes dos da compra física, o consumidor ainda pode se sentir inspirado no ambiente virtual, e que os estímulos relacionados à quantidade e diversidade de produtos pode fazer com que o consumidor sinta-se melhor nesse ambiente que no físico que restringe seu acesso à informação.

O comércio eletrônico é um conceito amplo e que pode se apresentar de diversas maneiras, sendo desde leilões eletrônicos a procedimentos de venda de larga escala com substituição de intermediários, para ilustrar esses diversos modelos, construiu-se a tabela 3.

Modelos de comércio eletrônico	
Tipo	Função
B2C (<i>business to consumer</i>)	A representação eletrônica do procedimento de vende tradicional, assim como o varejo físico os produtos são dispostos e um cliente físico faz sua decisão e então realiza a compra.
B2B (<i>business to business</i>)	Nesse tipo de comércio eletrônico a negociação acontece entre duas empresas.
C2B (<i>consumer to business</i>)	O C2B é um modelo onde os consumidores expõem seus desejos e necessidades pelos produtos e as empresas disputam entre si para ver quem fornecerá o serviço, também é conhecido como sistema de leilão.
G2C (<i>government to consumer</i>)	O modelo G2C é um pouco diferente dos anteriores nesse caso o governo se coloca no papel de prestador de serviços, e na posição de consumidor, podem se encontrar não só os cidadãos, mas também empresas e até mesmo outros governos.
<i>M-commerce</i>	O modelo de <i>M-commerce</i> está em sinergia com os outros modelos, mas com uma característica que o diferencia que é quando a troca ocorre, em um ambiente <i>mobile</i> .
<i>C-commerce</i>	No modelo <i>C-commerce</i> tem como elemento diferenciador sua característica de cooperação entre as partes. Parceiros de negócio se utilizam do ambiente eletrônico para alcançar sinergia na cadeia de suprimentos.

Tabela 3: Modelos de comércio eletrônico.

Fonte: Adaptado de Turban *et al.* (2004).

Lima (2009) disserta ainda sobre essa relação conflituosa entre as lojas físicas e as lojas virtuais, levantando importantes pontos como a alta concentração demográfica em grandes cidades que aumentam custos de deslocamento, apontando que consumidores no varejo virtual procuram a conveniência de locomoção e pagamento.

Kobota e Milani (2011) por sua vez, apontam a estratégia de *e-commerce* como um diferencial das organizações, principalmente no que se refere à dimensão de custos correntes, outras diferenças dessa estratégia estariam em um custo de investimento em ativos físicos bem menor do que os canais convencionais.

De acordo com Diniz (1999) existem alguns obstáculos que ainda precisam ser vencidos para a consolidação do comércio eletrônico, entre eles estão algumas barreiras tecnológicas que de pouco a pouco vão sendo rompidas, existem também hábitos culturais de consumo e até ambientes sociais que reforcem a dimensão da segurança no ambiente virtual.

Autores como Meziane e Kasiran (2007) apontam também que o *e-commerce* era visto como um forte ambiente de incertezas para o consumidor, onde muitos deixam de realizar a compra, pois não confiam no *website* responsável pela venda, e que, portanto não estariam dispostos a confiar tanto informações pessoais quanto dados de pagamento nesses ambientes.

Para melhor apresentar os pontos vantajosos e aqueles que podem trazer riscos às organizações e aos consumidores, foi desenvolvida a tabela 4 que discute ponto a ponto algumas reflexões a respeito de como eram realizadas as compras no ambiente virtual e quais são suas vantagens e desvantagens.

Comércio Eletrônico		
	Vantagens	Desvantagens
C o n s u m i d o r	O consumidor possui um baixo custo para acessar informações.	O consumidor não entra em contato direto com atributos físicos do produto.
	O consumidor tem acesso a um grande número de informações.	A internet pode passar insegurança quanto às afirmações apresentadas sobre o produto.
	O consumidor possui uma vantagem no quesito conforto, uma vez que não precisa se locomover até algum estabelecimento específico para realizar a compra.	O pagamento online é outro ponto que causa insegurança para muitos consumidores por precisarem informar dados pessoais.
	Outra vantagem relacionada ao conforto, esta atrelada no fato do consumidor não precisar se locomover para recolher o produto, uma vez que a compra online se propõe normalmente a apresentar a entrega como uma expansão de seu produto.	Uma vez que será realizada uma entrega o consumidor não possui imediatez no consumo e a espera pelo produto pode causar uma dissonância entre a expectativa e a entrega.
E m p r e s a s	Para as organizações a troca de informações maior com o consumidor abre espaço para a tentativa de criação de uma relação de longo prazo.	O consumidor tem acesso à informação de muitas empresas e chamar sua atenção passa a ser muito mais complicado.
	A produção de conteúdo possibilita que a empresa consiga trazer a si a atenção do consumidor.	A criação de conteúdo por outro lado passa a se tornar quase que uma obrigação e isso aumenta de certa maneira o custo de se relacionar com o cliente.
	Com o comércio eletrônico os custos com lojas físicas e múltiplos pontos de estoques pode ser reduzido ou tornado mais eficiente.	O custo logístico, entretanto, pode aumentar uma vez que será a entrega em domicílio aumenta necessariamente o espaço de distribuição da empresa.
	O comércio eletrônico ainda possibilita um maior acesso às informações do cliente, possibilitando uma relação customizada com os diversos clientes.	O consumidor pode se sentir acuado frente ao reconhecimento de que as empresas lidam com informações suas que variam da sua localização até ao que esse consumidor acessa em suas redes sociais.

Tabela 4: Vantagens e riscos do comércio eletrônico.

Fonte: Elaborado pelo autor com adaptações de Albertin (2010), Turban *et al.* (2004).

2.4.4.2 Plataformas Digitais e *marketplaces*

O que não foi previsto por Lima (2009) em sua comparação entre loja eletrônica e *shopping center* foi que um tempo depois apareceria uma nova forma de se fazer o comércio eletrônico, onde diversos fornecedores, algumas vezes até de segmentos de mercado diferentes, poderiam apresentar seus produtos para a compra, aparecem então as chamadas plataformas digitais.

Grieger (2003) por sua vez define *marketplace* como um ponto de encontro não necessariamente digital, onde vendedores e compradores podem interagir, expondo intenções de compra e venda, negociando preços e realizando trocas.

Os chamados *marketplaces* são novos atores que alteram significativamente o processo de compra. O *marketplace* é uma plataforma que permite o comércio eletrônico entre vendedor e comprador por meio de um intermediário (Li, 2015), um importante aspecto dessa relação que o *marketplace* nesse sentido abre a possibilidade de uma pessoa física ou uma empresa de pequeno porte que não teriam condições de criar um site de *e-commerce* isoladamente, agora o façam.

Uma das razões para seu sucesso pode ser explicada pela confirmação da expectativa. A qualidade em serviços normalmente é medida pela diferença entre a expectativa e a percepção (Parassunaman *et al.*, 1985). Os *marketplaces* facilitam a padronização do serviço com a participação dos próprios clientes, que trabalham como fiscais ao comentar e avaliar os serviços prestados, permitindo assim o alinhamento da expectativa com o serviço encontrado pelo cliente. São formas de garantir a padronização, ponto de atenção característico dos serviços (Zeithaml & Bitner, 1996).

A compra pela internet passa a exigir confiança (Black *et al.*, 2010). Pessoas físicas e pequenas empresas terão mais dificuldade de usar a internet para seus negócios. O

marketplace empresta sua credibilidade para essas empresas, desde que atuem dentro de políticas e padrões de qualidade pré-determinados.

A ideia de que a internet exige confiança é reforçada por dados apresentados por estudos como o de Feitosa e Garcia (2015) que indicam que devido à necessidade que o consumidor tem por essa confiança, o mercado acabou respondendo a esse estímulo por meio da criação de sistemas de reputação, que acabam por reduzir um pouco o receio do consumidor por meio da diluição da assimetria informacional, muitas vezes as próprias são responsáveis por esses sistemas de reputação, isso pode ser observado em serviços como do iFood ou da Uber, que pedem avaliação dos consumidores.

Outra questão é a questão ética, o estudo da GCIS *Trust* (2018) demonstra que enquanto apenas 34% dos consumidores ficam felizes com o fato dos varejistas possuírem informação a respeito de sua localização, e se utilizar disso para enviar ofertas customizadas, quase 40% sente-se incomodado com o fato da empresa possuir acesso as suas informações pessoais.

2.5 Relações de Poder e a teoria Neo-Institucional

Serão apresentadas a seguir os conceitos de conflito e poder discutidos pela academia, e em seguida, apresentada uma introdução à teoria institucional, que auxiliará como lente teórica para análise dos resultados da pesquisa de campo.

2.5.1 Conflito e Poder

Questões de poder e conflito cercam as relações sociais desde seu início. Estas relações variam no que se refere ao ambiente e aos agentes inseridos no fenômeno, de conflitos entre países à relação aluno-professor na instituição conhecida como escola, mas muito pouco interesse foi mostrado por esse fenômeno no ambiente dos canais.

Para Lucas e Greshan (1985) a questão de conflito e poder são gerados a partir de um sistema social, e os canais de marketing apresentam uma identidade externa àquela disposta pelos seus agentes, a competição já é nesse sentido um norteador do conflito e consequentemente da relação de poder entre as organizações desse canal.

Essa visão remete à análise de Bourdieu (1989) que via o conflito como o motor da continuidade ou evolução social, os agentes se engajam em uma espécie de competição pelos diversos domínios de suas rotinas, essas disputam se seguem com o intuito ou desejo de reunir e consolidar poder por cada um desses agentes.

Os sistemas simbólicos possuem a função de legitimar a cultura dominante. A partir da sobreposição desse sistema é que os agentes constroem a sua visão a respeito da identidade dos outros agentes e do próprio sistema. E em uma alimentação circular fortalecem o vínculo de legitimidade dessa identidade.

Hady (1985) comentam a respeito dessa capacidade dos atores de influenciar e serem influenciados pelo sistema simbólico, cada agente tem a habilidade ou a capacidade de participar da construção social das identidades discutidas nesta sessão, o autor ainda argumenta que cada agente procura construir esses significados ou identidades da maneira que melhor estabeleça sua vantagem no mercado.

Acadêmicos como Whetten (1981) defendem a ideia de que a realidade econômica da escassez torna o enfrentamento organizacional mais rígido, que essa realidade consuma uma busca por controles sobre o conjunto de regra que regem as trocas nesse sistema. Essa ideia sobre a escassez gerar conflito não é nova, Mises (2010) argumentava já no período da década de 1940 que a escassez de recursos e de meios rege a ação humana, limitando os fins cabíveis e guiando os agentes ao seguinte conflito, “*qual agente teria o fim desejado atendido?*”.

Nesse sentido, nota-se inseparável a conceituação de poder e conflito, o poder só é perceptível e concreto, quando existe conflito, e o conflito é uma expressão geral da vida cotidiana e da própria ontologia do que é um ser humano. No ambiente dos canais não poderia ser diferente, como bem coloca Rosenbloom (2002), as estratégias competitivas são jogos de poder, ou até mesmo arenas políticas, em que a guerra mercadológica se apropria das identidades compreendidas pelos seus agentes para adquirir vantagens frente aos seus competidores.

Existem diversas razões para que as organizações possam procurar e manter essas relações entre si, Oliver (1990) aponta quatro principais razões para que essas relações se constituam. (1) Assimetria: essa razão é um procura por relações que tragam vantagens inter-organizacionais por meio do uso da coerção em empresas que possuem escassez de recursos, (2) Reciprocidade: essa razão é a procura por sinergias e ganhos por meio da colaboração com outras organizações, (3) Eficiência: essa razão é uma busca pela redução de custos de transação por meio de relacionamentos de longo prazo, (4) Estabilidade ou

predicabilidade: ocorre quando o relacionamento das organizações busca a redução de incertezas de mercado.

Os integrantes do canal podem cumprir seu papel de agente de diversas maneiras, esses poderes podem vir tanto de uma dependência em relação a outro agente, ou pelo reconhecimento da legitimidade desse agente no ambiente do canal, Neves (1999) constrói um quadro com a classificação desses diferentes tipos de influência representado pela tabela 5.

Tipo	Definição	Alguns exemplos	Problemas
Coerção	A coerção é exercida pela capacidade de um agente de punir financeiramente o outro. O agente mais fraco entende a mensagem e normalmente sente-se obrigado em atender as exigências do agente mais forte.	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuar vendas a um distribuidor de serviço ruim. - Recusar uma mudança de preço praticada por um fornecedor pequeno. - Forçar uma linha de produtos e não apenas os produtos desejados pelo varejista. - Adicionar outro distribuidor reduzindo a fatia de um desses agentes. - Negar negociação com um varejista pequeno. 	<ul style="list-style-type: none"> - O uso repetitivo deste poder pode acarretar problemas legais. - Aumento o nível de conflitos do canal. - Pode diminuir a troca de informações no canal. - Prejudica o relacionamento de longo prazo.
Recompensa	Parecida com a coerção a recompensa é seu inverso, nesse caso o agente com mais poder se utiliza de prêmios e presentes para garantir a sua legitimidade como agente de mais poder.	<ul style="list-style-type: none"> - Compensar o desempenho da força de vendas - Garantir segurança no abastecimento de produtos em falta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser confundida com a coerção pelo agente de menor poder. - Pode perceber a oferta como indicativo de desempenho fraco. - Retornos menores podem acostumar a empresa a novos padrões.
Referência	Como a empresa é vista pelo mercado, suas marcas e atividades realizadas, existe um desejo ou necessidade de estar associado a esse agente para obter espaço de discurso no canal.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer marca forte. - Ter presença nacional ou global. - Gerar fidelidade à loja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança pode ser abalada por mau uso da marca pelo agente de menor poder.
Expertise	Quando o agente de maior poder, adquire sua posição por meio de um conhecimento de mercado ou estratégico e passa a exercer um papel de líder no sistema simbólico.	<ul style="list-style-type: none"> - Gera economias de escala. - Capacidade de aprendizado e - Conhecimento em da estrutura de custos do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de confiança, caso o agente de maior poder cometa erros.
Persuasão	A persuasão é a representação de um apelo racional, baseado na do agente de menos poder em relação ao tamanho ou à posição financeira do agente poderoso em seu papel de líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer grandes descontos para ganhar concorrências. - Espaço nas prateleiras. - Cobrar por espaço. - Dividir o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas Éticos. - Problemas Legais.
Legitimidade	Um poder reconhecido pelo canal como um todo, normalmente formalizado por meio de um contrato.	<ul style="list-style-type: none"> - Usar franquias e outras formas de contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confusão entre estrutura de contrato e estrutura vertical. - Problemas com a completude do contrato.
Informação	Quando o agente de maior poder possui informação privilegiada sobre custos e preços praticados no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - As inúmeras formas de informação que oferecem assimetria e vantagens. - Informações de relacionamento com o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrição a essa habilidade. - Problemas éticos de uso da informação.

Tabela 5: Tipos de poder.

Fonte: Adaptado de Neves (1999) pág.128.

Para construirmos esse discurso Provan e Skinner (1989) ainda demonstraram que quando a dependência em um único fornecedor é muito grande, reduz-se drasticamente a capacidade da organização de aproveitar oportunisticamente e isso acaba por compelir os agentes a manterem uma relação colaborativa.

A legitimidade dos atores pode ser adquirida das mais diversas formas, em um sentido essa legitimidade pode ser alcançada por meio da posse de algum recurso crítico para o canal, o tamanho e o tempo pelo qual a organização está presente no canal também podem interferir, por fim, Phillips e Hardy (1997) apresentam à comunidade que essa legitimidade também pode ser alcançada quando o agente possui legitimidade de discurso, em outras palavras o público abrangente, enxerga nesse agente uma *expertise* ou conhecimento capaz de instigar a noção de autoridade a respeito de um assunto.

O fenômeno do poder ainda é estudado sendo investido em outros *stakeholders* como temos no caso de Giddens (2001), que aborda esse fenômeno na prática de regulatória do estado, características de vigilância, governabilidade e pressão social acabam por moldar as práticas do mercado, e, influenciar diretamente as ações permitidas e proibidas que as empresas tomam em sua rotina. Berman (1999) discute também as causas dos conflitos. Esse fenômeno, além de natural, emerge também das ações dos agentes relacionados, é comum o surgimento do conflito quando o canal de marketing se depara com a aparição de um novo distribuidor, por exemplo, outros distribuidores agora precisam estar em disputa constante com mais um concorrente. Outro conflito que surge nesse sistema é o fato do surgimento desse novo distribuidor necessariamente acarretar numa redução do poder de barganha entre os outros distribuidores e os fornecedores.

A disparidade de poder e o conflito dificultam o relacionamento no canal, dois agentes que estão em estado de desavença constante tem mais dificuldade para utilizarem uma abordagem colaborativa, Milan *et al.* (2012) voltam à ideia de que os conflitos se apresentam naturalmente onde existe uma estrutura com múltiplos canais.

Reconhecido que essa diferença de poder passa a gerar conflitos, Castro *et al.* (2007) apresentam 7 principais causas ou razões para o conflito, discutindo como estes podem surgir e melhor compreendendo como funcionam as relações organizacionais que apresentam esses conflitos na tabela 6.

Causa do conflito	Explicação/ Definição
Incongruência de papéis	Papeis são as funções e atividades desempenhadas por um membro do canal, a não confirmação desses papéis em sua rotina pode gerar desavenças com outros <i>players</i> do canal.
Escassez de recursos	É um desacordo já discutido anteriormente, quando deparado com a escassez de recursos valiosos, as empresas entram em conflito buscando a obtenção desse recurso para si.
Incompatibilidade de objetivos	Essa causa é derivada da escassez de recursos, como recursos são escassos quando há uma incompatibilidade de objetivos surge uma competição entre 2 agentes que desejam o mesmo recurso.
Diferenças perceptuais	Referem-se há como as organizações se comportam frente aos diversos estímulos do ambiente. A compreensão da realizada humana é limitada diferindo assim da realidade objetiva, essas diferenças entre a percepção e a realidade objetiva, podem acarretar conflitos.
Diferença de expectativa	Referem-se há como as organizações criam expectativas em relação a outros membros do canal. Quando um agente tenta prever o comportamento de outros membros do canal, um erro de previsão pode gerar conflito com as ações tomadas por este membro.
Dificuldade de comunicação	A comunicação é um veículo para interação das informações entre os membros do canal, o mal-uso desse aparato pode gerar desentendimentos entre esses mesmos membros.
Desacordos de domínio	Esses desacordos ocorrem quando um agente não o devido cuidado com o domínio no qual exerce influência, questões de mudança de preço ou negociações de <i>mix</i> de produtos, a introdução de um novo distribuidor ou potencialmente a concorrência pelo mesmo domínio gera um conflito intra-canal grave, onde os membros sentem que estão perdendo um lugar que era seu por direito.

Tabela 6: Visão geral dos estudos Institucionais.

Fonte: Autor adaptado de Castro *et al.* (2007)

2.5.2 Teoria Institucional

No ambiente de canais existem diversas forças e relações acontecendo de maneira simultânea, envolvendo pessoas, produtos, processos, ideais e também valores, para explicar os fenômenos que ocorrem nesse ambiente, os teóricos dessa escola abordam essas variáveis através de um sistema aberto, entendendo como através de pressões externas ocorrem mudanças sociais, essas mudanças influenciam a percepção de legitimidade dos envolvidos nos processos de tomada de decisões, por exemplo, através do conceito de institucionalização, de tomar algo como certo ou legítimo, uma verdade aceita naturalmente, ela torna-se então, auto evidente e mesmo sem explicação lógica aparente são tomadas como aquilo é correto (Barley & Tolbert, 1997).

Derivadas dos estudos de Berger e Luckman (1967) a institucionalização ocorre quando ações ideias ou símbolos tornam-se rotineiros ou habituais, e os chamados atores sociais possuem influência dessas ações, e suas decisões ou escolhas passam a depender dos 3 processos da institucionalização. A externalização é a forma de aprendizado, ou de captura de símbolos externos e a interpretação dada a eles pelos atores sociais, depois através de um processo de objetivação, esses aspectos são reconhecidos como objetivos, ou seja, uma substância a despeito da ação do ator, imutável e intangível, finalmente através da internalização esses valores e modelos são assimilados através de uma estrutura subjetiva da consciência, sendo posteriormente socializados e reiteradamente expostos a fim de garantir a plenitude ou status quo de um imaginário social.

Por tal, a teoria institucional pode ser usada em marketing para o estudo de alguns diferentes fenômenos, entre eles, práticas dos consumidores, construção da marca e estruturação de canais (Chaney & Bem Slimane, 2014) nesse sentido a NIT estuda não só a relação entre o consumidor e a empresa, mas por uma perspectiva holística, onde todos os *stakeholders* são considerados, de maneira a não ignorar a influência das interações sociais nas estratégias e decisões das empresas.

Isso se deve entre outras razões a uma mudança notável na interpretação de relações com o consumidor dispostas nos estudos do estado da arte na academia, onde antes apenas bens industriais pautavam as discussões de marketing, essa visão foi sendo substituída, primeiramente acrescentaram uma visão de longo prazo, onde a tomada de decisão passou a considerar a sustentabilidade da organização e não ganhos superiores imediatos (Levitt, 1960).

Essa visão evoluiu para discussões no ambiente de serviços, onde se passaram a considerar aspectos intangíveis que eram entregues e valorizados pelos consumidores (Zeithaml *et al.*, 1985), para finalmente adentrar o marketing em uma perspectiva de processo econômico e social que serve de certa forma como unificador de literaturas, demonstrando que o consumidor não espera apenas o produto físico e sim os benefícios provenientes de seu uso.

Surge, portanto, uma visão voltada para o atendimento dos desejos do consumidor, de uma solução adequada às suas expectativas, a geração de valor para o consumidor passa a ser construída na capacidade da organização de atender as necessidades dos consumidores, onde bens não passam de mecanismos de distribuição de serviços prestados a esses consumidores (Vargo & Lusch, 2016).

Para explicar o desejo de correspondência com a instituição empresarial, DiMaggio e Powell (1983) inserem a concepção de empreendedor institucional, que nada mais é um ator social que se utiliza de recursos para atingir fins de mudanças nas instituições. Esses agentes possuem capacidade de escapar da influência dessas estruturas sociais e através do afastamento dessas estruturas adquire capacidade de influenciá-la de maneira recíproca.

Meyer e Rowan (1977) por sua vez, colaboram ao apresentar a ideia de setores institucionais, onde existem regras e normas, às quais organizações são submetidas para se legitimarem frente aos outros agentes, algo abordado semelhantemente por Kotler (1986) por meio do conceito de *Megamarketing*, esse conceito era apresentado como um expoente em mercados com características regulatórias complexas, em mercados maduros e na criação de novos mercados, buscando influenciar as

instituições que determinam as regras sociais no mercado ou o próprio ambiente de consumo.

Um exemplo desse conceito é apresentado pelo caso de empresas como o *Starbucks*, que procurou institucionalizar o hábito de tomar café mesmo em países onde esse não era o sendo comum, para tal é importante exceder as estratégias convencionais de atendimento às necessidades dos consumidores, para atuar na instituição de consumo de café propriamente dita, mudanças nas características dos produtos e no ambiente de suas lojas não passariam de estratégias ultrapassadas quando deparadas com a situação da empresa, uma opção foram estratégias envolvendo empreendedores institucionais que pudessem manipular os hábitos rotineiros da população e introduzir o conceito que não era norma naquela cultura.

Para entender essa abordagem institucional (Chaney & Bem Slimane, 2014) desenvolveram 3 pilares aos quais uma organização deve se atentar, quando deparados com a situação de *Megamarketing*, esses pilares são apresentados pela tabela 7.

Ambiente Organizacional	Mercado a ser construído	Mercado maduro a ser mantido	Mercado maduro a ser desestabilizado
Pilar Cognitivo	Ancoragem: Colocar uma nova oferta em instituições já existentes.	Ritualização: Ritualizar o ato de consumo para fortalecer a ideia de símbolo.	Demonização: Mostrar a natureza problemática da oferta existente, e mostrar os consumidores como vítimas das instituições existentes.
	Aceitabilidade: Construir a aceitação da oferta pela comunidade.	Narrativa: Transformar a história da marca ou o ato do consumo em uma narrativa.	Desculpabilização: Induzir os consumidores a mudarem seus hábitos, e escolherem outros.

Pilar Normativo	Educação: Fornecer o conhecimento e as habilidades necessárias para suportar os processos de venda e consumo da nova oferta.	Reforço: Manter o poder das instituições e premiando ações condizentes e punindo os desvios.	Dissociação: Redução de punições aplicadas aos desvios, através da criação de mecanismos de premiação.
	Profissionalização: Criação de papéis que surgem no intuito de padronizar os comportamentos dos consumidores.	Rotina: Estabelecer uma rotina no consumo, a partir de conexões do consumo com os hábitos e costumes da comunidade.	Produção de um discurso alternativo: Criação e disseminação de novos critérios para valorização da qualidade de um produto.
Pilar Regulatório	Lobbying: Pressões em tomadores de decisão políticos para criar um ambiente contextual favorável ao consumo.	Coerção: Usar-se do sistema regulatório para proteger as instituições existentes e proteger recursos.	Criação de uma comunidade: Procurar a remoção de limites legais para a comunidade, sendo essa física ou virtual.
	Mobilização: Movimentos sociais que entregam demandas sociais para os reguladores.	Cooptação: Trabalho constante para facilitar o acesso a recursos políticos.	Desobediência: Quebrar regras de maneira consciente, legitimando o ator social e a causa que ele resguarda.

Tabela 7: Visão geral dos estudos Institucionais.

Fonte: Autor adaptado de Chaney e Bem Slimane (2014) pag 11.

O neoinstitucionalismo também tem uma preocupação forte com a história do surgimento e do desenvolvimento das instituições, de acordo com Skocpol e Pierson (2002) esta teoria busca compreender os impactos dos fenômenos que ocorrem nas instituições tanto na sua estabilidade quanto na sua instabilidade, entendendo as instituições como uma consequência de sua trajetória e que podem ser estudadas em sua extensão temporal, as escolhas presentes das instituições estariam portanto, sendo condicionadas pela trajetória da organização.

Diermier e Krehbiel (2003) apontam o neoinstitucionalismo como um modo de compreender e, portanto, aperfeiçoar o comportamento das instituições por meio da formulação de incentivos que guiem os processos dessas instituições ao objetivo desejado. Para eles é necessário pautar-se na construção das escolhas racionais do ambiente, essas decisões racionais se baseariam nos diversos incentivos providos por outras instituições e pelo ambiente em que estão inseridas, seria necessário também, compreender os impactos coletivos dessas decisões racionalmente feitas.

Para tornar essa abordagem racional completa ela seria baseada em uma ação individual (McCubbins & Thies, 1996), onde o indivíduo colocasse em um ambiente de incentivos e constrangimentos, nesse sentido as decisões tomadas por esses agentes seriam estratégicas considerando os demais atores e o ambiente na decisão. Essa utilização do conceito da decisão racional, ou daquela que cumpri o objetivo do ator, é bem semelhante da utilizada anteriormente por Mises (2010) que retrata a ação humana como a principal maneira de estudar as consequências econômicas das relações de trocas, das mais restritas como a de venda de um produto, às mais complexas como a imensidão de trocas que formam a macroeconomia dos países.

DiMaggio e Powell (1991) por uma visão mais sociológica do neoinstitucionalismo apontam o conceito de isomorfismo, onde surge uma homogeneização das atitudes das organizações, uma espécie de adaptação ao ambiente, onde as instituições acabam copiando umas às outras e as ações das instituições no mercado acabam tornando-se similares quando não iguais. Os autores apontam algumas das principais causas para a ocorrência do isomorfismo.

A primeira razão seria a coerção, como já discutido na sessão de poder e conflito, empresas com vantagens hierárquicas podem se utilizar de pressões que incentivem algumas ações de suas adversárias, outra razão seria a mimética, onde as instituições quando se deparam com uma situação de difícil solução, sendo essa situação inédita para a instituição ou onde a decisão correta não seja muito clara, as empresas acabam imitando

decisões tomadas anteriormente por outras instituições que possuam características semelhantes.

Outros autores, como Scott (2008), após estudar os reflexos dessa teoria em múltiplas disciplinas, definem o conceito de instituições como uma composição de elementos regulatórios, normativos e culturais, que fornecem por meio do uso de recursos, estabilidade para a vida social, essas instituições tornam-se resistentes às mudanças graças à reprodução de comportamentos humanos.

Por sua vez o economista North (1990) tem uma visão que enfoca diversos papéis das instituições no mercado, o papel regulatório das instituições, englobando mecanismos de fiscalização e sistemas de regras. A sujeição a leis e regras é baseada nesse sistema de incentivos e sanções, mas nem sempre ela ocorre. Por outro lado, o papel normativo tem uma característica mais valorativa, portanto norteia o que seria preferível no comportamento e não necessariamente restritivo (Scott, 2008). O papel cultural cognitivo por sua vez é trabalhado por Hofstede (1991) como um sistema de padrões ligados ao modo de agir em uma sociedade específica, trabalho que se concentram nesse pilar costumam investigar símbolos e interpretações que norteiam uma realidade específica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Nesta sessão será apresentada a abordagem metodológica seguida para atender aos objetivos determinados no início do trabalho, tal qual responder o problema de pesquisa, estarão apresentados a seguir, a abordagem, o método escolhido, assim como justificativas e procedimento a serem seguidos durante a pesquisa. Com isso bem informado, a metodologia de pesquisa pode ser compreendida em quatro principais fases: na primeira fase ocorreu à elaboração de um referencial capaz de auxiliar no desenvolvimento e na explicação dos conceitos abordados nas demais fases da metodologia de pesquisa, na segunda fase ocorre o planejamento da pesquisa onde com acesso ao referencial já pesquisado, escolhem-se os métodos de acesso ao objetivo de pesquisa propostos.

Na terceira fase ocorre uma explicação minuciosa do roteiro e da abordagem pragmática que será elaborada na última fase. Finalmente, na quarta e última fase, estão inseridos não apenas os procedimentos da coleta, mas também a roteirização de como é realizada a análise das evidências adquiridos em campo. Estão contidas nestas fases correspondentemente, tipo de pesquisa, as técnicas e coleta e a análise que serão utilizadas, com isso foi construída a figura 10.

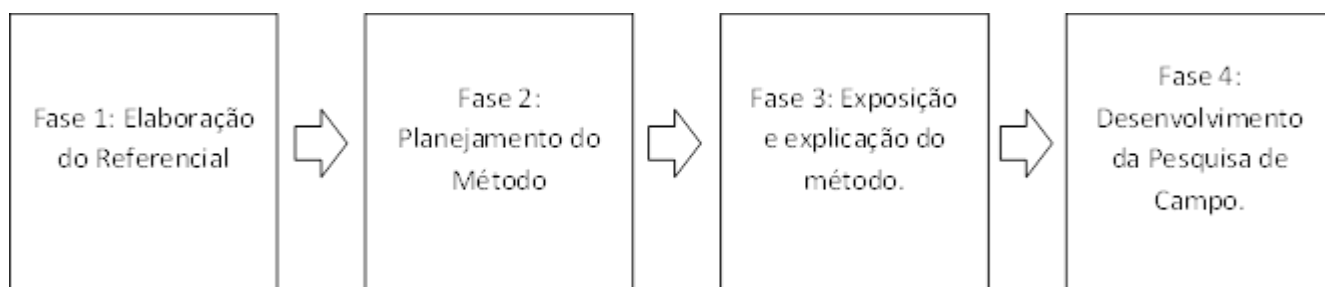


Figura 10: Etapas dos procedimentos metodológicos da tese.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa de campo é um importante estágio para que o pesquisador possa por meio da coleta de informações da realidade prática, compilar e organizar as informações de modo a possibilitar a disseminação de conhecimento, a pesquisa de campo torna-se então um método reconhecido pela academia onde não é possível comprovar teorias de forma com base em evidência, mas também, abordar fenômenos que não possuem explicação óbvia e compreender seus desdobramentos para o avanço do conhecimento.

Durante o desenvolvimento desta sequência lógica, foi necessário um aprofundamento maior na etapa de exposição do método. Nesse sentido foi desenvolvida uma ilustração resumindo os conceitos abordados na construção desta etapa de procedimentos metodológicos da pesquisa de campo representados pela figura 11.

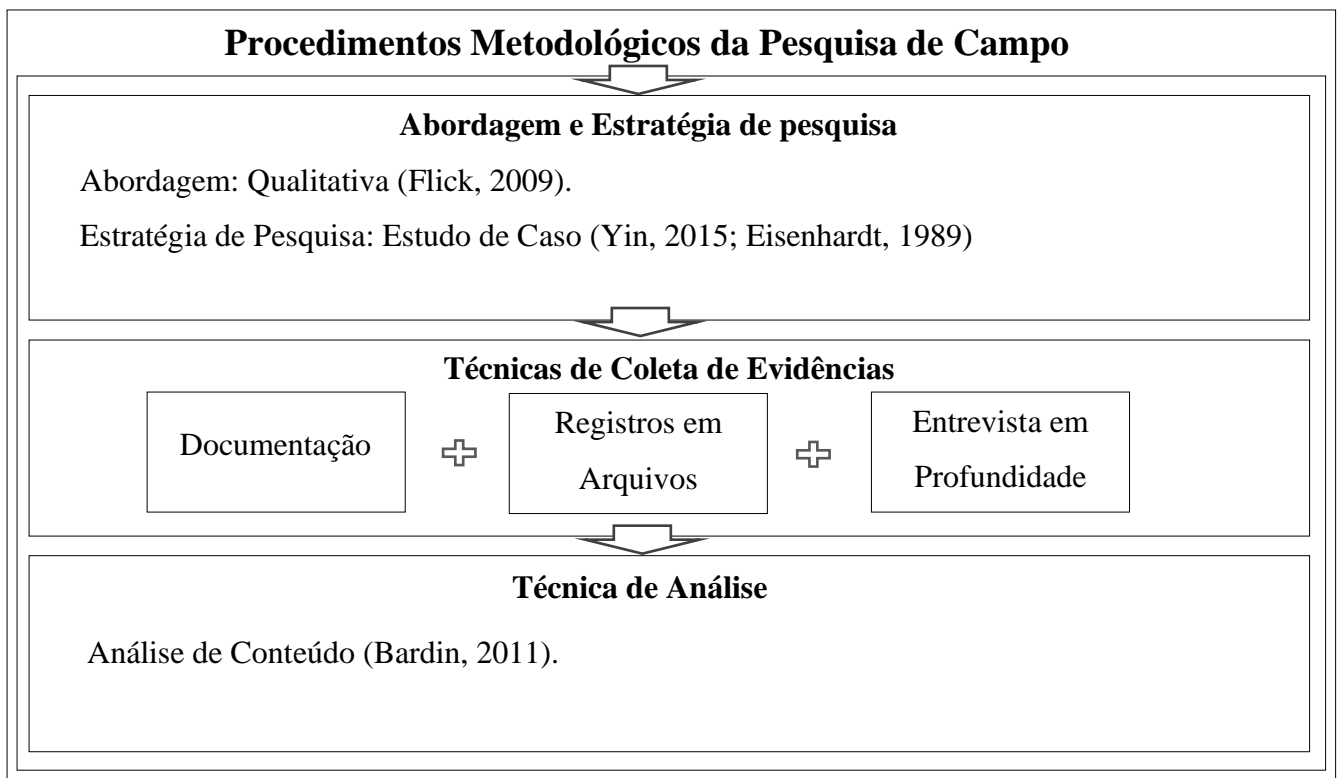


Figura 11: Conceitos abordados nos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 Abordagem ou Tipo de Pesquisa

A abordagem deste trabalho não visa à mensuração de um fenômeno ou identificar a frequência com que ocorre, mas sim compreendê-lo, o que o caracterizaria como um estudo exploratório. Ao tratar de um tema complexo de caráter não numérico e que não pretende apenas descrever ou expor a relação de causalidade presente em um fenômeno (Flick, 2009).

Colaborando com a visão de Flick, Gil (2010) caracteriza a pesquisa exploratória, como uma forma de gerar familiaridade com um tema em específico, que essa abordagem deve ser flexível, pois como investiga fenômenos ainda não estruturados na literatura, deve considerar os diversos aspectos relativos ao fenômeno e aos objetos que o circunscrevem.

A pesquisa exploratória se diferencia dos outros tipos de pesquisa qualitativa, em algumas dimensões, Malhotra *et al.*, (2001) argumentam que são três os principais tipos, se diferenciando em estrutura e formalidade, para melhor ilustrar essa diferença foi elaborada a tabela 8.

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objetivo	Descoberta de conceitos e dados.	Descrição das características de um fenômeno.	Determinar relações de causa e efeito.
Características	É um método flexível, e algumas vezes identificado como o início de uma pesquisa.	Possui formulação prévia de hipóteses, além de ser um estudo bem estruturado	Possui a interação de uma ou mais variáveis independentes.
Principais Métodos	Surveys	Dados secundários	Experimentos
	Dados secundários	Observação	
	Pesquisa qualitativa	Painéis	

Tabela 8: Diferentes Concepções de Pesquisa.

Fonte: Autor adaptado de Malhotra *et al.* (2001, pág 105-107)

A abordagem qualitativa é um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever fenômenos, e não apenas contabilizar a frequência desses certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social (Cooper & Schindler, 2011) e,

portanto se conecta de maneira adequada ao intuito proposto neste trabalho, de encontrar as novas funções e papéis de poder exercidos pelos agentes dos canais.

Para Triviños (1987) a abordagem qualitativa pode ser usada especialmente pelo ambiente e contexto pelo qual os indivíduos aplicam ações, por sua vez, o valor dado ao processo torna-se superior ao do produto da pesquisa. Um pesquisador pode optar tanto por uma visão quantitativa, quanto por uma visão qualitativa no momento de sua pesquisa, entretanto ao revisitar a pergunta de pesquisa desse trabalho que refletem em relação à “Como são constituídas as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*?”

É razoável, portanto, a compreensão de que quando lidamos com um fenômeno que está fortemente ligado a uma situação social, e que possui uma forte interferência das realidades particulares, e de suas preocupações torna-se preferível à utilização de uma abordagem que atenda a esses requisitos (Deslauriers & Kérisit, 2010)

3.2 Método ou estratégia de pesquisa

Para o método foi escolhido o estudo de caso, pois é uma estratégia que foca no entendimento de eventos específicos (Eisenhardt, 2007). Para Yin (2015), o método de estudo de caso deve ser usado em situações em que o pesquisador possui formas limitadas de controle sobre os fenômenos que tem por característica contextos sociais e ou culturais inerentes. Apesar de ser muitas vezes confundido com um método de ensino, neste método o pesquisador se utiliza do estudo de uma instituição, por meio de uma coleta de dados ampla, tendo por objetivo uma descrição clara do objeto de estudo e das conclusões expostas a respeito do fenômeno (Gephart, 2004).

Como bem apontado por Campomar (1991) existe certo preconceito em relação à utilização deste método, acadêmicos que possuem um viés quantitativo consideram esse

tipo de método pouco estruturado e que por tal, não seria digno da academia. Entretanto isso se em algum período de tempo já foi verdade, hoje já não o é, a utilização de protocolos pode tornar este método bem estruturado, além disso, métodos como o estudo de caso possibilitam a obtenção de informações que escapariam aos olhos daqueles que se restringem à utilização de *surveys*.

Outra razão que corrobora com o argumento de Campomar está na afirmação de Yin (2015) onde este, destaca que o método do estudo de caso nem ao mesmo sequer pode ser considerado qualitativo aprioristicamente, pois pode se beber de ambas as abordagens. O estudo de caso está preocupado com o estudo do fenômeno, e não em ser uma metodologia qualitativa. Um estudo de caso exploratório responde às questões de pesquisa da forma “O quê?” “como?” ou “por quê?” (Yin, 2015). Sendo ele um estudo de caso múltiplo, possibilita o estudo de dois ou mais sujeitos, organizações etc., no entanto, sem a necessidade de comparação entre os diversos casos.

Para a realização de um bom estudo de caso, Lakatos e Marconi (2010) informam que não há necessidade de se organizar um sistema com hipóteses e variáveis com antecipação, mas é de bom tom, delimitar o foco e os limites do estudo, para que seja possível estudar o fenômeno por diversos ângulos.

Diferentemente das generalizações convencionais feitas nas pesquisas de âmbito quantitativo, também conhecidas como generalizações estatísticas ou do universo, o estudo de caso possibilita a generalização teórica, onde se podem generalizar os resultados de um caso para outro.

O método de estudo de caso é bem difundido e utilizado nas pesquisas acadêmicas de todo o mundo, esse método se demonstra de diversas maneiras, diversificando o que se reconhece como unidade básica de análise, e o contexto no qual essa unidade muda, Yin (2015) apresenta quatro tipos básicos de estudo de caso representados pela figura 12.

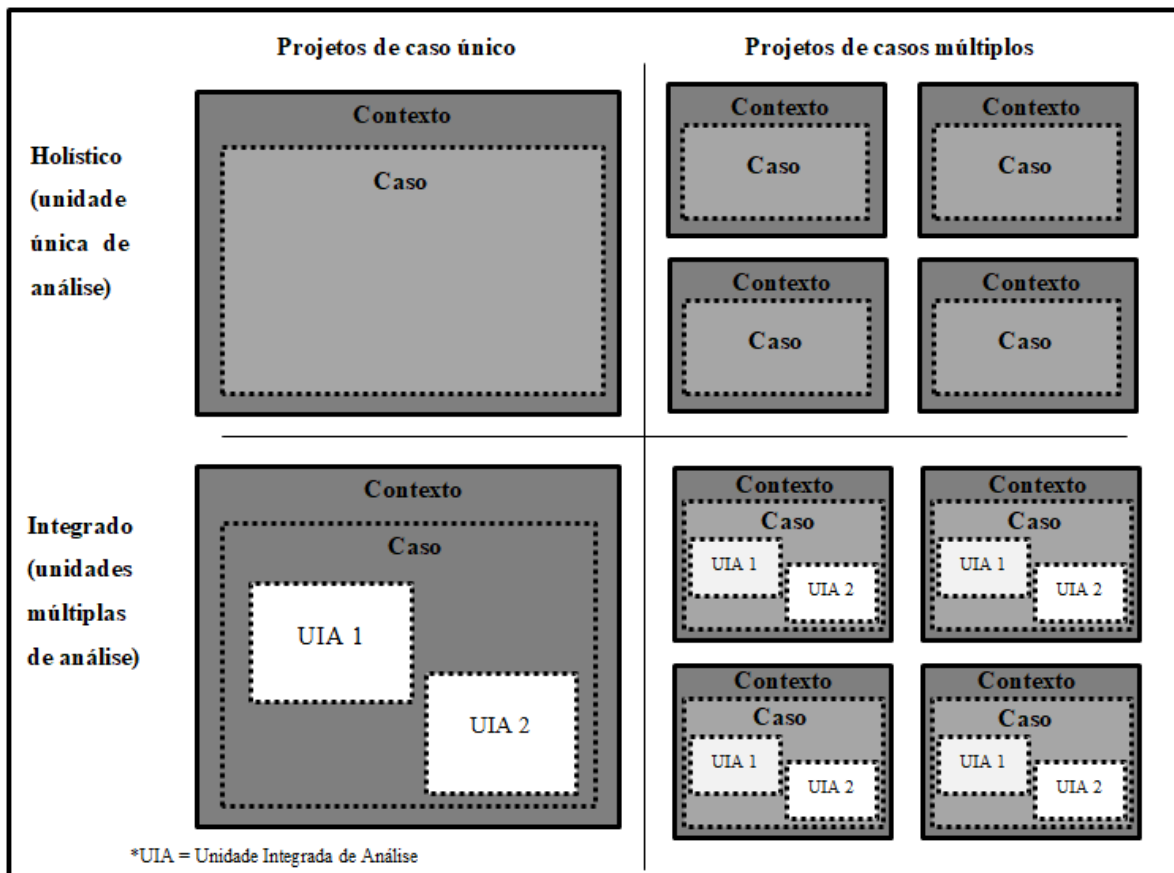


Figura 12: Tipos básicos de projetos de estudos de caso.

Fonte: YIN (2015).

O estudo de caso único se diferencia do estudo de casos múltiplos tanto em estrutura quanto em análise, enquanto o estudo de casos múltiplos se preocupa com a relação entre os casos e, portanto com a comparação das características particulares de ambos, o estudo de caso único, possibilita uma imersão muito maior no caso, em contrapartida perde um pouco de seu poder de generalização.

No presente estudo as unidades de análise serão os profissionais dos diversos pontos do canal e a atuação de suas empresas com relação à distribuição de poder nesse canal. Essa escolha se deve ao fato de que se entende que a unidade de análise escolhida facilitará a o reconhecimento do fenômeno e de suas características do objeto de pesquisa, e assim responder o objetivo proposto neste estudo.

No decorrer do estudo pretende-se percorrer por meio de todas as funções expressas nesse canal, do fornecedor até o varejista final, levaremos em conta, portanto, (1) função da empresa no canal, (2) utilização ou não de um processo de compra *e-commerce*, (3) tamanho da organização. A figura 13 apresenta um esquema ilustrativo do caso e de suas unidades de análise.

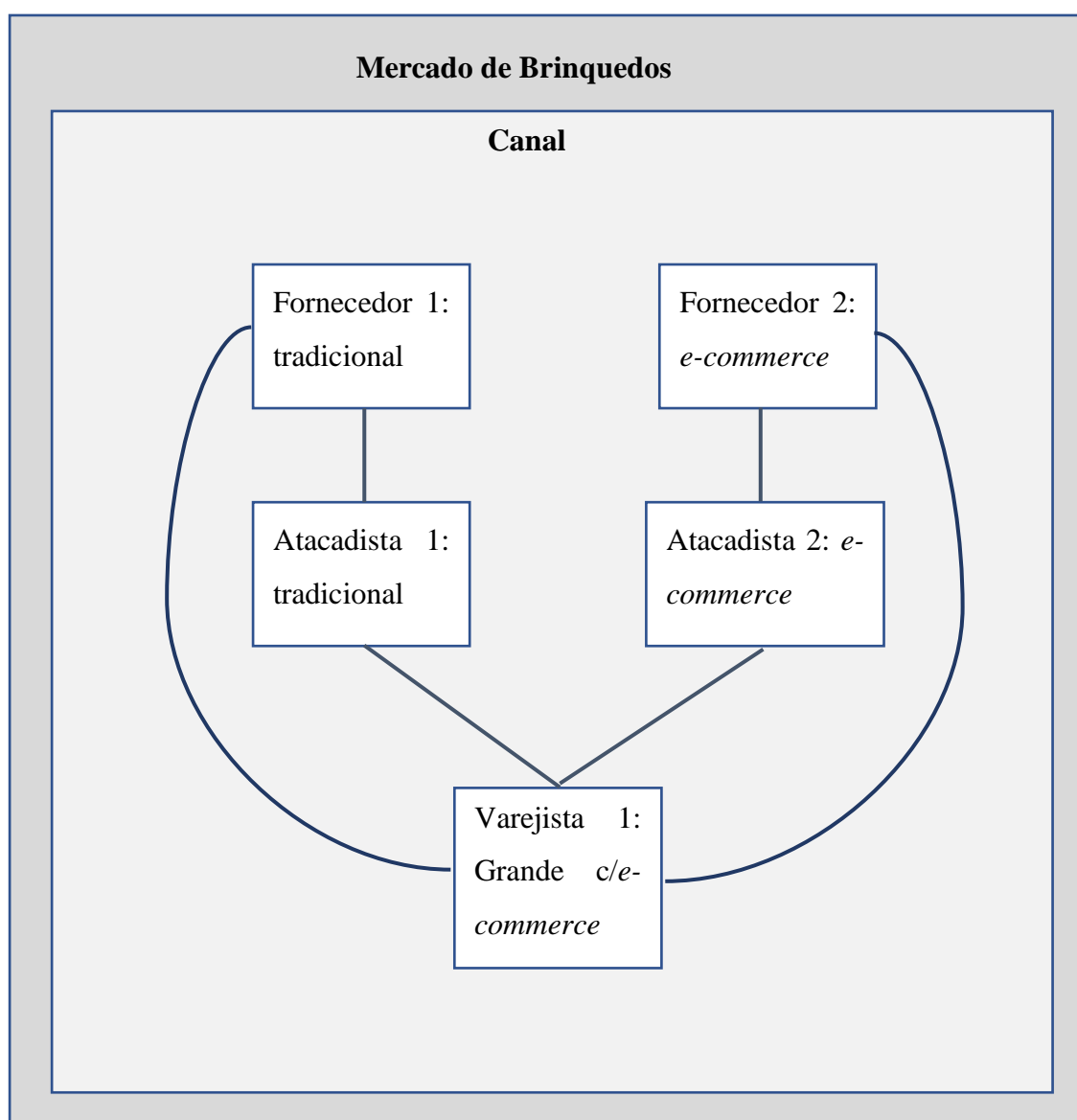


Figura 13: Apresentação ilustrativa do caso e de suas relações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Técnicas de Coleta das evidências

De acordo com Selltiz *et al.* (1965), modelos que buscam encontrar seu objetivo por um meio de pesquisa exploratória utilizam-se principalmente de técnicas qualitativas, como a entrevista e a observação, para realização da coleta de dados de sua pesquisa.

Roesch (1999) por sua vez releva que o uso da entrevista em profundidade é fundamental para o reconhecimento de evidências durante o período de pesquisa, concomitantemente Yin (2015) apresenta 6 tipos de técnicas de coleta que podem ser usadas durante a pesquisa de campo. (1) documentação, (2) registros em arquivos, (3) entrevistas, (4) observações diretas, (5) observação participante e finalmente os (6) artefatos físicos. Na tabela 9 estão apresentadas respectivamente as técnicas de coleta escolhidas para este estudo tão quais seus pontos fortes e as desvantagens pelo seu uso.

Fonte de evidência	Forças	Desvantagem
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> * Direcionada - enfocam diretamente o tópico decidido no estudo de caso. * Perceptíveis - fornecerem inferências causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> * vieses tanto devido a questões mal elaboradas quanto em suas respostas. * imprecisões relativas à memória dos entrevistados. * reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador aquilo que este imagina que o entrevistador queria ouvir.
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> * Estável - pode ser revisada repetidas vezes. * Discreta - não foi criada como resultado da aplicação do método. * Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. * Ampla cobertura - longo período de tempo, com eventos e ambientes distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidade de recuperação - pode ser baixa. * Seletividade tendenciosa, se não houver uma coleta completa. * Relato de vieses - reflete as ideias do autor. * Dificuldade de acesso - pode ser negado por conter informações importantes.
Registros em Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> * Possui as mesmas forças da fonte de evidência documental. * São quantitativos e, portanto, bem precisos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Possui as mesmas desvantagens da fonte de evidência documental. * Pode haver uma dificuldade no acesso por razões de privacidade.

Tabela 9: Pontos fortes e desvantagens das fontes de evidências do estudo de caso.

Fonte: Autor adaptado de Yin (2015)

Como uma das técnicas de coleta foi escolhida a entrevista semiestruturada, onde de acordo com Flick (2009), os conhecimentos subjetivos do entrevistado expostos de maneira aberta e espontânea são interpretados tecnicamente pelo entrevistador podendo ser confrontados com suposições implícitas.

Ainda sobre a entrevista em profundidade semiestruturada, Lakatos e Marconi (2010) apontam que com a utilização dessa técnica, a liberdade do entrevistador com a utilização do roteiro é maior, isso possibilita abordar as questões necessárias para responder ao objetivo do estudo de todas as perspectivas possíveis, a fim de extrair as informações necessárias do entrevistado.

Ainda assim, um guia de entrevista pode se mostrar uma ferramenta de consistência e de vantagem, uma vez que permite a comparação estruturada dos dados. Desse modo, a entrevista permite uma estruturação dos resultados mesmo que não haja a completa rigidez da estruturação de seu guia. A entrevista semiestruturada é caracterizada pela escolha de questões-chave, entretanto é permissiva quanto à necessidade do entrevistador em realizar mudanças no roteiro pré-estabelecido (Gill *et al.*, 2008).

Martins e Theóphilo (2009) apresentam alguns cuidados que o entrevistador deve se atentar para tornar a ferramenta mais eficiente, entre eles estão: possuir um conhecimento prévio do entrevistado, evitar ao máximo interferir ou fazer qualquer tipo de juízo de valor quanto às respostas do entrevistado, gravar a entrevista contanto que com a permissão do entrevistado, permanecer calmo durante o percurso das perguntas e se necessário criar perguntas que possam guiar o entrevistador a expor informações referentes aos temas propostos no trabalho.

Gephart (2004) afirma que o estudo de caso pode se utilizar de análises documentais de outras fontes para se aprimorar no que é chamado de triangulação entre os métodos de coleta de dados. Lakatos e Marconi (2010) corroboram com a opinião de Gephart a

respeito da utilização da pesquisa documental com o intuito de adquirir informações prévias a respeito do tema e do campo do estudo.

Para Yin (2015) o estudo de caso possibilita a análise de um grande número de variáveis de interesse, e que para tal, os dados apresentados precisam passar por quatro dimensões de teste que possibilitam que as informações dos diferentes tipos de técnica de coleta estejam em harmonia.

Dimensão	Teste	Utilização neste estudo
Validade do construto	Múltiplas fontes de evidência Triangulação das evidências Revisão do estudo por informante-chave	Entrevista, Documentação e Registros em Arquivos.
Validade interna	Comparação entre teoria e pesquisa de campo Explicações rivais Encadeamento e modelos lógicos	Soon to be.
Validade externa	Teoria Lógica de replicação	Existe um referencial teórico anterior, entretanto por ser um estudo de caso único esse teste não se aplica ao presente estudo.
Confiabilidade	Protocolo Base de dados	Protocolo apresentado no fim dos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo.

Tabela 10: Testes para validade do estudo.

Fonte: Autor adaptado Yin (2015)

Um ponto a se ressaltar na tabela 10 é o da importância do uso das triangulações, tanto entre as técnicas de coleta quanto em relação à própria teoria anterior à realização da pesquisa de campo, este é o modo pelo qual podem se encontrar as contribuições do trabalho para a área acadêmica, e a estruturação do protocolo permite que esse trabalho seja futuramente replicado.

Para cumprir os requisitos e atender ao objetivo do estudo pretende-se entrevistar um gestor de cada uma das empresas com funções diversas no canal de marketing do mercado de brinquedos brasileiro, como critérios de seleção desses gestores determinaram-se as seguintes características:

- (1) Deve possuir uma posição relevante na organização, tendo conhecimento dos aspectos estratégicos e acesso às informações e terem participação efetiva no momento de tomada de decisão e da negociação, também chamada como *elite interviewing* (Marshall & Rossman, 1995), para que os gestores estejam nessa categoria de entrevista, é exigido deles uma visão geral do organização e possuírem uma *expertise* relevante para o tema da pesquisa.
- (2) Os gestores devem trabalhar na área de marketing ou na área comercial, tendo contato direto com questões de relacionamento interorganizacional e negociação. Por serem executivos com *expertise*, independente da área na qual estejam alocados já possuiriam uma posição privilegiada em questão de informações e participação na tomada de decisão, mas optou-se por restringir ainda mais o escopo das entrevistas para que as decisões analisadas desses executivos estivessem ligadas mais estritamente ao escopo do tema de canais.
- (3) Deve ter experiência de pelo menos 10 anos nesse mercado e, portanto, reiterando sua *expertise* sobre o ambiente no qual está inserido. Esta exigência colabora para a robustez de escolha, garantindo que o estudo melhor se adeque à elite *interviewing*.
- (4) As empresas escolhidas para terem seus executivos entrevistados devem não apenas pertencer às respectivas funções de canal estabelecidas neste trabalho, mas possuir relevância no mercado, estando preferivelmente entre as 5 primeiras posições do mercado em questão de faturamento de brinquedos.

(5) Como meio de chegar nestes executivos decidiu-se por utilizar a técnica de bola-de-neve, essa técnica é necessariamente uma abordagem não probabilística e que dificulta de certa maneira a generalização para a população. Para Bernard (2015), essa abordagem deve ser utilizada para populações que sejam difíceis de serem encontradas ou difíceis de ser acessadas, o que seria condizente com nossa metodologia se considerando o grau de robustez proposto para restrição dos entrevistados.

A tabela 11, tem como intuito apontar as características de cada um dos entrevistados, a empresa de que fazem parte, sua função no canal do mercado de brinquedos brasileiro, sua função na empresa e a sua experiência no setor.

Entrevistados	Função na Empresa	Empresa	Função do Canal	Anos de Experiência no Setor
Diego Krasny	Gerente de Trade Marketing	Mattel	Fornecedor	11 anos
Marco Gomes	Gerente de Trade Marketing e Adm de Vendas	Hasbro	Fornecedor	17 anos
Vinicius Ávila	Gerente de Vendas	Hobby	Distribuidor	17 anos
José Neto	Gerente de Vendas	Mcassab	Distribuidor	16 anos
Luiz Antônio Coccozza	Gerente de Vendas	ToyMania	Varejista	20 anos

Tabela 11: Perfil dos Entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante apontar também uma entrevista extra realizada no estudo com o intuito de complementar e confirmar as informações coletadas durante as entrevistas com os executivos, essa entrevista foi realizada com um especialista em certificação, apesar de não trabalhar apenas com o mercado de brinquedos, já realiza trabalhos nesse mercado a mais de 4 anos. Dessa maneira, o Consultor de certificações Luiz Fernando Yukio Imada foi entrevistado ao fim das demais entrevistas para validação de informações técnicas coletadas nas demais entrevistas.

3.4 Técnicas de Análise das Evidências

Neste estudo optou-se pela utilização da análise global de conteúdo, esta análise é caracterizada por ser uma forma comum de encontrar uma visão geral do tema analisado (Flick, 2009). Para Campomar (1991) é importante o uso de analogias e comparações com a teoria no momento da análise do estudo de caso, isso traz não só robustez ao trabalho, mas uma visão holística do caso àqueles que venham a ler o estudo.

Muitas análises qualitativas se distanciam totalmente da abordagem quantitativa, mas isso nem sempre é verdadeiro, a análise de conteúdo é antes de qualquer coisa uma técnica que visa trazer a sistemática possuída nas análises quantitativas para o espectro qualitativo, por meio do uso da frequência de aparição de categorias que podem ou ser escolhidas *a priori* com ajuda da revisão teórica ou que surgem de maneira espontânea durante a coleta de informações (Bardin, 2011).

A avaliação qualitativa é acima de tudo caracterizada por uma descrição do fenômeno observado, pela interpretação desse fenômeno e das relações que o cercam pelo pesquisador, e posteriormente, sua arguição ou apresentação para disseminação desse conhecimento (Martins & Theóphilo, 2009).

O código das mensagens vem mudando durante os anos, em um primeiro momento, só haviam textos e no máximo entrevistas e observações que poderiam ser posteriormente escritas e fazer parte da análise de conteúdo, Franco (2008) informa que houve uma mudança nessa dimensão, hoje a mensagem pode estar presente tanto de forma escrita como em características gestuais, entonações e até mesmo o silêncio durante a entrevista, por meio de figuras, e mais recentemente inclusive por meio de vídeos.

Bardin (2011) argumenta que se precisam de três passos para que a análise de conteúdo se concretize, uma pré-análise, seguida da exploração do material e finalmente o

tratamento dos resultados objetivos e a inferência e interpretação desse tratamento. Na figura 14 está apresentada a tríade responsável pelo processo proposto por essa pesquisadora.



Figura 14: Tríade da análise de conteúdo.

Fonte: Autor adaptado de Bardin (2011).

A pré-análise de acordo com Bardin (2011) é a fase de organização dos dados e montagem do conjunto de documentos obtidos de maneira primária ou secundária pelo pesquisador também chamado de *corpus*, após essa parte torna-se necessário fazer o que a autora chama de leitura flutuante, fazendo um contato com as informações e procurando entender o sentido e o sentimento dessas informações em sua forma mais simples.

Ainda na pré-análise é importante a exploração de algumas dimensões: (1) a exaustividade, é importante esgotar os elementos desse *corpus*, conferindo que não é necessário voltar a campo para adquirir mais informações; (2) a representatividade, a amostra do corpus deve ser representativa do todo no *corpus*; (3) a homogeneidade, os documentos devem ser semelhantes, uma diferença crítica entre as estruturas das mensagens pode danificar a análise holística do *corpus*, e finalmente (4) possuir a pertinência, os documentos devem ser fontes de informação que somem ao objetivo da análise possuindo assim um vínculo com o tema.

Na fase de exploração do material o *corpus* composto na fase anterior é analisado de maneira profunda, o ponto principal dessa fase está na criação das unidades de registro, essas unidades são componentes dos mais diversos tipos que possuem uma relação forte com as categorias e com o tema do estudo. Finalmente, no tratamento e análise dos dados, as informações são finalmente tratadas e criam-se as categorias por um processo de analogia (Bardin, 2011; Campomar, 1991), as categorias devem emergir das informações trabalhadas das evidências recolhidas pelo pesquisador.

Franco (2008) apresenta, além da pertinência e homogeneidade já apresentados na pré-análise, três princípios para realização de um tratamento de análise e formalização das categorias de boa qualidade:

- **Exclusão mútua:** Duas ou mais categorias não devem contar os mesmos elementos, desta maneira é possível fazer uma análise individual para cada categoria.
- **Objetividade e a Fidelidade:** As categorias criadas devem ser capazes de se sustentar durante toda a análise, mesmo sendo submetidas a diferentes análises.
- **Produtividade:** A produtividade está relacionada às consequências do estabelecimento das categorias, essas categorias devem ser capazes de gerar novas inferências e hipóteses.

É importante atentar-se ao objetivo do tema como prioridade, pois mesmo que desvinculada da técnica ou procedimento central de análise de dados, a interpretação das informações pelo pesquisador é o pilar da pesquisa qualitativa e por esse motivo deve estar acima de qualquer outra prerrogativa processual do estudo (Flick, 2009).

Para estrutura de análise desse estudo, decidiu-se por um procedimento de 5 passos como meio de expressão pragmático do material, esses passos foram baseados na proposição de Bardin para a análise de conteúdo, e são apresentados na figura 15.

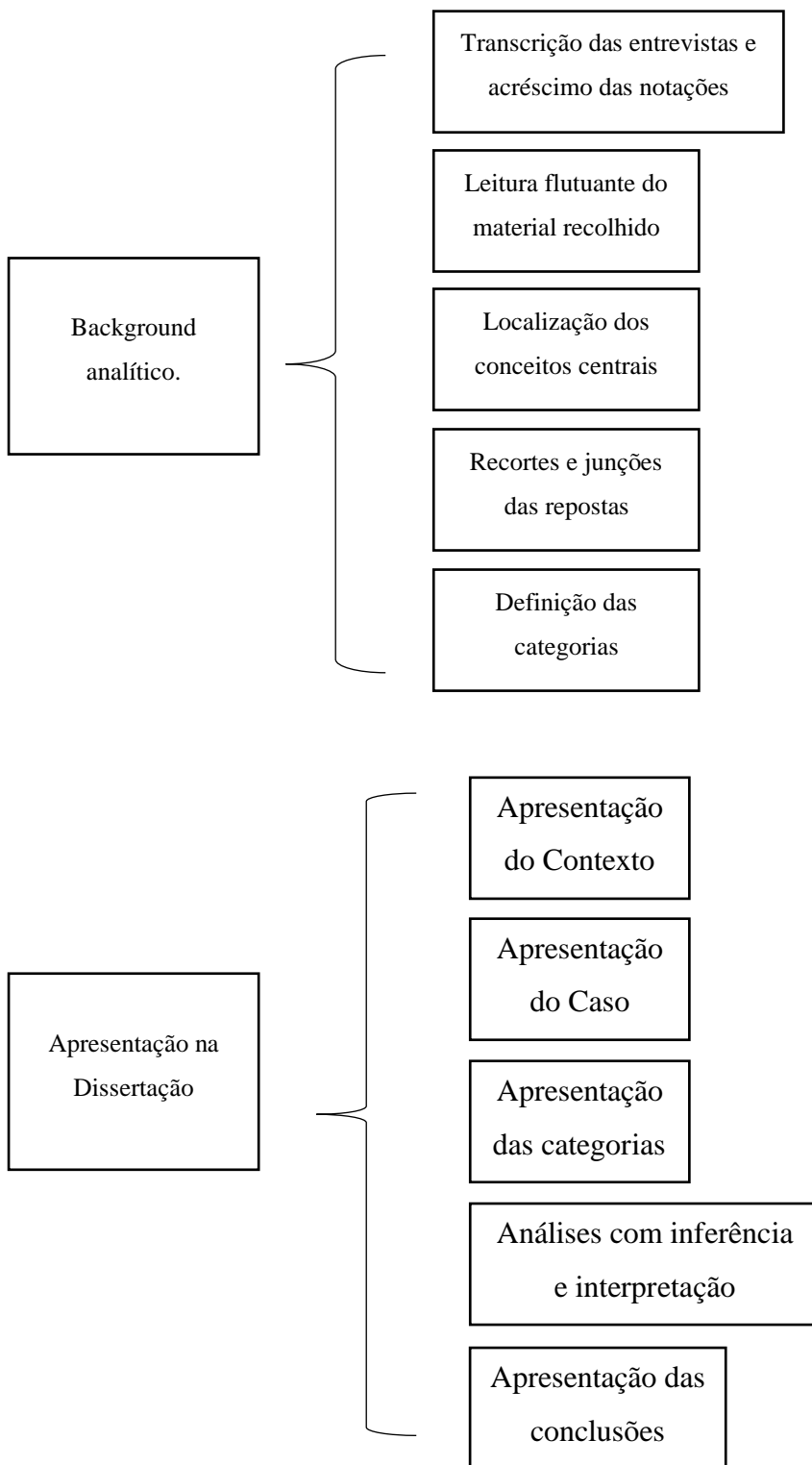


Figura 15: Análise e apresentação na Dissertação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 Cenário do Mercado de Brinquedos

Apesar deste estudo já contemplar uma pequena contextualização do mercado na introdução, achou-se por melhor, fazer uma apresentação mais ampla do mercado nacional e internacional de brinquedos, para que no momento em que as análises das informações coletadas forem feitas, seja possível para o leitor, compreender um pouco melhor o comportamento do mercado em sua rotina. Nesta sessão serão construídas a contextualização setorial de brinquedos internacional e nacionalmente, apontando características sociais e mercadológicas desse mercado e seus principais *players* com enfoque no mercado brasileiro.

3.5.1 Mercado de Brinquedos pelo mundo.

O mercado de brinquedos, apresenta um modelo de demanda bastante concentrada; de acordo com a ICTI (*International Council of Toy Industries*), em 2013, alguns países, como a Espanha, possuíam metade de suas demandas anuais concentradas nas semanas anteriores ao Natal.

Apesar de menor, essa concentração também é recorrente em outros países da Europa. É também interessante contemplar que a cultura anglo-saxã, apresenta uma grande tendência para a compra de brinquedos, no relatório citado, podemos perceber o dobro de brinquedos por criança, nos USA e na Inglaterra, do que se vê em relação a outros países da Europa.

O mercado está altamente concentrado nos Estados Unidos. De acordo com o relatório de 2013, cerca de 27% do consumo mundial de brinquedos se localizava nesse país, mas o gasto por criança ainda era inferior ao de países como o Reino Unido e a França. Isso significa que a porcentagem de renda discricional das famílias em relação ao tamanho da população inflige certo impacto no consumo desse mercado. Isso é mostrado através da concentração de brinquedos por criança vendidos em países com Luxemburgo, Noruega e outros inseridos na União Europeia, respectivamente os com maior renda per capita.

Essa relação ajuda as empresas na prospecção de novos mercados potenciais, uma vez que a relação já é conhecida, e é também conhecida a renda *per capita* de países em desenvolvimento acelerado; é possível para as grandes empresas preverem quais devem ser seus novos mercados de aposta. Temos, como exemplo, o crescimento notável do mercado de brinquedos em emergentes como Rússia e China. Outro polo de países que se desenvolvem rapidamente é o Brasil e o México na América Latina, esses polos pela proximidade acabam ficando sobre a influência principalmente das indústrias multinacionais americanas.

As maiores multinacionais do mundo são apresentadas na figura 16, com a Bandai trabalhando principalmente na Ásia, a LEGO com protagonismo na Europa e a Mattel e a Hasbro disputando seu espaço no maior mercado mundial, que como já dito acima é o mercado americano.

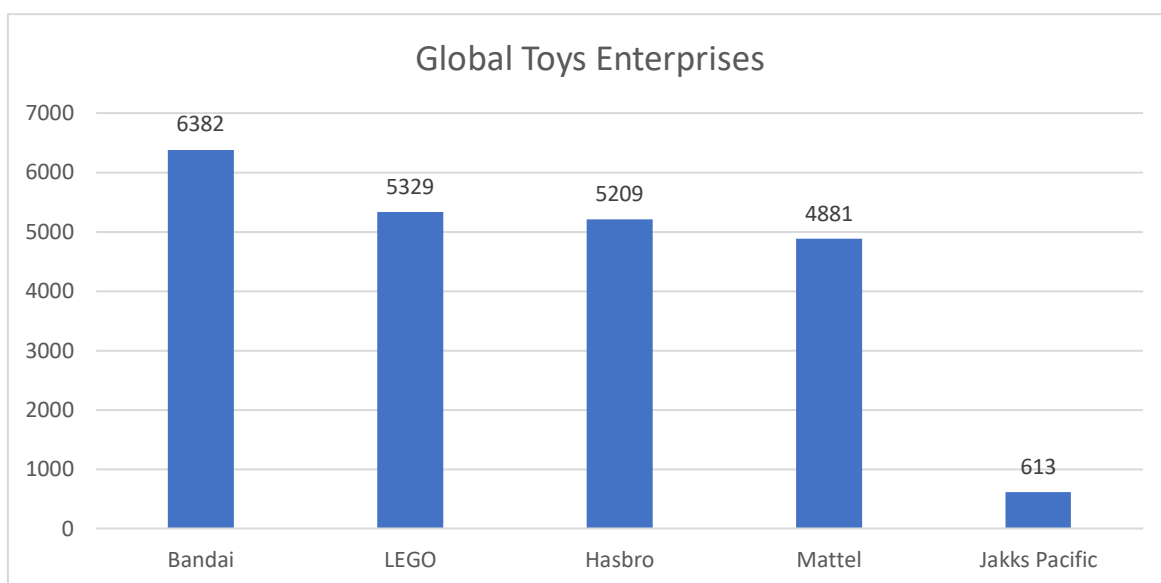


Figura 16: Maiores empresas de brinquedo.

Fonte: Adaptado de ICTI (2013)

É também notável a grande concentração da produção e conseqüente exportação de países como a China e os países do Leste Asiático, tendo na maioria das subcategorias de brinquedos mais de 90% da produção mundial, denotando um mercado praticamente monopolizado no sentido de produção industrial.

Outro *player* que vem se tornando bem impactante é o México, se destaca por não ser um país da Ásia e mesmo assim estar na lista dos maiores exportadores para o Brasil. Um dos produtos que acaba sendo muito distribuidor pelo país são cadeirinhas infantis. Apesar da China ser o principal exportador, não seria impossível que esse país ocupasse a segunda posição em um futuro próximo.

É importante ressaltar também que houve o efeito do aumento de real durante os últimos anos e isso acabou interferindo nas informações da tabela uma vez que as informações de importação estão em dólares. Na tabela 12, são apresentadas as principais origens de importação de brinquedos para o mercado brasileiro.

País	2015		2016		2017		2018	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
China	\$269.443.369,00	81,70%	\$185.726.222,00	81,66%	\$205.445.651,00	86,35%	\$242.242.091,00	84,02%
Vietnã	\$7.859.637,00	2,38%	\$8.034.313,00	3,53%	\$9.005.380,00	3,79%	\$10.986.203,00	3,81%
México	\$14.638.550,00	4,44%	\$11.455.488,00	5,04%	\$8.299.247,00	3,49%	\$9.888.341,00	3,43%
Indonésia	\$8.728.884,00	2,65%	\$5.562.443,00	2,45%	\$8.222.585,00	3,46%	\$7.086.632,00	2,46%
Malásia	\$5.909.679,00	1,79%	\$4.784.935,00	2,10%	\$6.940.407,00	2,92%	\$4.303.825,00	1,49%
Total	\$329.781.193,00	100%	\$227.436.530,00	100%	\$252.011.190,00	100%	\$288.319.448,00	100%
5 Maiores%	\$306.580.119,00	92,96%	\$215.563.401,00	94,78%	\$237.913.270,00	94,41%	\$274.507.092,00	95,21%

Tabela 12: Produção mundial.

Fonte: Adaptado de ABRINQ (2019)

Em um mercado como o de brinquedos, a produção se torna altamente concentrada, a fim de se aproveitarem custos de trabalho reduzidos, uma vez que países como China e o Leste Asiático tem um dos menores custos de mão de obra do mundo, e aproveitarem os ganhos de escala de uma produção concentrada. Além disso, pelo fato de os brinquedos serem feitos principalmente de plástico com caixas de maneira geral grandes, o transporte por via marítima acaba sendo custoso, pois são materiais espaçosos, praticamente sem peso.

Para abordar uma questão interessante do cenário mundial, podemos utilizar o caso da Toys R Us, enquanto a algumas décadas a empresa americana tenha sido uma das grandes

potências no mercado de brinquedos, e que de acordo com a pesquisa de Levy e Weitz (2000), fosse responsável por mais de 40% do mercado americano da época, graças a reviravoltas, mudanças econômicas e tecnológicas, enfim, intempéries ocasionadas pela passagem do tempo, mais recentemente a empresa Toys R Us passa por um difícil processo de falência.

De acordo com notícia vinculada pela G1 em 2019 revelou que a multinacional americana Toys R Us estaria mergulhada em mais de US\$ 5 bilhões em dívidas, tendo de reagir com a demissão de mais de 30 mil funcionários, isso seria o equivalente a demitir todo o mercado brasileiro. Por essas e outras razões foi que em setembro de 2017 a empresa americana teve de declarar falência, mais recentemente foi anunciado uma possível recuperação da marca aliada a um desejo de reabrir lojas e voltar a investir no mercado americano.

3.5.2 Mercado de Brinquedos no Brasil.

O mercado brasileiro possui algumas semelhanças com o mercado mundial graças a participação de grandes multinacionais no ambiente competitivo do país, mas o mais aparente ainda são as diferenças. Nesta sessão discutiremos dados a respeito do mercado que incluem faturamento, sazonalidade e distribuição regional, de formato e de preço.

Segundo dados da ABRINQ (2019), existem mais de 30 mil empregos instituídos nesse setor, com mais de 400 fábricas no território nacional, essas fábricas se concentram no sudeste do país, principalmente em São Paulo tendo quase 80% do total de fábricas do Brasil. Na figura 17, estão apresentados os dados de faturamento do mercado brasileiro, englobando a sua crescente importância na última década, é possível perceber que nesse curto espaço de tempo o faturamento no mercado dobrou, e vem mostrando um crescimento constante em todos os anos.

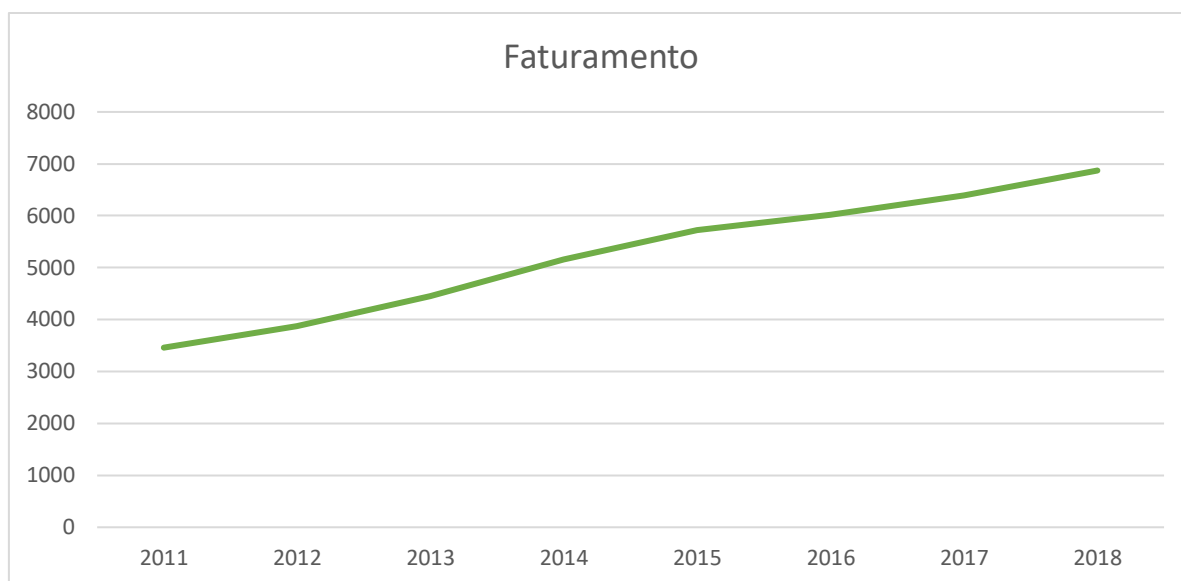


Figura 17: Faturamento do mercado brasileiro.

Fonte: Adaptado de ABRINQ (2019).

O mercado brasileiro como mostrado não é tão expressivo comparado ao mundial, dos mais de 90 bilhões de dólares do mercado mundial, apenas 6,8 bilhões de reais são comercializados nos territórios nacionais, isso daria cerca de 2% das vendas mundiais de brinquedos.

Outra diferença significativa está na distribuição de formato das vendas de brinquedos. No Brasil a distribuição de brinquedos se concentra em boa parte nas mãos de brinquedeiros especializados, outras mudanças importantes estão no abonado crescimento das vendas pela internet que em uma década passarão de irrelevante 1% das vendas do mercado para mais de 22% no ano de 2018. Na tabela 13, é mostrada como se encontra essa tendência de distribuição nos diversos formatos nos últimos anos.

Vendas por Canais	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A) Magazines	16,60%	18%	18,10%	17,60%	12,80%	16,80%	16,10%	16,20%
B) Autoserviço	14,60%	10,50%	9,90%	8,20%	8,60%	8,80%	7,80%	8,10%
C) Especializados	40,60%	33,10%	38,30%	39,20%	41,30%	33,20%	34,20%	33,50%
D) Atacadistas	26,20%	21,80%	18,20%	19,90%	18,50%	20,80%	19,60%	20,10%
E) Internet	1,70%	16,60%	15,90%	15,40%	18,80%	20,50%	22,10%	22,40%

Tabela 13: MB Brasileiro-Distribuição por formato.

Fonte: Adaptado de ABRINQ (2019).

Outra distribuição brasileira que é muito impar é a distribuição regional, apesar de haver em certa proporção uma concentração em estados como São Paulo e Rio de Janeiro, outros estados como Paraná, Minas Gerais e Bahia também possuem participações relevantes, infelizmente ainda é possível ver uma disparidade muito grande na distribuição entre os demais estados e os maiores. São mostrados esses dados a respeito da distribuição regional de brinquedos do mercado brasileiro de brinquedos na tabela 14.

Estado	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Acre	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%
Alagoas	1,0%	0,9%	0,6%	0,5%	0,8%	1,0%	0,9%	0,8%
Amapá	0,3%	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%	0,4%	0,3%	0,8%
Amazonas	1,2%	1,4%	1,2%	0,7%	0,6%	1,3%	1,8%	3,0%
Bahia	3,0%	3,6%	3,1%	3,7%	3,9%	4,6%	4,1%	4,4%
Ceará	2,3%	2,3%	2,0%	2,1%	2,7%	2,3%	1,9%	1,6%
Distrito Federal	1,6%	2,0%	2,9%	2,2%	2,1%	2,4%	2,2%	1,8%
Espírito Santo	1,8%	2,2%	2,1%	2,3%	2,0%	1,4%	1,5%	1,5%
Goiás	2,5%	2,4%	2,7%	1,9%	2,1%	2,9%	2,7%	3,9%
Maranhão	1,3%	1,4%	1,1%	0,8%	0,8%	1,2%	0,9%	2,0%
Mato Grosso	1,0%	1,0%	0,8%	1,1%	1,8%	1,8%	1,5%	2,1%
Mato Grosso do Sul	0,6%	0,9%	0,7%	0,6%	0,8%	1,0%	1,1%	0,9%
Minas Gerais	7,4%	7,8%	7,3%	7,2%	7,4%	8,3%	7,9%	7,3%
Pará	2,5%	2,0%	1,7%	0,9%	1,0%	1,6%	1,3%	1,9%
Paraíba	1,3%	1,1%	1,0%	0,7%	0,9%	0,9%	0,7%	1,1%
Paraná	5,2%	5,1%	5,0%	6,1%	6,8%	6,0%	5,3%	6,5%
Piauí	1,0%	0,9%	0,7%	0,5%	0,6%	1,0%	1,0%	1,0%
Pernambuco	4,6%	4,9%	4,1%	4,9%	4,1%	3,8%	3,5%	3,5%
Rio de Janeiro	13,5%	12,3%	12,2%	12,8%	11,7%	9,8%	10,7%	7,6%
Rio Grande do Norte	1,1%	0,8%	0,6%	0,4%	0,4%	0,8%	0,9%	0,7%
Rio Grande do Sul	4,4%	4,8%	4,2%	4,8%	4,9%	5,5%	5,7%	4,6%
Rondônia	0,5%	0,4%	0,3%	0,6%	0,8%	0,7%	0,6%	0,7%
Roraima	0,4%	0,4%	0,3%	0,4%	0,5%	0,3%	0,3%	0,3%
Santa Catarina	4,1%	4,7%	4,5%	6,2%	5,5%	6,6%	6,1%	6,8%
São Paulo	35,6%	34,0%	38,8%	37,2%	36,1%	33,0%	35,8%	33,7%
Sergipe	1,6%	1,6%	1,2%	0,9%	1,0%	0,8%	0,7%	0,7%
Tocantins	0,5%	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%	0,4%	0,3%	0,5%

Tabela 14: MB Brasileiro-Distribuição regional.

Fonte: Adaptado de ABRINQ (2019).

Outro importante dado do mercado está na distribuição de preços no segmento, o estudo da evolução histórica de preços no mercado permite algumas elucidações a respeito do mercado de brinquedos e até mesmo das influências sofridas por esse mercado da atual conjuntura econômica nacional.

Em alguns momentos na última década é possível perceber uma variação muito grande nos percentuais de compra de itens mais caros, principalmente acima de R\$40,00. Nos anos de 2014 a 2017, grande parte das compras acima de R\$100,00 parece terem sido realocadas para os itens entre R\$40,00 e R\$100,00. O mesmo ocorreu para itens de menos de R\$25,00, e essa tendência parece ter sido diminuída posteriormente. Nesta análise, é importante considerar, entretanto, questões macroeconômicas como a inflação do país no período, e a variação do dólar. Essas dimensões econômicas poderiam explicar algumas variações como as ocorridas entre 2015 e 2018 nas menores faixas de preço. Na tabela 15 é apresentada a tendência de preços na última década.

Brinquedos (R\$)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Até R\$15,00	11,20%	11,80%	11,00%	11,10%	12,20%	6,10%	7,50%	11,30%
De R\$16,00 a R\$25,00	26,00%	22,10%	16,90%	17,30%	13,10%	9,80%	10,90%	15,40%
De R\$26,00 a R\$39,00	17,60%	20,50%	17,00%	18,50%	19,50%	21,40%	19,30%	19,10%
De R\$40,00 a R\$60,00	19,50%	17,60%	22,10%	19,50%	23,00%	26,50%	25,70%	18,40%
De R\$61,00 a R\$100,00	12,80%	14,20%	14,60%	14,10%	18,20%	23,80%	21,60%	19,20%
Acima de R\$100,00	12,90%	14,00%	18,80%	19,90%	13,50%	12,40%	14,90%	16,50%

Tabela 15: MB Brasileiro-Distribuição de preço.

Fonte: Adaptado de ABRINQ (2019).

O mercado brasileiro também é muito conhecido por estar fortemente ligado às datas festivas, sendo as mais expoentes o dia das crianças e o Natal. Na tabela 16, é possível perceber também que uma grande concentração das vendas ocorre no segundo semestre, guardadas as proporções durante a última década cerca de 70% das vendas anuais do mercado brasileiro de brinquedos, ocorrem no segundo semestre. Os dados da tabela 14 não são os de venda ao consumidor, mas sim os de venda da indústria, então em algum nível as vendas são realizadas com alguma antecedência das marcas festivas reconhecidas anteriormente.

Sazonalidade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2011	2,5%	3,1%	4,4%	4,1%	6,5%	6,0%	7,7%	17,0%	18,4%	6,9%	17,6%	5,9%
2012	2,8%	2,9%	4,3%	4,2%	6,5%	5,5%	8,0%	16,6%	17,0%	8,2%	17,8%	6,2%
2013	3,1%	2,9%	4,2%	4,8%	5,8%	6,6%	7,9%	15,8%	18,6%	9,0%	15,1%	6,2%
2014	4,1%	3,6%	4,5%	4,6%	5,1%	4,8%	7,8%	17,0%	19,2%	7,0%	16,9%	5,4%
2015	3,2%	3,3%	4,4%	4,5%	5,6%	5,3%	8,2%	18,7%	17,8%	5,3%	18,6%	5,1%
2016	2,3%	4,0%	5,2%	5,1%	5,0%	5,8%	8,6%	18,3%	18,3%	6,8%	14,1%	6,6%
2017	3,3%	3,2%	5,0%	5,1%	5,5%	5,8%	8,1%	17,9%	16,3%	5,8%	14,0%	10,0%
2018	3,5%	3,7%	5,8%	6,3%	5,7%	6,3%	8,4%	17,1%	14,7%	7,1%	12,5%	8,4%

Tabela 16: MB Brasileiro-Sazonalidade.

Fonte: Adaptado de ABRINQ (2019).

Vale lembrar que mesmo sendo um mercado como qualquer outro da economia, por lidar com crianças exigisse nesse mercado que as empresas sigam um código de ética, isso mesmo dificultando, não impede de as empresas tentarem trabalhar aspectos lúdicos do entretenimento.

3.5.3 Principais *players* do mercado brasileiro.

O mercado brasileiro, apesar de suas especificidades acaba tendo uma grande influência do mercado internacional, basta observar os maiores fornecedores do mercado que se torna verificável a afirmação. De acordo com a Euromonitor (2019) os dois principais fornecedores do mercado brasileiro de brinquedos são a Mattel e a Hasbro, duas empresas americanas que juntas representam cerca de 30% do *market-share*, além delas podemos citar empresas que se singularizam no mercado, como a LEGO que é dinamarquesa e empresas brasileiras Candide e GROW que possuem atuação muito forte em áreas específicas do mercado, optando por apostar em segmentos diversos como é o caso de jogos da GROW, dessa maneira, apenas nestas empresas mais de 50% das vendas do mercado estão representadas.

Por parte do varejo, de acordo com as informações dadas na Exame (2019), pelo presidente da Abrinq, duas das maiores redes varejistas, detêm 40% das vendas de brinquedos, isso demonstra a concentração que vem acontecendo nesse nível do canal nos últimos anos, ainda sobre o *market-share*, outras 20 cadeias especializadas ficam com uma porcentagem próxima a 45% do mercado, essas cadeias são distribuídas no território brasileiro, com alguma concentração no Sudeste e no Sul do país. Os 15% restantes ficam por conta dos, aproximadamente, 8 mil pontos de venda. Entre as maiores empresas que comercializam brinquedos estão, a Ri Happy e a PB Kids, que a poucos anos são do mesmo grupo de investimentos, e a Lojas Americanas que possui um número grande de lojas e é grande responsável pela distribuição de brinquedos;

3.6 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa é uma importante ferramenta que traz consigo uma orientação de como está sendo realizada a pesquisa, outro importante aspecto é o de que a utilização do protocolo garante a possibilidade de replicação do estudo de caso aumentando assim a sua confiabilidade (Yin, 2015).

Campomar (1991) determina a necessidade do protocolo “... É imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos...”. A partir dessa necessidade desenvolveu-se um protocolo composto de: (1) visão geral do projeto, contendo título e objetivos do presente estudo, (2) Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, contendo o tipo de pesquisa, a abordagem, as unidades de análise, as fontes de evidência e o método de análise escolhidas, (3) os procedimentos práticos da pesquisa de campo, com as especificações do roteiro e apresentação posterior do próprio roteiro junta a um guia para realização do mesmo, (4) um cronograma de agendamento da pesquisa de campo contendo as pretensões a respeito do período no qual se realizarão a coleta e a redação da dissertação.

A seguir o protocolo de pesquisa com a visão geral do projeto, os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo, os procedimentos práticos e um cronograma de agendamento é apresentado por intermédio da tabela 17.

Visão Geral do Projeto	
Título	Relações de poder nos canais de marketing: a evolução dos papéis dos intermediários.
Objetivo	Compreender as relações de poder estabelecidas pelos <i>players</i> do canal tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o <i>e-commerce</i> .
Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo	
Tipo de pesquisa	Estudo de caso.
Abordagem	Qualitativa
Unidades de Análise	Conflito de poder no canal de marketing
Fontes de Evidência/ Técnica de coleta de dados	Entrevista/ Documentação / Registros em Arquivos
Principal fonte de coleta	Entrevista em profundidade
Análise	Análise de conteúdo
Procedimentos práticos da pesquisa de campo	
Especificações do roteiro	Como tipo de roteiro decidiu-se pelo uso do roteiro semiestruturado, não disfarçado.
Roteiro Utilizado	Apêndice A, baseado em Castro <i>et al.</i> (2007)
Cronograma ou Agendamento da pesquisa de campo	
Agendamento das entrevistas	Agosto a Dezembro de 2018
Redação das entrevistas	Janeiro a Abril de 2019
Preparação do Contexto de Caso	Agosto a Novembro de 2018
Desenvolvimento do relatório	Novembro de 2018 a Junho de 2019
Revisão do conteúdo	Julho de 2019

Tabela 17: Protocolo de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Nessa sessão será primeiramente apresentada a análise da pesquisa empírica, retratando a sequência pela qual cada dimensão será identificada e analisada por meio da técnica de análise de conteúdo, posteriormente haverá a amarração dessas dimensões com o referencial teórico apresentado durante a segunda sessão.

4.1 Contextualização das entrevistas

O processo de contextualização já foi apresentado na sessão de procedimentos metodológicos da pesquisa de campo. Todavia mostra-se pertinente aprofundarmos um pouco na situação da empresa pela qual o entrevistado responde, não apenas sua função dentro da própria dinâmica do canal de brinquedos, mas também uma visão voltada para a dimensão competitiva o que acaba por permear as informações esclarecidas durante as entrevistas.

Como bem afirma Yin (2015) não apenas a multiplicidade de fontes de coleta, mas também a compreensão das formas de coleta de dados acaba por trazer robustez na forma de validade de constructo para a pesquisa.

A tabela 18 apresenta as informações dos entrevistados levando em conta, experiência no mercado de brinquedos, tempo na função, função exercida pelo entrevistado na organização, função exercida pela organização na cadeia e breve apresentação da organização.

Entrevistas	Diego Krasny	Marco Gomes	Vinicius Ávila	José Neto	Luiz Antônio Coccozza
Anos de Experiência no Setor	11 anos	17 anos	17 anos	16 anos	20 anos
Tempo no Cargo	1 ano	1 ano	4 anos	2 anos	1 ano
Função na Empresa	Gerente de Trade Marketing	Gerente de Trade Marketing e Adm de Vendas	Gerente de Vendas	Gerente de Vendas	Gerente de Vendas
Empresa	Mattel	Hasbro	Hobby	Mcassab	ToyMania
Função do Canal	Fornecedor	Fornecedor	Distribuidor	Distribuidor	Varejista
Breve Descrição	Maior indústria do mercado.	Segunda maior indústria do mercado.	Distribuidora de Hasbro, entre outros.	Distribuidora oficial da LEGO.	Um dos grandes <i>e-commerces</i> do mercado e pertencente ao grupo Barão.

Tabela 18: Aprofundamento das entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2 Definição das categorias

As categorias de análise deste trabalho foram definidas *a priori* tendo como norteador a pergunta de pesquisa “Como são constituídas as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*?” e o objetivo: “Compreender as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*”, e considerando como base o desenvolvimento do referencial teórico de pesquisa, que possibilitou a construção das 3 categorias “*Características do mercado que geram a Influência*”, “*Razão internas que compõe a Influência*” e “*Interferência do e-commerce*”.

Neste processo de formação das categorias, as categorias “*Características do mercado que geram a Influência*”, “*Razão internas que compõe a Influência*” emergiram dos estudos da bibliografia de conflitos e poder e dos conceitos da teoria neoinstitucional, que extrapolam a ideia de uma análise meramente interior às organizações e elegem a interação institucional como núcleo de análise, finalmente a última categoria surge em resposta ao objetivo de pesquisa que se importa em entender as relações reconhecidas anteriormente sob um ambiente que passa a dotar o *commerce*.

As subcategorias foram por sua vez decididas de modo posterior à coleta das informações, essas subcategorias foram descobertas simultaneamente à análise das entrevistas realizadas durante esse trabalho, tendo em sua construção as considerações obtidas por meio das entrevistas e demais fontes da coleta de dados, nesse sentido foram observadas 14 subcategorias divididas entre as 3 categorias escolhidas anteriormente.

Durante a segmentação das subcategorias foi possível identificar o reconhecimento das 2 primeiras categorias como diferentes ambientes da vida organizacional, entretanto quando lidando com a terceira categoria que trata de *e-commerce*, foi possível identificar uma visão diferentes entre as organizações que já possuem a estratégia do comércio

eletrônico como uma das estratégias rotineiras se sua organização, e as que ainda não trabalham com o comércio eletrônico.

Os entrevistados das empresas que já se utilizam do comércio eletrônico entendem o mesmo e os procedimentos ligados a ele como uma característica inerente a organização, por outro lado os entrevistados das organizações que ainda não se utilizam do *e-commerce* enxergam a estratégia como uma característica de mercado externa a organização. Todavia, se mostravam interessados nas práticas associadas à essas estratégias. A tabela 19 apresenta as categorias e as suas subcategorias encontradas neste trabalho.

Categoria	Subcategoria
Características do mercado que geram a Influência	A. Ciclicidade
	B. Sazonalidade
	C. Profissionalismo
	D. Entretenimento e Licenciamento
	E. Governo
Razão internas que compõe a Influência	A. Faturamento
	B. Estratégia Competitiva
	C. Relacionamento Interpessoal
	D. Modelo de Negócios
	E. Negociação de Processo
Interferência do e-commerce	A. Multicanais
	B. <i>Omnichannel</i>
	C. B2C
	D. Encurtamento da Margem

Tabela 19: Categorias e Subcategorias.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.2.1 Categoria “Características do mercado que geram a Influência”.

A categoria “Características do mercado que geram a Influência” teve sua decisão baseada no desenvolvimento da teoria institucional proposto por (Chaney & Bem Slimane, 2014), onde os autores discorrem sobre os pilares que constituem o ambiente

organizacional e que regem por sua vez as decisões das empresas que vivem nesse ambiente.

A Figura 18 apresenta os desdobramentos encontrados durante as entrevistas da categoria “Características do mercado que geram a Influência”, em seguida são apresentadas as análises referentes a cada uma das subcategorias, contendo uma contextualização e trechos que avigoram a decisão pela subcategoria.

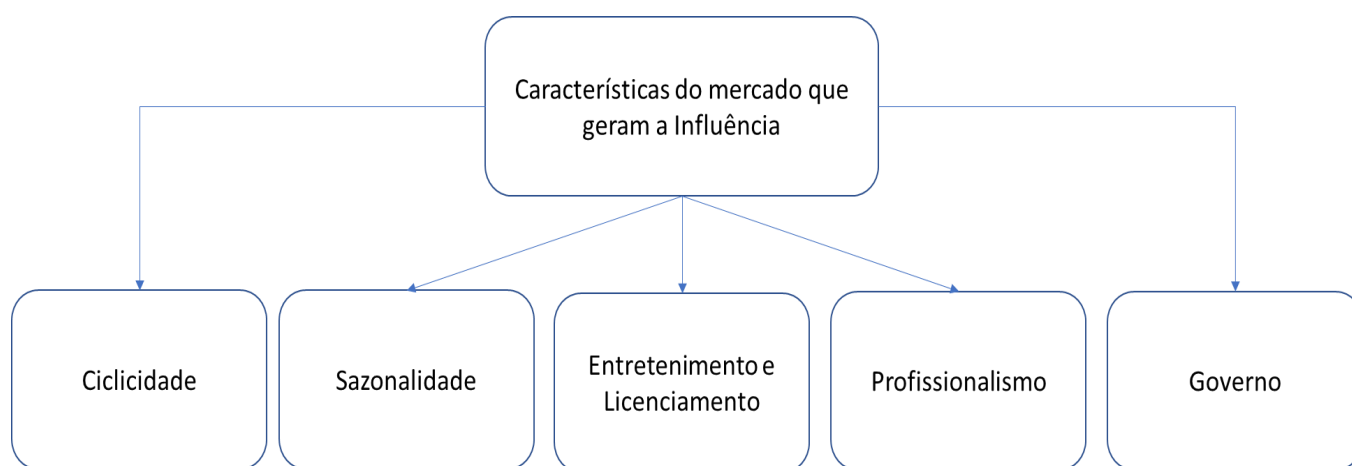


Figura 18: Categoria “Características do mercado que geram a Influência”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A. Subcategoria “Ciclicidade”.

Essa característica acabou sendo uniforme entre as entrevistas, apesar das entrevistas serem compostas por organizações com funções particularmente diferentes, as respostas acabam percorrendo um caminho semelhante, uma das características do mercado de brinquedo que influencia as relações de conflito e a formação de uma estrutura de poder entre as partes.

Os ciclos de produtos no mercado de brinquedos são explicados como ciclos do brincar. Esses ciclos normalmente duram alguns anos e passam a ser trocados por outros itens, uma explicação para esse fenômeno é que é “muito difícil uma criança gostar do que a

irmã dela gostava”, é interessante ressaltar que não seria impossível amenizar o efeito desses ciclos, esse efeito era difícil de se perceber quando o mercado estava em um crescimento muito acelerado. Outra dimensão que pode ajudar a amenizar esse efeito é um “investimento em mídia”. Uma empresa que não aprendesse a trabalhar com essa característica seria como um dos gestores menciona.

“se a empresa não consegue lidar com esses ciclos, ela perde de dois lados, por um lado deixa de aproveitar as oportunidades, não adianta olhar previsão de vendas, que os dados anteriores acabam mudando nesses ciclos, e se ela arriscar de mais olhando pra previsão e pegar um final de ciclo, também se dá mal”.
(Distribuidor 1).

Outro ponto crítico está no encurtamento da ciclicidade nos últimos anos, os entrevistados apontam que essas a faixa de idade para determinados tipos de brinquedos tem ficado menores “a infância diminuiu, e não tem como voltar atrás, eu brincava até os meus 15 anos hoje a gente vibra com uma criança de 8 anos ainda brincando”, o método para reduzir esse efeito está aparentemente sendo no investimento em inovação e tecnologia “criatividade custa caro, e o brinquedo toda a vida foi cíclico, e toda vida também foi dependente da inovação, ele precisa de ideias diferentes, existem os clássicos”.

B. Subcategoria “Sazonalidade”.

A sazonalidade é um ponto um pouco aberrante na rotina do mercado de brinquedo. No conhecimento geral, é possível inferir que exista uma sazonalidade forte em datas como o dia das crianças e o natal, o que não é tão claro são os métodos e as estratégias utilizadas pelos integrantes do canal para amenizarem o efeito dessa característica.

A sazonalidade pode se apresentar de múltiplas formas, por um lado, ela pode ser uma restrição que quase impossibilita a venda de produtos fora de determinadas datas, isso pode ser percebido em mercados como o de sorvetes ou o de equipamentos para neve em alguns lugares, o mercado de brinquedos funcionava nesse padrão no final dos anos 90.

Mais recentemente com a chegada das multinacionais no mercado brasileiro, essa tendência de vender apenas no dia das crianças e no natal, principalmente para os formatos de supermercados ou lojas de departamentos como é o caso do Carrefour, Lojas Americanas, Havan entre outros, onde haviam praticamente duas vendas no ano inteiro para suprir as datas festivas, passou a ser substituída por uma abordagem que buscava suavizar as vendas durante o ano. Essa ideia é também reforçada no seguinte trecho:

“Pra se entender em 1998 o maior vendedor de brinquedos. No Brasil era o Carrefour, que fazia uma compra por ano no mês de agosto, vendia com margem zero pra gerar fluxo e esse cara era o maior vendedor de brinquedos”. (Distribuidor 1).

Para conseguir a suavização das vendas, as indústrias que antes “tinham margem muito alta” e entregava “pouco volume para o varejista” passou a trabalhar mais em mídia e esse investimento fez com que o “consumidor percebesse valor e importância no brinquedo pro seu filho” e transformar o mercado.

“brinquedo era tratado como uma categoria sazonal nessa época, e foi quando a gente começou a perceber que o brinquedo não é sazonal, brinquedo é uma categoria com consumo constante e dois grandes picos de venda”. (Varejista)

Nesse sentido podemos fazer um paralelo ao pilar normativo proposto por (Chaney & Bem Slimane, 2014) mais especificamente com o que eles chamam de produção de um discurso alternativo. Nesse sentido, haveria a criação e disseminação de novos critérios para valorização da qualidade de um produto no caso do brinquedo, eliminando a ideia atual do mercado de que o brinquedo só seria vendido nas datas festivas.

C. Subcategoria “Profissionalismo”.

A característica de profissionalismo foi uma das dimensões conquistadas com o tempo pelo mercado, o mercado de brinquedo era reconhecidamente um mercado informal, isso ocorria por uma certa displicência das organizações multinacionais que optavam por manter relações pontuais com grandes players varejistas a apostar na distribuição de um volume maior pelo território.

O profissionalismo é definido aqui como, não apenas uma postura ética nas relações interpessoais, mas também a capacidade das organizações em administrar o capital de suas próprias empresas, fazendo, por exemplo, um controle financeiro saudável, compreendendo a importância de seu capital de giro de uma gestão estratégica de seu estoque, etc.

A razão pela qual essa subcategoria surgiu foi por meio da informação de que o mercado de brinquedos era formado principalmente por empresas de cunho familiar, que muitas vezes “faziam as contas na ponta da caneta”, isso dificultava de certa maneira, para que as empresas pudessem tratar das negociações de maneira mais formal, para que as multinacionais pudessem portanto realizar as negociações de maneira mais profissional, optou-se pela estratégia de desenvolver esses pequenos varejistas fragmentados “pegavam-se esses donos de loja pequena, que eram todos familiares e colocava em sala de aula, pagava ESPM, pagava consultoria”, por meio de tal investimento tornava-se possível finalmente uma negociação que leva-se em conta questões financeiras, como capital de giro, margem e ticket médio.

Outra estratégia que era rotineiramente usada era a de manter políticas de vendas que possibilitassem que pequenos e médio varejistas conseguissem disputar com gigantes multinacionais diversificando as carteiras desses fornecedores multinacionais, como é possível observar no seguinte trecho “uma margem que esse varejista conseguisse ter um P&L positivo, e garantindo que os outros, inclusive os sazonais não destruíssem essa margem”. Entretanto, uma crítica feita é que recentemente os grandes varejos acabam

esquecendo seu importante papel de importante participante na distribuição (Wilbur & Farris, 2014), e focam apenas na gestão financeira, o que também não resolve o problema.

D. Subcategoria “Entretenimento e Licenciamento”.

Entretenimento é um dos norteadores do mercado de brinquedos, um mercado onde a maior parte dos produtos muda ano a ano, e que vive de tendências momentâneas, acaba sofrendo uma influência muito grande do mercado de filmes, e de acordo com as entrevistas e com dados secundários recolhidos o inverso é igualmente importante, ou seja, o mercado de brinquedos também afeta fortemente o mercado do entretenimento.

No documentário “*The Toys That Made Us*” ou mais conhecido em português como: “Brinquedos Que Marcaram Época”, são expostos os bastidores de grandes franquias como Star Wars, como os brinquedos foram desenvolvidos, as estratégias necessárias para alcançar o sucesso na venda desses brinquedos e a sua relação com a utilização de filmes para promover a venda de brinquedos.

Outros episódios do famoso documentário passam por outras grandes marcas como a Barbie, He Man e G.I. Joe, e relevam a importância da marca nesse mercado, grandes potências do mundo dos filmes foram criadas com o intuito de aumentar a venda de brinquedos como por exemplo, filmes e jogos da franquia LEGO: Uma Aventura LEGO 1 e 2. Essa tomada de importância da marca no mercado, acaba por gerar um mercado paralelo de marcas, o que chamamos de licenciamento, uma oportunidade de desenvolvimento de mercado ou de produto, fazendo-se uso de marcas já consolidadas no mercado (Crescitelli & Stefanini, 2007).

Essa tomada de importância foi percebida pelo mercado de brinquedos brasileiro e as empresas passaram a adotar o licenciamento como prática rotineira, assim como é possível perceber no trecho a seguir: “os licenciadores passaram a licenciar mais os produtos nacionais, a estrela tinha um *share* muito grande desse mercado”

Ademais, mesmo marcas já consolidadas acabam por utilizar-se do mercado de licenciamento para “abocanhar” tendências e segmentos que antes não eram atingidos,

essa estratégia é percebida não só na grande quantidade de produtos da LEGO que se utilizam de marcas como Star Wars, Marvel, DC, ou Disney, mas também em algumas parcerias com essas franquias chegam a aparecer até em filmes e jogos promocionais da própria marca LEGO.

E. Subcategoria “Governo”.

A subcategoria Governo é um compilado das diversas imposições e restrições provindas da legislação e da infraestrutura estatal, por um lado essas restrições não acontecem apenas nesse mercado como citado por um dos distribuidores: “Fator Brasil é um determinante para todos os segmentos da indústria inclusive para o brinquedo”, por outro existem algumas legislações e impostos atípicos nesse mercado que fazem toda a diferença na disputa por poder na cadeia, sendo denominados de fatores regulatórios por (North, 1990).

Um dos grandes impactos nesse sentido está na carga de impostos de acordo com estudo realizado pelo IBPT (2017) (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação), a incidência de impostos no dia das crianças chega a superar 70% do valor do produto, isso cria um peso muito grande o valor final do produto, um dos distribuidores aborda a questão da seguinte maneira.

“uma coisa é a Mattel, a Hasbro, a LEGO, e todas as indústrias importadoras investirem no mercado, fazerem muita campanha, fazerem muita mídia, fazerem muito entretenimento, muito filme, tudo isso é positivo, mas tem que caber no bolso do consumidor”. (Distribuidor 1)

O alto nível de impostos não é a única restrição a esse mercado, em conversa com especialista em certificações, foram encontradas outras razões que acabam por dificultar o comércio nesse setor, entre elas, um tempo muito baixo necessário para a renovação dos certificados e uma mentalidade restritiva no que se refere à quantidade de regras e regulações (Scott, 2008).

A necessidade recorrente de certificados e a obrigatoriedade de regularmente atualizados acaba por interferir bastante na rotina do mercado de brinquedos, para possuir a permissão para negociação de brinquedos no território brasileiro é necessário possuir certificação do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), e a validade desses certificados funciona de modo progressivo, ou seja, as primeiras vezes que ele é expedido os produtos recebem a permissão para distribuição pelo período de 4 meses, caso não ocorra nenhum empecilho, essa validade poderia ser estendida para 8 meses e finalmente para 1 ano.

Entretanto como já ressaltado anteriormente neste trabalho, grande parte da totalidade de produtos distribuído nesse mercado é substituída por novos produtos todos os anos, somado ao fato de que apenas o tráfego das mercadorias é muitas vezes superior a 1 mês, o tempo de validade desse certificado acaba ficando muito curto, e isso mostra que a forma pela qual funciona o sistema de certificados não foi feita tendo em mente as particularidades dos diferentes setores da economia,

Todavia, essa dificuldade se intensifica com a grande quantidade de regulações e entreves que ocorrem durante a importação dos produtos e distribuição, questões como a substituição tributária acabam por dificultar o gerenciamento dessa distribuição do produto, e os produtos por vezes acabam tendo de refazer as certificações pois expiram-se as validades dos anteriores.

4.2.2 Categoria “Razões internas que compõe a Influência”.

A categoria “Razões internas que compõe a Influência” emergiu da teoria de Neves (1999), que aponta os 7 meios pelo quais são exercidos o poder nas instituições, essa categoria será útil para entendermos como funciona a prática do poder específica nesse mercado, mostrando que a influência aparente no canal não ocorre apenas por questões clássicas de diferencial de recursos, mas também por outras questões como a estratégia, o relacionamento e até mesmo o modelo de negócios das empresas.

A Figura 19 apresenta os desdobramentos encontrados durante as entrevistas da categoria “Razões internas que compõe a Influência”, em seguida são apresentadas as análises

referentes a cada uma das subcategorias, contendo uma contextualização e trechos que avigoram a decisão pela subcategoria.

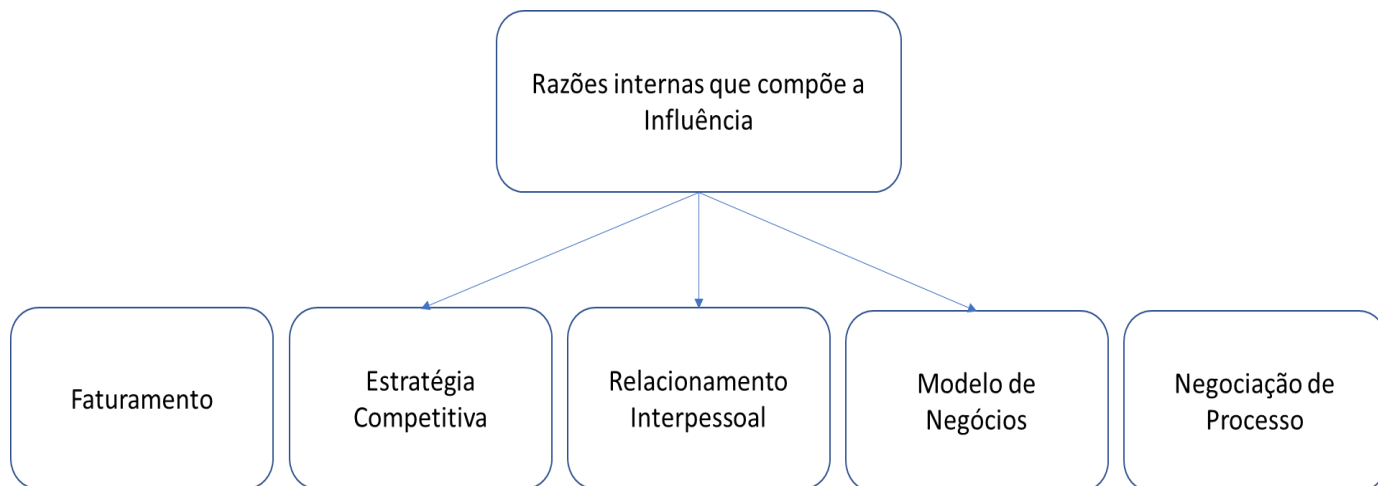


Figura 19: Categoria “Razões internas que compõe a Influência”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A. Subcategoria “Faturamento”.

Apesar do nome, a subcategoria “Faturamento” acaba englobando algumas características dos diversos membros do canal de marketing, no caso do mercado de brinquedos, que fazem com que esses membros tenham as condições necessárias para exercer alguma influência sobre os demais membros.

Em primeiro lugar está o faturamento propriamente dito, estamos estudando um agrupamento de instituições comerciais que relacionam-se entre si pelo intuito específico de vender produtos e adquirir lucro, por essa razão uma das principais características a serem consideradas no momento da negociação acaba sendo o faturamento, como bem apresentado por um dos fornecedores “6 milhões em um negócio de 800 milhões eu consigo substituir, 150 em um negócio de 800 ela já não conseguiria.” enquanto uma empresa que compra brinquedos dos fornecedores no mercado brasileiro conseguiria lidar com a substituição de um fornecedor ou comprador pequeno, quanto maior esse cliente mais complexo é lidar com essa substituição.

Quando falamos desse influência e da capacidade de utilização do capital, outras dimensões acabam por compor a subcategoria do faturamento, uma delas é a estrutura global das empresas, como dito por um dos distribuidores, os fornecedores do mercado de brinquedos acabam tendo uma boa capacidade de sinergia para os investimento nos diversos países “Hasbro, LEGO, Mattel, conseguem captar recurso externo, e diminuir as margens deles, porque o global cobre a conta”.

Por fim outras dimensões como a estrutura da empresa acabam por interferir no modo como as empresas se portam no mercado, um dos distribuidores aponta o caso de um varejista chamado Kimania “a vantagem dele é a velocidade, ele nasceu bem pequenininho” com essa velocidade o distribuidor afirma que esse varejista aproveitava-se de todas as oportunidades, e não demorava muito em mudar de estratégia caso fosse assim necessário.

B. Subcategoria “Estratégia Competitiva”.

A subcategoria “Estratégia Competitiva” está fortemente ligada ao modo como a estratégia das organizações acabava por interferir nas dinâmicas de poder do mercado. Nesse sentido, serão apresentados casos de varejistas que conseguem uma posição relevante no mercado mesmo sem possuir uma posição privilegiada na questão do faturamento no mercado de brinquedos brasileiro.

O primeiro caso é de uma loja chamada Morio Saito na Avenida do Cursino, essa loja é uma loja familiar especializada na venda de brinquedos, o que chama a atenção é que apesar de possuir apenas uma loja, esse varejista em certas épocas do ano consegue desempenhar de modo semelhante a outros varejos que possuem 5 ou 6 lojas, de acordo com o distribuidor da Mcassab esse desempenho se dá por meio de uma especialização não só em brinquedos, mas especificamente em LEGO, dessa maneira a especialização acaba associando fortemente o varejista à marca LEGO e por não perder tempo trabalhando com outras marcas pode se concentrar nas oportunidades da marca principal.

Diferentemente do caso da Morio, um outro caso contado dessa vez por um dos fornecedores, apresenta o caso da Walmart no Brasil, enquanto esse varejista é reconhecidamente um gigante no mercado americano, quando passamos para a realidade brasileira, essa participação grande do varejista passa a ser muito menor, e ainda falando de brinquedos passa a ser menor ainda, mas mesmo com essa baixa participação o que faz com que os fornecedores de brinquedos deem uma atenção especial a esse varejista?

O que fazia com que os fornecedores, principalmente aquelas multinacionais de origem americana, dessem tanta atenção à esse varejista no Brasil, era a estratégia competitiva de suas próprias organizações em uma escala global, nesse sentido não seria interessante entrar em conflito com o Walmart mesmo em regiões ou países em que esses fornecedores fossem maiores que o varejista, portanto era importante manter o status quo com o varejista nessas regiões secundárias com o intuito de manter um relacionamento positivo com a Walmart globalmente.

Por fim, o último caso dessa subcategoria é apresentado por um dos distribuidores como “uma ideia de comer pelas beiradas”, onde um dos varejistas para diferenciar-se dos demais varejistas decidiu por utilizar-se da tendência das *outlets* que vem rotineiramente aparecendo no mercado brasileiro, para criar o que ele chama como *outlet* de brinquedos, nessa *outlet* esse varejista buscava ir na direção oposta daquilo que o mercado fazia, o mercado sempre apostou muito nas novidades, o que esse varejista fez foi designar uma loja para que pudesse investir em itens que estariam fora de linha, ou seja ele por meio de negociações com os diversos distribuidores e fornecedores oferecia uma maneira de “se livrarem do estoque”, comprando os produtos que esses fornecedores consideravam como um empecilho, difíceis de serem vendidos, com essas negociações esse varejista acaba por ter uma loja com um preço bem acessível e com produtos que muitas vezes já nem estão nas demais lojas.

C. Subcategoria “Relacionamento Interpessoal”.

A subcategoria “Relacionamento Interpessoal“, apesar de normalmente negada pelos executivos por ser uma dimensão não tão formal, é uma das dimensões que acabam por permear de maneira rotineira as relações de poder no canal, para alguns estudiosos essa

dimensão é inclusive uma das mais importantes no momento de verificação das relações de poder institucionais (Chaney & Bem Slimane, 2014).

Para o fornecedor, o investimento das empresas multinacionais, somado a um nível de serviço considerável dado pelas mesmas nas últimas décadas, acabaram por resultar em um relacionamento baseado na confiança entre os elos da cadeia de brinquedos no mercado brasileiro, esse relacionamento tinha uma consequência direta nas negociações no mercado “porque o lojista tinha confiança, e colocava em exposição melhor, e se teu produto é bom, a criança vai comprar, vai recomendar”, dessa maneira essa relação de confiança acabava se propagando.

Esse relacionamento construído ao longo do tempo, designa principalmente o tom que permeia a negociação, para um dos distribuidores “tem que ser recíproco, quem romper com o lado da parceria começa a ir desgastando e se perde”, ambos os lados cedem um certo nível de confiança, e deve se ter em mente algum tipo de ganha-ganha para que as negociações prossigam sem grandes entraves.

Para um dos fornecedores esse relacionamento “não é um namoro de paixões, é um casamento”, esse comentário mostra um lado um pouco mais conflituoso do relacionamento, ele também afirma que o relacionamento de longo prazo não é uma questão de ceder e chegar a um meio termo, e sim um apoio mútuo entre as partes, muitas vezes não é necessário um desconto, alguma promoção no ponto de venda ou material promocional já demonstra a atenção do fornecedor.

Para finalizar um dos distribuidores aponta que a atenção essa prestação de atendimento aos clientes acaba gerando um relacionamento de longo prazo saudável, atenção essa que é bem retratada no referencial pelo destaque dado à colaboração e geração das partes envolvidas no canal de Gummesson (1999).

“às vezes você manda um link que ensina a usar o excel e você ganha o cliente, o cliente pode não ter um potencial enorme, mas ele vira um cliente fiel, simplesmente por você mostrar que você se importa com o negócio dele”
(Distribuidor 2).

Essa atenção é bem retratada no referencial pelo destaque dado à colaboração e geração das partes envolvidas no canal de Gummesson (1999).

D. Subcategoria “Modelo de Negócios”.

A subcategoria “Modelo de Negócios” é bem diversa, mostrando que as empresas adotam diferentes visões no momento de aceitar ou não influência externa nas suas decisões de mix, produto e preço. Para esclarecer esse ponto apresentaremos o exemplo de um fornecedor e um distribuidor que por razões completamente diferentes procuram desviar de influências coercitivas de membros maiores do canal de marketing.

Um dos casos interessantes está relacionado à maior multinacional do mercado, a Mattel, que tem como modelo de negócios um sistema bem *top-down*, ou seja, há uma imposição da gestão global e os diferentes países passam a acatar essa estratégia. Para o executivo da Mattel, os clientes pouco influenciam nessas estratégias como é possível ver nesse trecho: “no mix de produto os clientes não influenciam em nada, porque o mercado de brinquedos é desenvolvido fora do país, e você tem sim um *forecast* de compra”. Nesse sentido até mesmo a Mattel do Brasil, teria muito pouca ou nenhuma influência sobre as estratégias de *mix* de produtos, e que esse *mix* seria feito pela organização no começo de todos os anos, por meio de previsão da demanda.

Essa estratégia *top-down* aplicada pela Mattel, apesar de ser também aplicada pela maior parte das grandes empresas multinacionais no país, não é a única, de acordo com um dos gestores na LEGO, sua empresa teria uma maior flexibilidade quando se tratando de mix de produtos e volume que é trazido ao país, a respeito das influências de grandes varejistas ele comenta o seguinte: “não influência, é gerida igual uma empresa familiar, preferimos retirar o volume do Brasil, a alimentar um monstro”.

De acordo com esse gestor ainda, a estratégia de vendas de sua empresa é orientada ao *Sell-out*, ou seja, a empresa se preocupa não apenas com as suas vendas para o varejo, mas com a saudabilidade das vendas de toda a cadeia, quando perguntado para aprofundar o gestor respondeu que: “não vale a pena prejudicar o mercado por escala”, deixando claro que não valeria a pena vender uma quantidade de produtos grande o bastante para

que o varejista não conseguisse vendê-la por completo e que acabasse incorrendo em custos extras de estoque.

E. Subcategoria “Negociação de Processo”

A subcategoria “Negociação de Processo” refere-se a uma atividade comum ao mercado de brinquedos. De acordo com o varejista “A negociação quer dizer eu abro mão de algo, você abre mão de algo pra gente chegar num meio termo”, então acaba-se evitando o conflito gerado à cada pedido. Nesse sentido, as empresas acabam discutindo uma relação ou um processo como um todo, discutir margem ou uma linha, no lugar de uma discussão sobre o volume de produtos.

Uma das mais marcantes características do mercado de brinquedos é a inovação constante nas linhas de produtos, de acordo com um dos distribuidores, essa característica tem a seguinte implicação quando se trata do ambiente de negociação no canal “70 ou 80 % da linha muda ano a ano, então quando você vai para a negociação produto a produto, um ano você tem o produto bom depois você fica três anos sem ele”, de modo geral, seria impossível um número tão grande de negociações com uma grande diversidade de clientes, com produtos sendo lançados durante todo o ano e acompanhamento da mídia para os itens.

O varejista utilizou uma analogia com o mercado de roupas “eu vou te vender biquínis, tangas, etc., de todas as cores e tamanhos, dessas cores, e com essas estampas, se não der certo, o que sobrar no final a gente dá 50 por cento de desconto”, essa analogia demonstra bem a impossibilidade de negociar uma grande quantidade de linhas com itens sortidos, valendo-se lembrar que muitos bonecos no mercado de brinquedos não vêm com um número específico de unidades de cada personagem, linhas como as licenciadas da DC, dos mais diversos fornecedores, vêm com um número aleatório de cada um dos personagens em cada uma das caixas.

Um dos fornecedores relata a presença das negociações constantes no mercado da seguinte forma: “negociação é o que fez o mercado se concentrar”. Nesta frase esse fornecedor alega que quando acontece a negociação constante, além do desgaste a parte mais forte acaba utilizando seu poder financeiro ou de posição estratégica, e para o

varejista isso acaba indo em uma direção sem volta “negociação é uma medição de forças, quando há uma medição de forças e você é forte isso é bom, às vezes, porque nem sempre você é forte” para evitar esse conflito e o desgaste da relação acaba sendo uma necessidade “fugir do cabo de guerra”.

4.2.3 Categoria “Interferência do *e-commerce*”.

A categoria “Interferência do *e-commerce*” emergiu de sua existência na própria pergunta de pesquisa “Como são constituídas as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal em um ambiente que passa a adotar práticas como o *e-commerce*?”, além das discussões provenientes das pesquisas de Turban et al. (2004), que buscavam discutir as diversas formas de se fazer o *e-commerce* e as características desses formatos.

A Figura 20 apresenta os desdobramentos encontrados durante as entrevistas da categoria “Interferência do *e-commerce*”, em seguida são apresentadas as análises referentes a cada uma das subcategorias, contendo uma contextualização e trechos que avigoram a decisão pela subcategoria.

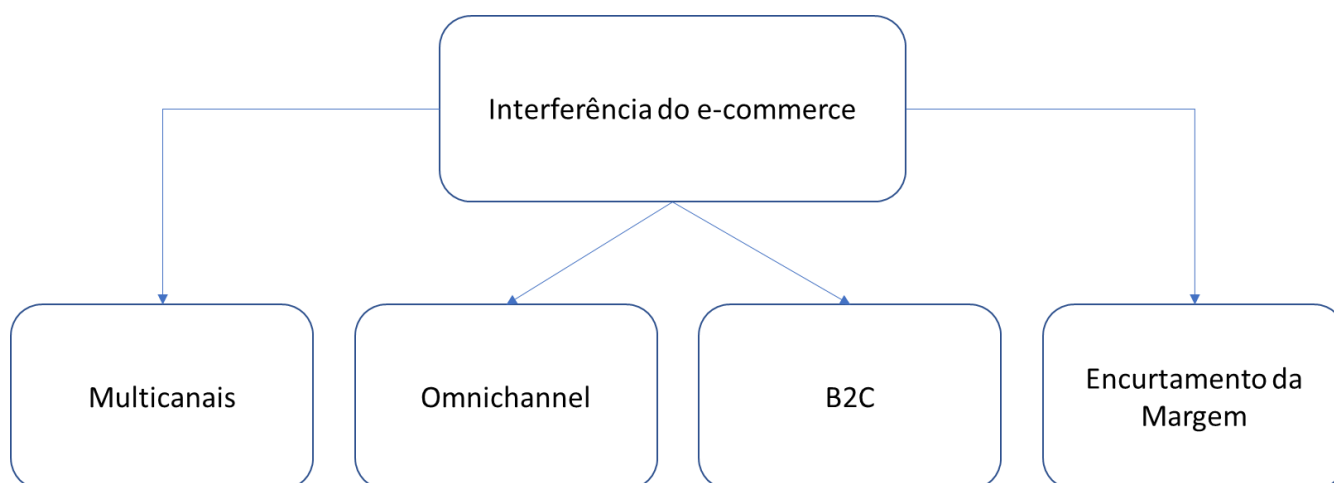


Figura 20: Categoria “Interferência do *e-commerce*”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A. Subcategoria “Multicanais”.

A categoria “Multicanais” designa a emergência das plataformas digitais no mercado de brinquedos brasileiro, em um primeiro momento podemos encarar essa estratégia como meio para aumentar as vendas para o varejo (Kumar & Venkatesan, 2005) mas também gera uma forte resistência daqueles varejistas que não a utilizam isso coloca distribuidores e fornecedores no meio de um conflito da concorrência varejista.

Um dos fornecedores comenta algumas dinâmicas desse mercado que de certa maneira tendem a dificultar um pouco a utilização da estratégia multicanais, “imagina figuras de ação, que são os heróis de 30 cm, os bonecos, eu trago uma caixa com os bonecos sortidos, que pode vir 2 de cada, 3 de cada” nesse sentido, essa medida do mercado acaba criando uma dificuldade dentro do próprio canal para a utilização da estratégia de multicanal, pelo lado do consumidor outras dificuldades também aparecem um primeiro problema está na aquisição simultânea de informação dos diversos canais (Vehoef *et al.*, 2007), e eles acabam algumas vezes por perder a tão desejada sinergia entre os canais.

Um dos distribuidores também argumenta a necessidade de experimentação de alguns produtos, sendo a estratégia de multicanal atuante como um modo de complementar as vendas físicas tradicionais, servindo para atender um segmento de clientes que não possui tempo de ir às lojas.

“Dentro do brinquedo, existe uma quantidade grande de produtos e marcas que o consumidor não precisa do contato físico, mas tem muita coisa que precisa, então o consumidor pra ter uma experiência, ver o produto, tocar, ver a embalagem” (Fornecedor 2).

Outra questão que gera um impacto na estratégia está ligada ao receio dos varejistas em relação ao desempenho do *e-commerce*, alguns varejistas que apenas trabalham no canal de vendas físico, tem uma visão quase que apocalíptica da emergência do *e-commerce*. Para contornar esse problema, os fornecedores dizem que eles não estariam “preocupados melhorando e investindo em processos e mídia se a internet estivesse vendendo o que você não está vendendo aqui”, complementando com a ideia de que a intenção deles é

distribuir os produtos, se o canal online tivesse a capacidade de substituição do varejo tradicional eles já teriam sido substituídos. O fornecedor que lida tanto com cliente físicos como com *e-commerces* tenta desse modo acalmar seus clientes dizendo também que isso não eliminará o varejo físico “essa é a maior demonstração de garantia que vocês têm”.

B. Subcategoria “*Omnichannel*”.

A subcategoria do “*Omnichannel*” se distancia da estratégia multicanais na ideia de sinergia entre os canais, coisa que não é uma necessidade no multicanal. Além disso, busca trazer a experiência do canal físico e a comodidade do virtual (Brynjolfsson *et al.*, 2013). Dois foram os pontos relacionados à essa estratégia que aparecem durante a coleta de informações, uma ideia sobre a utilização do *e-commerce* para pesquisa e a compra online para compras em cima da hora, e o risco de

O “*Omnichannel*” já é uma realidade no mercado de brinquedos brasileiro, de acordo com um dos fornecedores hoje já é possível comprar brinquedos em lojas online como a Magazine Luiza e buscar não só fisicamente em uma loja física das franquias, mas em lojas físicas de outras franquias parceiras da marca, como é o caso do Carrefour, esse fornecedor considera isso como uma vitória para o mercado consumidor, pois cria uma maior gama de escolhas para os comprados de brinquedos.

Alguns argumentam que essa estratégia pode ser necessária considerando-se a cultura do país “pro brasileiro é tudo na última hora, o cara sabe que dia 12 de outubro é dia das crianças o cara não vai no dia 2 comprar o brinquedo, ele vai no dia 11 à tarde”, isso deixaria claro que uma estratégia meramente online não seria capaz de atender essa característica da cultura brasileira, de acordo com esse mesmo distribuidor alguns varejos chegam a vender quase metade do volume do mês de outubro nos 2 ou 3 dias anteriores ao dia das crianças e boa parte do volume do mês de dezembro pouco tempo antes do Natal, esse fator cultural abordado pelo executivo também é contemplado nos estudos de Diniz (1999) como aspectos culturais que acabam sendo barreiras para a expansão do comércio eletrônico.

Outros alertam para o perigo de apostar todas as fichas apenas no online e ignorar a distribuição física, para tal apontam o exemplo da Toys R Us “A Hasbro, a LEGO, a Mattel, vão levar de três a cinco anos para poder recuperar, não o prejuízo, mas a distribuição numérica que eles tinham só com a Toys R Us nos EUA”, nesse caso apontando a empresa varejista norte-americana possuía mais de 1500 lojas, e o investimento em grandes varejistas que concentram a venda de brinquedos como o Walmart no canal físico e a Amazon no canal online.

C. Subcategoria “B2C”.

A subcategoria “B2C” acaba surgindo como uma expectativa do mercado para o futuro, assim como todas as mudanças de paradigma alguns a enxergam como uma oportunidade e outros como uma ameaça, de acordo com um dos varejistas “o futuro pode também estar indo pro B2C, que é o consumidor comprar direto do fabricante, tanto online como com lojas próprias, a Amazon pode ser a plataforma do B2C”, essa mostra uma expectativa pela desintermediação, um ambiente onde os fornecedores por conta ou com a ajuda de parceiros tem um relacionamento mais próximo ao consumidor.

Essa nova possibilidade está sendo aberta primeiro pois a Amazon a partir do início do ano de 2019 começa sua operação no mercado de brinquedos brasileiro, e depois pelo desenvolvimento do *e-commerce* nesse mercado, é importante ressaltar que quando a distribuição é completamente física, o B2C fica muito complexo, seria o mesmo que virar um grande varejista com uma quantidade robusta de lojas em um território tão grande quanto o Brasil, com o surgimento do comércio eletrônico, esse realidade muda, e bastaria esse relacionamento com uma empresa de comércio eletrônico como a Amazon (Turban et al., 2004).

Para completar, essa possibilidade do B2C também é vista como um risco, na teoria Rosenbloom (2002), adverte da possibilidade de um receio do mercado na ocorrência de um fenômeno de desintermediação, tanto os distribuidores tradicionais quanto os varejistas, temem a concorrência contra a própria fornecedora de produtos, isso gera uma pressão constante contra a criação desse canal pelos fornecedores.

D. Subcategoria “Encurtamento da Margem”.

A subcategoria “Encurtamento da Margem” aponta uma questão muito importante quando surgem as discussões a respeito das estratégias relacionadas ao uso do canal online, a questão da margem, enquanto já apontado anteriormente “a maioria dos clientes que não tem e-commerce, acredita piamente que a internet está vendendo muito mais do que na prática”, existe uma mistificação da eficiência do *e-commerce* principalmente na visão do pequeno varejista, esse pequeno varejista acredita que por não haver um estoque físico e os custos de administração de uma loja, o *e-commerce* necessariamente teria uma margem maior que o canal físico, mas essa não é a única visão a respeito da margem possível.

Para um dos distribuidores o canal online “Virou uma guerra de preços”; Para esse distribuidor essa presença online acaba reduzindo a margem em ambos os canais. Primeiro, reduz a margem para o canal físico, para ele: “hoje o cliente vai na loja a primeira coisa que ele faz é ir no *google*, e ver o preço no site nos itens caros, então itens caros eu perdi bastante em venda no físico”, então com essa presença do canal online, o mercado acredita que haverá uma redução principalmente nos itens mais caros. É interessante apontar também que, apesar de essa ser a visão do mercado, o consumidor acaba tendo uma maior gama de escolhas com a aparição do canal online.

Além da redução da margem no canal físico, existe também o argumento de que o ambiente online é propício também a uma redução na sua própria margem “a internet vende mais barato porque é uma briga de foice de caras que estão queimando a própria margem”, Nesta frase de um dos distribuidores expressa bem essa sensação de que a dinâmica competitiva online é mais intensa, pois não há limite de espaço, essa visão não se limita ao mercado de brinquedos, em entrevista para a IstoéDinheiro (2018), João Appolinário dono da Polishop em entrevista, tem uma de suas estratégias exposta, ele buscar exclusividade na venda eletrônico de seus produtos por reconhecer que essa briga por preços online é muito intensa, e que os grandes varejistas investem em peso nessa redução de preços.

4.3 O poder no mercado de brinquedos por uma visão temporal

Para entendermos a situação de balança de poder no mercado de brinquedos precisamos entender um pouco de sua história, essa história em arranjo com as análises realizadas a respeito das categorias “*Características que compõem a Influência*”, “*Razão da Influência*” e “*Interferência do e-commerce*”, permitirão uma visão mais clara das relações de poder que moldam a rotina do setor de brinquedos, essas análises procuram cruzar as informações de órgãos nacionais e internacionais do brinquedo (ABRINQ, 2018; ICTI, 2016), o referencial teórico do tema, e as análises entrevistas com os 6 realizadas com profissionais do canal brinqueiro.

Hoje o mercado de brinquedos é bem desenvolvido, possui uma gama diversificada de *players*, tanto pequenos quanto grandes, empresas brasileiras e multinacionais, mas isso nem sempre foi assim, para deixar essa informação visualmente atrativa, optou-se por construir uma linha do tempo, pedindo para que os entrevistados indicassem alguns pontos na história que alterassem os detentores de poder no mercado, essa linha do tempo é apresentada na Figura 21.



Figura 21: Linha do Tempo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante as entrevistas foi possível chegar a um consenso de quais foram os pontos na história do mercado de brinquedos brasileiros que mudaram o paradigma de poder e construção da história do mercado (Skocpol & Pierson, 2002), esses pontos foram: a chegada das multinacionais no Brasil, o segundo ponto foi a fusão entre Ri Happy e PB Kids, que passaram a ser geridos por um fundo de capital chamado Carlyle, adicionando o cenário atual podemos dizer que existiram 4 períodos diversos na história desse mercado.

Durante o primeiro período ao qual foi dado o nome de “Era Estrela” pelos entrevistados, o setor ainda se encontrava em um estado embrionário, não existiam fornecedoras multinacionais no mercado brasileiro, que era dominado por pouquíssimas empresas brasileiras e importadores. As empresas possuíam pouco capital para investimento e a qualidade dos produtos era baixa, um dos fornecedores afirma que a situação à época era bem precária.

“você tinha brinquedos plásticos de uma indústria nacional ruim”, um exemplo dado foi que os brinquedos não mal tinham articulações, esse mesmo fornecedor afirma que à época: “para ter bons brinquedos precisaria trazer de fora, na mala”. (Fornecedor 1).

A razão pela qual esse período foi denominado “Era Estrela” é que a organização possuía uma certa hegemonia no mercado, um dos distribuidores afirma que a marca Estrela ainda é uma marca forte para a última geração: “até hoje os pais, tios e avós se você perguntar se conhecem alguma marca de brinquedos só conhecem Estrela”, de acordo com esse distribuidor isso se dava pelo fato a Estrela ser a única que realizou algum investimento em mídia.

Para compararmos essa visão com o a teoria estabelecida na literatura, podemos fazer um paralelo com o tipo de influência definido como poder de referência por Neves (1999). Por ser a única empresa a trabalhar a mídia, a Estrela passou a ter uma posição de destaque

para o consumidor, e por conseguinte as organizações varejistas preservavam a relação com a Estrela para garantir o giro na loja nas datas festivas do segundo semestre.

Vale lembrar que nesse período ainda não existia uma cultura de abastecimento de brinquedos durante o ano todo, então como já coberto pela análise da subcategoria Sazonalidade, as vendas eram realizadas uma ou no máximo duas vezes ao ano, e os brinquedos eram vendidos com praticamente nenhuma margem, eram tratados como meios de gerar giro da clientela em grandes supermercados e lojas de departamentos.

A partir de meados de 1998, atraídas pela oportunidade de um mercado ainda muito pouco explorado, começam a entrar as multinacionais no país, começando assim o período nomeado de “Era Mattel”, nesse período houve um aumento muito grande no investimento em mídia e no ponto de venda, graças ao capital vindo do exterior.

Esse período foi nomeado como “Era Mattel” por dois principais motivos, o primeiro é que a Mattel acabou sendo a multinacional pioneira nesse setor no Brasil, a outra é que por muito tempo garantiu posição como o maior fornecedor de brinquedos no país, acompanhada alguns anos depois de outras gigantes multinacionais como a Hasbro e a LEGO.

O primeiro passo das multinacionais lideradas pela Mattel durante esse período foi o de mudar a cultura da venda de brinquedos, invertendo o pensamento de que brinquedo só é vendido nas datas festivas de fim de ano, de acordo com um dos varejistas isso foi feito por meio de um comprometimento das multinacionais com o *sell out*, ou seja, as multinacionais passaram a se preocupar não só com a venda para os distribuidores e varejistas mas também com as vendas desses elos mais próximos do consumidor, isso se reflete nesse frase do varejista: “poderia colocar brinquedo na loja dele o ano inteiro, porque brinquedo não é sazonal, eu garanto a tua margem”. Esse acultramento é discutido por DiMaggio e Powell (1991) como um modo de reconstrução da cultura do mercado.

Nesse sentido as multinacionais acabaram trazendo um conhecimento de gestão financeira e competitividade que não era ainda uma realidade no Brasil, isso fez com que, entre outras coisas, as empresas do mercado olhassem para elas como um exemplo, “a Mattel trouxe não só o *know how* do mercado mundial, mas ela fez com que todo o mercado olhasse para o líder”. Nesta frase de um dos distribuidores retrata bem essa experiência do mercado, isso fez com que em um primeiro momento a Mattel atingisse uma influência muito grande naquilo que Neves (1999) chamava de *Expertise*, ganhando papel de destaque baseado em um conhecimento que a diferencia dos demais membros do canal.

Duas foram as principais razões para que a Mattel conquistasse a liderança no mercado e conseqüentemente o ter o nome de sua marca dado ao período em questão, a primeira razão é que a Mattel acabou sendo a pioneira, ou seja a primeira empresa a efetivamente aportar uma quantidade grande de capital para o mercado brasileiro, isso acaba tornando-se notório para os membros já presentes no mercado, não menos relevante está a segunda razão, em que a Mattel investisse não só na própria operação mas ter também empenhado um investimento nos outros elos da cadeia, como pequenos distribuidores de varejistas.

Uma das estratégias usadas pela organização, foi investir em educação financeira para os pequenos varejistas a fim de desenvolver o mercado, pagando cursos para que fizessem com que esses pequenos varejistas tivessem condição de manter a saúde de suas empresas. Um dos distribuidores aponta que isso fez os varejistas olharem com outros olhos para a organização: “não só enxergasse a Mattel com muita responsabilidade sobre o mercado de brinquedos, apostasse e investisse na Mattel”, como explicado na subcategoria “Relacionamento Interpessoal”, esses investimentos geravam uma confiança na organização e em sua equipe profissional, uma espécie de reconhecimento de uma parceria.

Outra importante estratégia foi tentar criar um ambiente de negócios onde o pequeno varejo conseguisse competir com os grandes clientes, este trecho apresenta bem essa ideia: “uma margem que esse varejista conseguisse ter um P&L positivo, e garantindo que os outros, inclusive os sazonais não destruíssem essa margem”, apresentando a ideia de que seria importante que os pequenos varejos apresentassem demonstrações financeiras saudáveis, essa sustentabilidade dos pequenos varejos seria uma das grandes razões para o sucesso da empresa por muito anos a seguir.

Um distribuidor analisa essa estratégia como um modo de impedir que as grandes empresas dominassem o mercado “Mattel pensou em engordar todos os peixinhos pequenos que iam engordar e crescer lá na frente, e depois ter onde pegar mais peixe”, enquanto outras empresas apostavam todas as suas fichas em empresas como a Lojas Americanas e os supermercados que conseguiam um volume maior, acabavam por desprezar as pequenas e foi nessas pequenas empresas que a Mattel acabou construindo sua estrutura.

Nos anos decorrentes, com a chegada de outras multinacionais que passaram a atuar principalmente em *gaps* deixados pela Mattel, e se utilizando das experiências tidas pela Mattel para redução de riscos em um processo mimético (DiMaggio & Powell, 1991), essas empresas começaram a crescer e uma década depois, já estavam competindo de igual para igual com ela. Com o aumento da competitividade no nível de canal dos fornecedores, os varejistas passam a ganhar mais poder, essa concentração na mão de alguns varejistas fez com que o poder no mercado mudasse novamente de mãos e se iniciava a “Era Carlyle” em 2012.

No terceiro período, também chamado de “Era Carlyle”, dois foram os acontecimentos relacionados fundamentais para as mudanças no mercado, eles são a fusão da Ri Happy com a PB Kids e o fato da administração das duas organizações, passarem para a administração do grupo de investimentos americano Carlyle. Estes dois acontecimentos, além de concentrarem uma parcela razoável das vendas do setor nas mesmas mãos,

também garantiram uma capacidade de investimento de capital muito maior do que antes havia para as marcas.

O grupo Carlyle, graças à sua função como varejista, é o nível do canal mais próximos ao consumidor (Grewal *et al.*, 2009), e desde 2012 possuem uma grande influência não só em relação aos outros membros do canal, como os fornecedores, mas também uma forte influência em relação aos seus concorrentes. Um dos distribuidores apresenta bem a ideia do poder do Carlyle entre os brinquedeiros, ou empresas especializadas no brinquedo, que são suas concorrentes: “os outros brinquedeiros apesar de serem concorrentes querem comprar aquilo que tem no Carlyle, se tem lá eles compram, se não tem lá ficam em dúvida, então ele virou a referência”. Essa influência é o que Oliver (1990) chama de predicabilidade nas relações, onde as concorrentes procuram por produtos que estão presentes na líder de mercado, encarando a líder como uma referência, desse modo encaram essa presença de produto no líder como uma segurança de vendas, e por esse motivo desejam esse produto de seus fornecedores.

Outro distribuidor afirma que a influência do Carlyle é tão grande que chega a decidir a entrada de *mix* de produtos e de volume de algumas empresas “Hoje esse cara grande define se você vai ter uma linha ou não, por exemplo, eu não posso trazer um item de mídia sem o Carlyle me cadastrar, porque o Carlyle é 50 por cento do volume dos brinquedeiros.”, esse poder de coerção acaba por definir em qual elo da cadeia se concentra o poder no período.

Essa influência do varejo teve alguns efeitos interessantes no mercado, por um lado positivo o poder do Carlyle de sugestionar e até de exigir linhas exclusivas acabou por abrir um novo tipo de estratégia de relacionamento, onde linhas exclusivas acabam por se expandir para outros clientes como meio de reduzir o poder do Carlyle, como ponto deletério um dos fornecedores aponta que “o mercado vem se reduzindo a preço e promoção”, e que as negociações tinham se tornado cada vez mais difíceis por conta disso.

Finalmente chegamos ao último período, a partir do início do ano de 2019, onde de acordo com um dos fornecedores “o varejo continua forte com o Carlyle, os fornecedores voltam a ter mais força, e o *e-commerce* começa a ganhar fôlego”, para esse fornecedor além de um crescimento acentuado do comércio eletrônico de brinquedos, um player que entrou nesse mercado no início do ano de 2019 promete causar muita dor de cabeça para os players já estabelecidos. A Amazon empresa americana de comércio eletrônico por fim entrou no setor de brinquedos no Brasil. Para outro fornecedor a indústria já aprendeu a lição, e está voltando a investir em uma carteira diversificada no lugar de um investimento apenas no grupo Carlyle, isso salientaria a ideia de que a indústria estaria revigorando-se.

“Os fornecedores de brinquedos já aprenderam que essa conta ficou muito cara, hoje esse cara é mais caro do que um atacado, então os próprios fornecedores estão voltando a investir na LASA, investindo na CIATTOY, investindo na Le Biscuit, investindo na HAVAN, pra reduzir essa força dela.” (Varejista)

O comércio eletrônico é uma guerra por preços como já abordado na subcategoria “Encurtamento da Margem”. Para um dos fornecedores, o papel deste canal é uma questão de segmento “a Amazon vai entrar agora na operação em março de 2019, vendeu muito pouco mas vendeu coisa cara”. Esta afirmação revela a importância que existe no *e-commerce* em desenvolver um diagnóstico a respeito do processo de segmentação no processo de compra online (Brown *et al.*, 2003), há a necessidade de compreender a intenção de compra dos clientes online, de modo a fornecer aquilo pelo que procuram.

E pelos desdobramentos dessa entrada da Amazon e da volta dos investimentos das indústrias multinacionais é que a maior parte dos entrevistados acredita que durante os próximos anos, haverá necessariamente um desenvolvimento não só do *e-commerce* mas possivelmente o início da utilização de estratégias de B2C pela indústria e do *Omnichannel* como já mais bem detalhado nas subcategorias “B2C” e “*Omnichannel*”, essas estratégias seriam modos de reerguer um pouco da força da indústria e procurar uma estabilidade no mercado.

5. Resultados e Considerações Finais

Nesta sessão serão apresentados os principais resultados do trabalho de pesquisa, essa apresentação envolve as limitações do estudo, as sugestões para novos estudos e os aprendizados obtidos durante a pesquisa sobre as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*.

5.1 Resultados do trabalho

Este estudo teve por objetivo compreender as relações de poder estabelecidas pelos *players* do canal tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o *e-commerce*. Para responder à pergunta de pesquisa e atingir seu objetivo foram realizados, um estudo teórico a respeito do tema canais, seus participantes, dando enfoque no comércio eletrônico e sobre poder e conflito no ambiente institucional. Para coletar informações foram feitas também entrevistas em profundidade com executivos da área de marketing e vendas do mercado de brinquedos brasileiro.

Em um primeiro momento houve uma imersão na teoria representada pelo referencial teórico, onde foi abordado o estado da arte dos principais temas que circunscrevem o objetivo de pesquisa, enquanto é verdade que o tema do comércio eletrônico ou *e-commerce* é cada vez mais frequente, o seu impacto nas relações institucionais dos canais de marketing ainda é muito pouco abordada, para o desenvolvimento desse temas procuramos abordar uma série de dimensões do mercado de brinquedos brasileiro: (1) entender as características, principalmente do mercado que compõem o sistema de influências; (2) compreender a formação das razões pelas quais as empresas atuam acerca dessas influências e; (3) distinguir o funcionamento dessas características e razões quando passa a existir a interferência do *e-commerce*, e as estratégias decorrentes desse novo canal.

5.1.1 Características do mercado que geram a influência no canal.

Não é novidade que todo e qualquer mercado possui características exclusivas que o diferenciam dos demais mercados, essas características podem ser das mais diversas, do tamanho das organizações às características do produto, de questões culturais dos consumidores à regência de leis e normas do ambiente no qual esse mercado está inserido.

Neste trabalho foram encontradas 5 características diferenciadoras que impactam na dinâmica de poder do mercado: (1) ciclicidade; (2) sazonalidade; (3) profissionalismo; (4) entretenimento e licenciamento; (5) governo, os principais resultados dessas características serão apresentados a seguir.

1. A característica de ciclicidade dos produtos dificulta as previsões de demanda, por consequência torna-se para o varejo a escolha das linhas pelas quais investir em uma gama tão ampla de produtos.
2. A sazonalidade também é uma característica que dificulta a escolha do varejo, no mercado de brinquedos em específico, os fornecedores optam por tentar suavizar a influência dessa sazonalidade, isso é feito, principalmente, por meio de ações de mídia, e descontos pontuais em compras ao longo do ano.
3. O mercado de brinquedos foi por década um ambiente pouco profissionalizado, essa é uma tendência que vem sendo mudada recentemente, participação cada vez maior de capital externo, seja por meio do aumento das multinacionais de brinquedo no país, ou investimento de capital de grupos financeiros como no caso da Carlyle.
4. A forte ligação do mercado de brinquedos com o mercado do entretenimento e com o de licenciamento, apresenta uma evidência do poder da marca, mais especificamente da imagem nesse segmento, isso é também uma característica que fazem com que algumas empresas detentoras dessas marcas tenham grande influência.

5. A característica denominada de Governo, engloba todos os compromissos de legislação e tributos nesse mercado, e apesar de muitos desses compromissos serem compartilhados com os demais setores da economia brasileira, ainda são, sobretudo, uma característica impactante no equilíbrio de forças do mercado de brinquedos.

5.1.2 Razões internas que compõe a influência.

Além das características do mercado que influenciam as decisões dos participantes, existem também razões internas à organização, como a estrutura, suas estratégias, e até o relacionamento dos diversos funcionários que compõe as empresas do mercado, durante a análise encontraram-se 5 principais razões que poderiam compor o modo como as empresas interferem umas às outras: (1) faturamento; (2) estratégia competitiva; (3) relacionamento interpessoal; (4) modelo de negócios; (5) negociação de processos.

1. A primeira razão é o faturamento, apesar de estarmos estudando esse setor particular com características únicas que o diferenciam dos demais, um dos principais fatores continua sendo o faturamento, a capacidade de influenciar as decisões dos outros membros do canal se mostra claramente relacionada ao poder dos agentes.
2. A estratégia competitiva também é um fator impactante no equilíbrio de poder das organizações, foram contados casos tanto de pequenas quanto de grandes empresas, que representam um valor para um parceiro ou para a cadeia sem possuir um faturamento representativo.
3. Assim como o faturamento, o relacionamento interpessoal é um fator rotineiro nos outros mercados no Brasil, entretanto, mostrou-se bem expressivo na visão dos entrevistados nesta pesquisa. Muitas empresas desse mercado acabam enquadrando-se como empresas familiares e as vezes o profissional e pessoal se confundem.

4. O modelo de negócios representa a política da própria empresa em lidar com os conflitos no canal, enquanto algumas empresas do mercado de brinquedos mantem uma estrutura mais rígida, outras, apesar de não cederem às pressões, conseguem manter uma estrutura interna ágil.
5. A negociação de processos é uma das dimensões às quais as empresas precisam se adaptar, também é uma das estratégias recorrentes no mercado, essa estratégia acontece graças à característica do mercado onde ocorre uma renovação grande das linhas e mercadorias anualmente.

5.1.3 Interferência do *e-commerce*.

O *e-commerce* primeiramente abordado no referencial teórico é não só uma mudança no modo como é feita a venda, mais toda uma inovação no modo como as empresas e os consumidores comunicam-se no dia-a-dia, e apesar de apresentar uma série de estímulos diferentes daqueles oferecidos pelo canal físico ainda assim capturam o interesse de um segmento grande de pessoas (Kinney, 2009).

A interferência do *e-commerce* é uma novidade no mercado de brinquedos brasileiro, mas vêm aparecendo por meio de diversas estratégias, e gerando diversas consequências para o mercado, alguns positivos, outros nem tanto, entre as principais subcategorias as seguintes foram analisadas (1) multicanal; (2) *Omnichannel*; (3) B2C; (4) encurtamento da margem.

1. No mercado de brinquedos, talvez por ainda estar em um estágio embrionário deste tipo de estratégia, a estratégia multicanal acaba se apresentando principalmente como um meio de exibição da marca, servindo também para pesquisa de mercado em alguns níveis.
2. O *Omnichannel* é visto no setor como um modo de aproveitar essa tendência de mistura entre físico e o online para aumentar as vendas e até mesmo como modo de trazer mais pessoas à loja no caso de *pick-up*, ou seja, de retirada de produtos

na loja, isso foi exemplificado no caso de parceria entre Magazine Luiza e Carrefour.

3. A estratégia B2C é vista pelos fornecedores do mercado de brinquedo como uma forma de se escapar da concentração de poder nas mãos dos varejistas, e é vista pelos varejistas como um risco de perda de vendas, isso acaba gerando um conflito entre os membros da cadeia.
4. A margem foi a questão mais discutida pelos entrevistados durante a fase de coleta deste estudo, enquanto os executivos acreditam que a utilização *e-commerce* seria propensa para itens de ticket médio alto, também há a crença de que o ambiente de comércio online é muito competitivo, primeiro porque a comparação de preços pelo consumidor é muito rápida e fácil (Albertin, 2010), depois porque os varejistas também pode acompanhar preços e muda-los constantemente e assim o fazem.

5.1.4 Aprendizados com o uso da teoria neoinstitucional.

A aplicação da teoria neoinstitucional nos estudos organizacionais é recente, essa teoria que já vinha sendo utilizada nos campos da sociologia e da ciência política, torna-se mais recente ainda se tratando de sua aplicação no campo do Marketing. Nesta sessão serão apresentados os principais aprendizados tidos neste trabalho com o uso dessa teoria e algumas sugestões em futuras aplicações da mesma no campo do Marketing.

1. Ao trabalhar com conflito entre organizações, a utilização de uma perspectiva histórica colabora com a profundidade da análise, inclusive, é fundamento da vertente histórica da teoria neoinstitucional que só por meio da compreensão da construção do ambiente é possível compreender a estabilidade e as ações tomadas no presente (Skocpol & Pierson, 2002).
2. A teoria também possibilita ao leitor a contextualização do caso com uma boa riqueza de detalhes. Trabalhos de marketing, principalmente aqueles que

possuem um enfoque no ambiente competitivo tem na teoria neoinstitucional uma ferramenta proveitosa.

3. Com a utilização da teoria, o estudo atendeu a necessidade do trabalho em responder à pergunta de pesquisa, principalmente no que se diz respeito à compreensão dos motivos e circunstâncias que envolvem a adaptação do mercado de brinquedos às estratégias relacionadas ao *e-commerce*.
4. O conceito de isomorfismo acaba sendo útil quando há a necessidade de confrontar as organizações a respeito de quais as razões pelas quais essas organizações tinham determinada visão, a resposta acabava sendo mimética, de que seria uma visão do próprio mercado (DiMaggio & Powell, 1991).

5.1.5 Contribuições para o mercado de brinquedos.

Os trabalhos acadêmicos no campo da Administração, em sua maioria devem apresentar contribuições tanto para o próprio campo, como também as contribuições gerenciais, que buscam devolver para o mercado análises e resultados das informações e evidências cedidas pelo mesmo, os achados referentes ao setor serão apresentados nesta sessão.

1. O mercado de brinquedos teve uma história de liderança setorial muito dinâmica, começando com uma grande influência de fornecedores brasileiros aliados às instituições de classe. Com a subsequente abertura do mercado essa influência passou para grandes multinacionais que adentraram o mercado, mais recentemente como já acontece em diversos outros mercados, esse poder de líder passou para o varejo e atualmente com a repentina tomada de força do comércio eletrônico essa estrutura de poder começa a se reorganizar.
2. As organizações do mercado brasileiro de brinquedos já passaram da fase de adaptação às características intrínsecas de seus produtos, apresentadas nesse trabalho como características do mercado, e estão a passos largos aprendendo a lidar com as diversas razões internas que influenciam em suas estratégias e desempenho, entretanto foi possível ver que a clareza com a qual foram tratadas

as 2 primeiras categorias não foi reproduzida quando se tratando da nova interferência do *e-commerce* no mercado.

3. As estratégias de multicanal e *omnichannel* apresentaram algumas divergências nas respostas, mas de maneira geral são estratégias bem recebidas pelo mercado, as empresas compreendem que ainda não estão atingindo seu máximo potencial, e continuam procurando formas inovadoras de inserir essas estratégias de modo eficiente em seu portfólio.
4. Com as estratégias discutidas nas análises do trabalho foram identificadas algumas oportunidades e ameaças para as organizações do mercado brasileiro de brinquedos no cenário atual, e em cada uma dessas estratégias foram identificadas com qual membro do canal essas estratégias geram conflito na figura 20.

Oportunidades e Ameaças para o mercado de brinquedos.		
Função no canal	Estratégia	Descrição do Conflito
Fornecedor	B2C	Ao sinalizar a utilização da estratégia B2C os fornecedores acabam entrando em conflito tanto com os distribuidores quanto com os Varejistas que temem perder suas vendas para o próprio fornecedor.
Distribuidor	Multicanal	Apesar de não gerar muito conflito a estratégia multicanal no ambiente B2B ainda não é tão usada, das empresas acessadas neste estudo apenas 1 delas se utilizava da estratégia.
Varejista	Multicanal	Apesar de não gerar conflito direto com os fornecedores e distribuidores, os varejistas que se utilizam do multicanal reportam terem sofrido pressão indireta da concorrência por intermédio de alguns distribuidores e fornecedores.
Varejista	<i>Omnichannel</i>	As reações dos membros do canal à utilização dessa estratégia pelo canal, é semelhante à que ocorre quando o varejista utiliza a estratégia multicanal, entretanto parece ser mais amena, aparentemente não se incomodam tanto com a utilização do meio online para aumento das vendas físicas, estariam mais preocupados com as vendas no ambiente online propriamente dito.

Tabela 20: Oportunidades e ameaças no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Considerações Finais do trabalho.

Os estudos científicos no campo da Administração, mais especificamente do Marketing, tem em princípio o intuito de evoluir o conhecimento no campo, este trabalho não poderia ter um intuito diferente, por meio da pesquisa empírica no mercado de brinquedos brasileiro é apresentado um cruzamento dos temas de canais, comércio eletrônico e poder nas instituições a fim de melhor compreender as relações de poder entre as instituições nesse canal, após apresentação dos resultados dos temas, serão apresentadas nesta sessão, as limitações da presente pesquisa, e em sequência as sugestões de pesquisas futuras.

5.2.1 Limitações da pesquisa.

A primeira limitação da pesquisa se refere ao procedimento metodológico, este estudo foi realizado no mercado de brinquedos brasileiro, e seria muito presunçosa uma generalização, os achados empíricos deste modo ficam restrito a esse ambiente, isso não impede que por meio dessa pesquisa não haja avanço no conhecimento, mas que sirva de ponto de partida para outras pesquisas.

Duas importantes limitações da pesquisa são, em um primeiro momento a presença de dois vieses inerentes às formas de coleta e análise das evidências utilizadas nesta pesquisa, o primeiro é o viés do entrevistador que por moldar categorias *a priori* durante a construção de um referencial teórico robusto, que acaba por inevitavelmente interferir com essas categorias, para o controle desse primeiro viés é comum a utilização de um protocolo de pesquisa. Outro viés, é aquele vindo do entrevistado, dessa maneira a informação coletada durante a pesquisa acaba por receber influências da realidade desse entrevistado, tão quanto de sua visão de mundo.

Podemos destacar também a quantidade de entrevistados, e o local das entrevistas, essa limitação foi decorre das rígidas dimensões especificadas nos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo e à limitação de temporal da pesquisa, a respeito do local, as entrevistas apesar de terem sido feitas com empresas representativas do mercado, foram feitas na cidade de São Paulo, e possuem empresas representativas em outros estados que poderiam ter sido incluídas.

5.2.2 Sugestões de pesquisas futuras

Este estudo focou relações de poder estabelecidas pelos *players* do mercado de brinquedos e a influência que o *e-commerce* gera nesse ambiente, para o tópico de sugestões de pesquisas futuras, decidiu-se por dividir sugestões em 2 metades, a primeira com possibilidade de pesquisas no tema de canais e a segunda no tema de comportamento do consumidor.

No presente estudo foi utilizado como ambiente de pesquisa o mercado de brinquedos brasileiro, isso dificulta um pouco a generalização de setor e de lugar, nesse sentido seria interessante a replicação desse estudo para não apenas outros setores da economia, mas a inclusão de pesquisas em outros estados brasileiros e, porque não, o abarco de outros países como forma de enriquecimento do estudo. Outra possibilidade de enriquecimento do presente estudo estaria na utilização de outras visões teóricas, utilizamos uma visão baseada na distribuição de poder das organizações com o auxílio da teoria neo institucional, a utilização de outras teorias adequadas ao cenário também seria desejável.

Durante a construção do trabalho, foi-se possível perceber um receio muito grande por parte dos distribuidores em serem removidos do canal, isso levou a um sortimento de estratégias como diversificação de *mix* de produtos, investimento em marca própria, e aquisição de membros com funções diversas no canal. Um estudo válido seria a investigação dessa realidade nos demais mercados, identificando a raiz deste medo, e as técnicas e decisões utilizadas para evitá-lo.

Durante a realização das entrevistas também foi possível perceber algum nível de rejeição à adoção das estratégias de comércio eletrônico, não apenas pelos distribuidores, mas também pelo resto do canal, seria interessante um estudo que pudesse medir a adoção dessa inovação, e porque estudo longitudinais que pudessem analisar o sentido das mudanças nessas medições.

Finalmente, seria interessante como continuação desse projeto, a montagem de um modelo de tomada de decisão baseado na estrutura de poder do canal, mas antes seria

necessário realizar a generalização da pesquisa utilizando essa visão em diversos setores a fim de validá-la.

Agora abordando algumas pesquisas futuras voltadas para o comportamento do consumidor, seria interessante apresentar alguns sinais encontrados durante a realização da pesquisa que apesar de não estarem estritamente ligados a ela, podem ser de valia para aqueles que procuram por alguns *gaps*.

O primeiro seria um estudo sobre o encurtamento da Coorte no público infantil, repetidas vezes os entrevistados citavam que os brinquedos que antes eram de uma faixa etária, agora passaram para um faixa etária mais nova, tendo esse efeito de encurtamento, por essa razão talvez fosse interessante estudar esse fenômeno. Outra sugestão seria estudar a reação que as empresas estão tendo em relação ao fenômeno, essas empresas para lidarem com esse encurtamento e a perda do público para segmentos mais tecnológicos tenta retê-los de volta para o brinquedo por meio da aplicação de tecnologias como a realidade aumentada, uma exemplo obtido nesse estudo está na iniciativa *Hidden Side* da LEGO.

Finalmente, é também apontada pelos entrevistados uma reação daqueles que influenciam o consumo, foi-se que existe um fenômeno de reação dos pais em relação ao consumo da tecnologia pelas crianças em um primeiro momento na infância, como dito em entrevista com distribuidor “o pai quer que o filho brinque com um brinquedo pra sair um pouco do digital”.

6. Referências

ABRINQ. *Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos*. (2019). Pode ser acessado por: <http://www.abrinq.com.br/download/ESTATISTICAS%20%20BRINQUEDOS%202017.pdf>. Acessado em Junho de 2018.

Ahmetoglu, G.; Furnham, A.; Fagan, P. (2014). Pricing practices: a critical review of their effects on consumer perceptions and behavior. *Journal of Retailing Consumer Service*, 21, pp. 696-707.

Albertin, A. (2010). *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Alcantara, R. L. (1999) Sistema de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. *Revista Gestão e Produção*. V.6, n.3, p.219-232, dez.

Anderson, E., Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

Avery, J., Steenburgh, T.; Deighton, J.; Caravella, M. (2012), “Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time,” *Journal of Marketing*, 76 (3), 96–111

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barley, S. R.; Tolbert, P.S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies* 18(1): 93–117.

Beck, N.; Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* 27, 170–178.

Berger, T.; Luckmann, T. (1967). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Armand Colin.

Berger, P.; Bolton, R.; Bowman, D.; Briggs, E.; Kumar, V.; Parasuraman, A.; Terry, C. (2002), “Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management,” *Journal of Service Research*, 5 (1), 39–54.

Berman, B.; Evans, J. (1998). *Retail Management: a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Berman, B.; Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *Int. J. Retail Distrib. Manag.* 32 (3), 147-156.

Bernard, H. (2005). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Lanham, MD: AltaMira Press.

Black, N.; Lockett, A.; Ennew, C.; Winklhofer, H.; McKechnie, S. (2002). Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 161-173.

Blackwell, R.; Miniard, P.; Engel, J. (2008). *Comportamento do consumidor*. 9ed. São Paulo, Cengage Learning.

Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A.

Brown, M.; Pope, N.; Voges, K. (2003). Buying or Browsing? An exploration of Shopping orientations and online purchase intention. *European Journal of Marketing*, vol. 37, No. 11/12: 1666-1685.

Brynjolfsson, E.; Yu Jeffrey Hu; Mohammad S. R. (2013), "Competing in the Age of Omnichannel Retailing," *MIT Sloan Management Review*.

Campomar, M. C. (1991). Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.

Carlzon, J. (2002). *Moments of Truth*. Nova Iorque: Harper & Row.

Castro, L.; Neves, M.; Consoli, M.; Campos, E. (2007). Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas - *R. Adm.*, São Paulo, v.42, n.2, p.167-177, abr/maio/jun.

Chaney, D.; Ben Slimane, K. (2014). A neo-institutional analytic grid for extending marketing to institutional dimensions. *Recherche et Applications en Marketing*, 29(2), 99-117.

Claro, D. (2006). Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso o negócio. São Paulo: Insper-IBMEC.

Cooper, D.R.; Schindler, P.S. (2011) Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre, Bookman

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. (2001). Marketing Channels. New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.

Crescitelli, E.; Stefanini, A.; (2007). O Licenciamento de Marcas Estudo de Caso: Mattel do Brasil – Marca Barbie. X Semead entre 09 e 10 Agosto.

Crescitelli, E.; Ikeda, A.; (2006). Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. REGE Revista de Gestão USP, 13(2), 55-65.

Croome, R.; Lawley, M.; Sharma, B. (2010). Antecedents of Purchase in the Online Buying Process. Journal of Internet Business. v.8.

Deslauriers, J.; Kérisit, M. (2010). O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 2.ed. Petrópolis: Vozes, p.127-53.

Dickinson, R., Cooper, B. (1992). The emergency of cost-based strategies in retailing. Journal of Marketing Channels, p. 29-45.

Diermier, D.; Krehbiel, K. (2003). Institutionalism as a methodology. *Journal of Theoretical Politics*, n. 15, p. 123-145.

DiMaggio, P.; Powell, W. (1983). The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2): 147–160.

DiMaggio, P.; Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Diniz, E.; (1999). Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet. *RAC*, v. 3, n. 1, Jan./Abr, p. 71-86.

Dutta, S.; Bergen, M.; Heide, J. B.; John, G. (1995). Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11(1), 189-204.

Eisenhardt, K.; Graebner, M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n.1, p 25-32.

Euromonitor. (2019). Pode ser encontrado em: <https://www.spielwarenmesse.de/magazine/article-detail/toy-market-brazil-domestic-toys-brave-the-economic-recession/language/1/>. Acessado em Jun de 2019.

Exame. (2019). Pode ser encontrado em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-informacoes-setor-de-brinquedos-segue-em-alta/>. Acessado em Jun de 2019.

Feitosa, D.; Garcia, L. (2015). Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrônico Brasileiro. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, art. 5, Jan./Fev, p. 84-105

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.

Franco, M. (2008). Análise de Conteúdo. 3.ed. Brasília: Líber Livro.

G1. Globo Economia. (2018). Pode ser acessado por: <https://g1.globo.com/economia/noticia/afundada-em-dividas-toys-r-us-fecha-ultimas-lojas-nos-eua.ghtml>. Acessado em Abril 2019.

Gephart, R.P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. Academy of Management Journal, Vol.47, No.4, 454-462.

Giddens, A. (2001). O Estado-Nação e a Violência: segundo volume de uma crítica contemporânea ao materialismo histórico. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Gill, P.; Stewart, K.; Treasure, E.; Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. In: British Dental Journal, v. 204, p. 291-295.

Gil, A.C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. 5ed., São Paulo: Atlas.

GCIS Habits. (2018). Global Consumer Insights Survey da PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/assets/consumer-habits-global-consumer-insights-survey.pdf>. Acesso em: 24.04.2018

GCIS Trust. (2018). Global Consumer Insights Survey da PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/assets/consumer-trust-global-consumer-insights-survey.pdf>. Acesso em: 24.04.2018

Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal*, v. 20, p. 122-126.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, p. 481-510.

Grewal, D.; Levy, M.; Kumar, V. (2009) Customer experience management in retailing: an organizing framework. *Journal of retailing*, Vol.85, pp. 1-14

Gronroos, C. (1998). Marketing Services: the case of a missing product. *Journal of business & industrial marketing*, 13, 322-338.

Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing – rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs. Oxford: Butterworth Heinemann.

Gupta, S.; Lehmann, D. R.; Stuart, J. A.; (2005). Valuing Customers *Journal of Marketing Research*, 41. pp. 7-18

Haas, A.; Kenning, P. (2014). Utilitarian and hedonic motivators of shoppers' decision to consult with salespeople. *Journal of Retailing*, 90 (3) pp. 428-441.

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Publishing. Cambridge, MA: HBS Press

Hardy, C. (1985). "The Nature of Unobtrusive Power," *Journal of Management Studies*, 22, 4, 384-399.

Hart, P.; Dale, R. (2014). With or without you: the positive and negative influence of retail companions. *Journal Retailing Consumer Service*, 21, pp. 780-787.

Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. Jersey.

Hill, R. M. (1963). *Wholesaling Management: text and cases*. Homewood, Richard D. Irwin, Inc. Illinois.

Hoffman, K.; Bateson, J. (2003). *Princípios de marketing de serviços*. Pioneira Thompson Learning.

Hofstede, G. (1991). *Culture and Organization: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

IBPT. Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. (2017). Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2017-10-03/impostos.html> . Acessado em Abril de 2019.

ICTI. *International Council of Toy Industries*. Relatórios anuais, 2010 a 2016. Disponível em: <http://www.toy-icti.org/resources/industrystatistics.html> . Acessado em Junho de 2018.

IstoéDinheiro. Revista Istoé. (2018) Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-negocio-nada-virtual-de-joao-appolinario/> . Acessado em Junho de 2019.

Kemp, E.; Jillapalli, R.; Becerra, E. (2014), “Healthcare branding”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 28 No. 2, pp. 126-137

Kim, H.; Huh, J. (2017). Perceived Relevance and Privacy Concern Regarding Online Behavioral Advertising (OBA) and Their Role in Consumer Responses. *Journal of current issues & research in advertising*, 38(1), 92-105.

Kubota, L.; Milani, D. (2011). O efeito do e-commerce na produtividade das firmas comerciais do Brasil. Brasília: Instituto de pesquisa econômica aplicada.

Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review* 64(March–April): 117–124.

Kotler, P.; Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kumar V.; Venkatesan, R. (2005), "Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior," *Journal of Interactive Marketing*, 19 (Spring), 44-61,

Lakatos, E.; Marconi, M. (2010) *Fundamentos de metodologia científica*. 7ed. São Paulo: Atlas.

Lambin, J.; Schuiling, I. (2012). *Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3 ed. New York: Palgrave Macmillan.

Levitt, T. (1960). "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (July–August), 26–44, 173–81.

Levy, M.; Weitz, B.; Grewal, D. (2013). *Retailing Management*, 9th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Li, H.; Kannan, P. (2014). Attributing conversations in a multichannel online marketing environment: an empirical model and a field experiment, *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40-56.

Li, H.; Fang, Y.; Wang, Y.; Lim, K.; Liang, L. (2015) Are signal equal? Investigating the differential effects of online signals on the sales performance of e-marketplace sellers. *Information Technology & People*, v.28, n.3, p.699-723.

Lima, C. (2009). *A necessidade de conveniência no varejo: um estudo sobre o comportamento de consumo nos formatos de shopping center e varejo eletrônico*.

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, p. 230-240.

Lovelock, C.; Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Lucas, G.; Greshan, L. (1985). Power, Conflict, Control and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels, *Academy of Marketing Science Journal*, v.13 (3), p.25-30. Summer.

Marshall, C.; Rossman, G. (1995). *Design qualitative research*. 2 ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Martins, C.; Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Mccubbins, M.; Thies, M. (1996). Rationality and the foundations of positive political theory. *Rebaisan [Leviathan]*, n. 19, p. 7-32, Autumn.

Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.

Meziane, F.; Kasiran, M. (2007). *Journal of the Operational Research Society*, Volume 59, Issue 4, pp 464 – 472.

Milan, G.; Dorion, E.; Rosa Matos, J. (2012). "Distribution channel conflict management: a Brazilian experience". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 Iss 1 pp. 32 – 51.

Mises, L. (2010). *Ação Humana: Um tratado de Economia*. 3.1ª ed. Instituto Ludwig von Mises: São Paulo.

Moriguchi, S.; Barbon J.; Andrade, D; & Murakami, L. (2016). Relacionamento de qualidade no comércio eletrônico. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(1), 83-106.

Mulki, J.; Stock, J. (2003). Evolution of relationship marketing, in Eric, H.S. (Ed.), *Proceedings of Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*, East Lansing, Michigan, May 15-18, pp. 52-9.

Narver, J.; Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.

Neslin, S.; Grewal, D.; Leghorn, R.; Shankar, V.; Teerling, M.; Thomas, J. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9, pp. 95-112

Neves, M. (1999). *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 297 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

North, D. (1990). *Institutions, intitutional change and economic preference*. New York.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15, 241-265.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.

Phillips, N.; C. Hardy (1997), "Managing Multiple Identities: Discourse, Legitimacy and Resources in the UK Refugee System," *Organization*, forthcoming.

Piotrowicz, Wojciech, Cuthbertson, Richard, (2014). Guest Editors. *International Journal of Electronic Commerce*. Volume 18, Number 4, Summer, pp. 5-16.

Provan, K.; Skinner, S. (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. *Academy of Management Journal*, 32: 202-212.

Rigby, Dan (2011), "The Future of Shopping," *Harvard Business Review*, 89 (12), 65–76

Roesch, S. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Rosenbloom, B. (2011). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.

Schoenbachler, D.; Gordon, G. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *J. Consum. Mark.* 19 (1), 42-53.

Scott, W. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3rd ed. Sage Publications.

Selltiz, C.; Wrightsman; Cook, S.; Métodos de pesquisas nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1965.

Sharma, A., & Mehrotra, A. (2007). Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 21-28.

Skocpol, T.; Pierson, P. (2002). Historical institutionalism in contemporary political science. In: KATZNELSON, Ira; MILNER, Helen V. (Ed.). *Political science: state of the discipline*. Nova York: W.W. Norton.

Stern, L.; Al-ansary, A. I.; Coughlan, A. (1996). *Marketing Channels*. Prentice Halls, 5th edition.

Triviños, A.N.S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Turban, E.; Mclean, E.; Wetherbe, J. (2004). *Tecnologia da informação para gestão: Transformando negócios na economia digital*. 3. Ed. Porto Alegre, Bookman.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Verhoef P. C., Donkers, B. (2005). The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19, pp. 31-43.

Verhoef P. C., Neslin, S. A., Vroomen, B. (2007). Multichannel Customer Management: Understanding the Research Shopper Phenomenon *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2007), pp. 129-148.

Webster, F. (1992) “The changing role of marketing in the corporation”, *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

Whetten, D. (1981) Interorganizational relations: A review of the field. *Journal of the field. Journal of Higher Education*, 52, 1-28.

Willart, S. (2015). Price competition in retailing: the importance of the price density function *Journal of Retailing Consumer Service*, 26, pp. 125-132.

Wilbur, K. C.; Farris, P.W. (2014). Distribution and market share *Journal of Retailing*, 90 (2), pp. 154-167.

Xu, J.; Chris, J.; Jun, B.; Koert, I. (2014). News Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence From Mobile Phone Usage, *Journal of Marketing* , 78 (4), 97-112.

Yin, R.K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e método* 5. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Leonard L. Berry. (1985). “Problems and Strategies in Services Marketing,” *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 33–46.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (1996). *Services marketing* (Vol. 158). New York: McGraw-Hill.

Zhang, J.; Farris, P.; Irvin, J.; Kushwaha, T.; Steenburgh, T.; Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *J. Interact. Mark.* 24(2), 168-180.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Dados do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Tempo no Cargo:

A - Entrevista com distribuidor

1. O que torna trabalhar no mercado de brinquedos diferente dos demais?
2. O que diferencia a dinâmica de negócios desse mercado?
3. Características que vem mudando durante os anos.

A.1 Relacionamento com fornecedor

4. Considerando sua função como distribuidor, qual seu principal fornecedor e a quanto tempo trabalham juntos?
5. Que características desse fornecedor acredita que fazem com que seja seu principal fornecedor?

6. Acredita que suas estratégias de vendas, *mix* e precificação são influenciadas por esse *player*?
7. Acredita que sua empresa também influencia as estratégias de vendas, *mix* e precificação desse *player*?
8. Esse fornecedor tem algum programa de incentivo para sua empresa? Como funciona esse programa?
9. Quais ações desse fornecedor você classificaria como geradoras de conflito?
10. Quais ações deveriam ser tomadas pelos distribuidores para manter um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores?
11. Quais ações os fornecedores deveriam tomar para manter esse relacionamento com os distribuidores?

A.2 Relacionamento com varejista

12. Agora se tratando de varejistas, qual seu principal cliente e que características desse varejista fazem com que seja seu principal cliente?
13. Acredita que suas estratégias de vendas, *mix* e precificação são influenciadas por esse *player*?
14. Acredita que sua empresa também influencia as estratégias de vendas, *mix* e precificação desse *player*?

15. Quais ações desse varejista você classificaria como geradoras de conflito?
16. Quais ações deveriam ser tomadas pelos distribuidores para manter um relacionamento de longo prazo com seus clientes?
17. Quais ações os clientes deveriam tomar para manter esse relacionamento com os distribuidores?

A.3 Se trabalhar com *e-commerce*

18. Acredita que a presença do *e-commerce* mudou a dinâmica de relacionamento nesse mercado?
19. Qual a principal mudança sentida pela sua empresa quando começaram a utilizar o *e-commerce*?
20. Você acredita que a utilização do *e-commerce* tenha reduzido a influência do fornecedor sobre suas estratégias?
21. A utilização do *e-commerce* mudou o modo como esse fornecedor influencia suas estratégias?
22. Você acredita que a utilização do *e-commerce* tenha reduzido a influência do varejista sobre suas estratégias?
23. A utilização do *e-commerce* mudou o modo como esse varejista influencia suas estratégias?

B - Entrevista com varejista

1. O que torna trabalhar no mercado de brinquedos diferente dos demais?
2. O que diferencia a dinâmica de negócios desse mercado?
3. Características que vem mudando durante os anos.
4. Qual seu principal fornecedor no setor de brinquedos? E que características desse fornecedor acredita que fazem com que seja seu principal fornecedor?
5. Acredita que suas estratégias de vendas, *mix* e precificação são influenciadas por esse *player*?
6. Acredita que sua empresa também influencia as estratégias de vendas, *mix* e precificação desse *player*?
7. Quais ações desse fornecedor você classificaria como geradoras de conflito?
8. Quais ações deveriam ser tomadas pelos varejistas para manter um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores?
9. Quais ações os fornecedores deveriam tomar para manter esse relacionamento com os varejistas?

B.1 Se trabalhar com *e-commerce*

10. Acredita que a presença do *e-commerce* mudou a dinâmica de relacionamento nesse mercado?

11. Qual a principal mudança sentida pela sua empresa quando começaram a utilizar o *e-commerce*?
12. Você acredita que a utilização do *e-commerce* tenha reduzido a influência do fornecedor sobre suas estratégias?
13. A utilização do *e-commerce* mudou o modo como esse fornecedor influencia suas estratégias?

C - Entrevista com fornecedor

1. O que torna trabalhar no mercado de brinquedos diferente dos demais?
2. O que diferencia a dinâmica de negócios desse mercado?
3. Características que vem mudando durante os anos.

C.1 Se trabalhar com varejista

4. Qual seu principal cliente e que características fazem com que seja seu principal cliente?
5. Acredita que suas estratégias de vendas, *mix* e precificação são influenciadas por esse *player*?
6. Acredita que sua empresa também influencia as estratégias de vendas, *mix* e precificação desse *player*?

7. Quais ações desse *player* você classificaria como geradoras de conflito?
8. Quais ações deveriam ser tomadas pelos varejistas para manter um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores?
9. Quais ações os fornecedores deveriam tomar para manter esse relacionamento com os varejistas?

C.2 Se trabalhar com distribuidor

10. Agora se tratando de distribuidores, qual seu principal cliente e que características desse varejista fazem com que seja seu principal cliente?
11. Acredita que suas estratégias de vendas, *mix* e precificação são influenciadas por esse *player*?
12. Acredita que sua empresa também influencia as estratégias de vendas, *mix* e precificação desse *player*?
13. Quais ações deveriam ser tomadas pelos distribuidores para manter um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores?
14. Quais ações os fornecedores deveriam tomar para manter esse relacionamento com os distribuidores?

C.3 Se trabalhar com *e-commerce*

15. Acredita que a presença do *e-commerce* mudou a dinâmica de relacionamento nesse mercado?
16. Qual a principal mudança sentida pela sua empresa quando começaram a utilizar o *e-commerce*?
17. Você acredita que a utilização do *e-commerce* tenha reduzido a influência dos seus clientes sobre suas estratégias?
18. A utilização do *e-commerce* mudou o modo como esses clientes influenciam suas estratégias?

APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA

Visão Geral do Projeto	
Título	Relações de poder nos canais de marketing: a evolução dos papéis dos intermediários.
Objetivo	Compreender as relações de poder estabelecidas pelos <i>players</i> do canal tendo em vista os novos papéis adquiridos em um ambiente que passa a adotar o <i>e-commerce</i> .
Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo	
Tipo de pesquisa	Estudo de caso.
Abordagem	Qualitativa
Unidades de Análise	Conflito de poder no canal de marketing
Fontes de Evidência/ Técnica de coleta de dados	Entrevista/ Documentação / Registros em Arquivos
Principal fonte de coleta	Entrevista em profundidade
Análise	Análise de conteúdo
Procedimentos práticos da pesquisa de campo	
Especificações do roteiro	Como tipo de roteiro decidiu-se pelo uso do roteiro semiestruturado, não disfarçado.
Roteiro Utilizado	Apêndice A, baseado em Castro <i>et al.</i> (2007)
Cronograma ou Agendamento da pesquisa de campo	
Agendamento das entrevistas	Agosto a Dezembro de 2018
Redação das entrevistas	Janeiro a Abril de 2019
Preparação do Contexto de do Caso	Agosto a Novembro de 2018
Desenvolvimento do relatório	Novembro de 2018 a Junho de 2019
Revisão do conteúdo	Julho de 2019