

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FABIO MALICKAS MANOEL

IMPACTOS DA VENDA DIRETA NO MERCADO DE ELETRODOMÉSTICOS

SÃO PAULO

2021

FABIO MALICKAS MANOEL

IMPACTOS DA VENDA DIRETA NO MERCADO DE ELETRODOMÉSTICOS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

SÃO PAULO

2021

Manoel, Fabio Malickas.

Impactos da venda direta no mercado de eletrodomésticos / Fabio Malickas
Manoel. - 2021.

81 f.

Orientador: Lucas Sciencia do Prado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Venda direta. 2. Canais de distribuição. 3. Comércio varejista. 4.
Eletrodomésticos. I. Prado, Lucas Sciencia do. II. Dissertação (mestrado profissional
MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio
Vargas. IV. Título.

CDU 658.8

FABIO MALICKAS MANOEL

IMPACTOS DA VENDA DIRETA NO MERCADO DE ELETRODOMÉSTICOS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

Data da Aprovação: 07/05/2021

Banca examinadora:

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado (orientador)
FGV - EAESP

Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli
UFOP

Prof. Dr. Henrique de Campos Junior
FGV - EAESP

AGRADECIMENTO

À Deus, pela minha saúde e por colocar pessoas incríveis na minha vida.

A minha mãe Irene, que sempre me apoiou nas minhas decisões e ambições, me amparou nos momentos difíceis, nunca me deixou desistir, minha eterna gratidão.

Ao meu pai Oswaldo, que se dedicou totalmente para que eu fosse além dos meus melhores sonhos.

A minha irmã Denise, um exemplo de mãe, uma mulher forte e guerreira, uma pessoa admirável que eu tenho a felicidade de estar ao meu lado sempre.

A minha esposa Vanessa, amiga e companheira de vida, a melhor mãe que nossos filhos Ana e Victor poderiam ter, cada segundo de dedicação desta jornada foi por vocês, vocês são a inspiração da minha vida.

Aos meus muitos amigos do CEAP - Pedreira, que me deram a oportunidade de aos 15 anos de idade ministrar minha primeira aula, em cada etapa importante da minha vida, vejo a contribuição de vocês, como representante deste grupo, cumprimento meu grande amigo, Padre Sidnei Fresneda Herrera.

A realização deste sonho teve a contribuição de cada um de vocês.

RESUMO

Este trabalho teve como propósito entender os objetivos estratégicos da venda direta de eletrodomésticos no mercado brasileiro e seus impactos. Além disso, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos: como se dá a gestão de sortimento, estratégia de precificação, quais transformações ocorridas em razão da pandemia ocasionada pelo COVID-19, quais as preferências por canais (online ou offline); Para alcançar os objetivos da pesquisa, foram aplicadas três pesquisas, sendo uma quantitativa aberta para consumidores em geral, realizada no período de 01.01.2021 a 31.01.2021, e duas qualitativas de profundidade, onde as mesmas questões foram aplicadas para 5 executivos da indústria e do varejo, ambos do mesmo nível decisório, durante o período de 01.02.2021 a 15.02.2021, atuantes em empresas dos segmentos de eletrodomésticos e eletrônicos. Como resultado apontou-se vantagens e desvantagens na opinião dos entrevistados e autores, entre as quais as ofertas se apresentam como vantagem e como desvantagem a pouca variedade de produtos e o prazo de entrega. Embora apresente vantagens, uma estrutura híbrida de canais pode contribuir para o conflito de nestes, pois nesta estrutura o fornecedor pode se tornar, ao mesmo tempo, fornecedor e concorrente da sua rede de revendas, causando uma disputa pelo mesmo consumidor final, e ainda uma tensão que pode aumentar a ocorrência de conflito de canais.

Palavras-chave: Venda direta; Conflitos; Canais; Mercado; Segmentos.

ABSTRACT

This thesis aimed to understand the strategic objectives of direct selling focused on major appliances considering Brazilian market. In addition, the research presents the following objectives, such as assortment management, pricing strategy, which transformations occurred due to the pandemic caused by COVID-19, which are the preferences for channels (online or offline); three surveys were applied, one quantitative open to consumers in general, carried out from 01.01.2021 to 01.01.2021, and two qualitative in-depth, where the same questions applied to industry and retail executives, both at the same level decision-making process, 5 executives from each market were interviewed, from 02.01.2021 to 02.02.2021, from companies in the home appliances and electronics segments. As a result, advantages and disadvantages were pointed out in the opinion of the interviewees and authors, demonstrating that the advantages and disadvantages of buying from the retailer were the most cited ones: They are usually offering as an advantage, as a disadvantage to the little variety of products and the delivery time. Although it has advantages, a hybrid channel structure can contribute to the conflict of channels, because a hybrid channel structure, the supplier can become, at the same time, supplier and competitor of its reseller network, causing a dispute for the same final consumer, causing a tension that can increase the occurrence of channel conflict.

Keywords: direct sales, conflicts, channels, market, segments.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Linha branca mais vendida.....	11
Tabela 2- Faturamento por marcas e categoria.....	11
Tabela 3- Penetração dos consumidores na população de internautas no Brasil.....	15
Tabela 4- Índice de faturamentos online e variações- Brasil.....	15

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Queda devido aos novos hábitos de compras que foram incorporados ao cotidiano dos consumidores	17
Figura 2 - Black Friday 2019 Electrolux	23
Figura 3 - Black Friday 2019 Brastemp	24
Figura 4- Ranking Electrolux	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Produtos mais comprados pelos brasileiros durante o ano de 2020	30
Quadro 2- Matriz de Amarração	31
Quadro 3- Bases de Dados Detalhadas	34
Quadro 4 – Palavras - Chave	34
Quadro 5- Perfil entrevistados da Indústria	34
Quadro 6 - Perfil entrevistados do Varejo	35
Quadro 7- Relação das questões com o tema	36
Quadro 8 - Evolução do Canal D2C (direct to consumer)	39
Quadro 9- Objetivos Estratégicos do Canal D2C (direct to consumer)	40
Quadro 10- Papel estratégico do canal D2C nas lojas físicas e online	42
Quadro 11- Fortalezas da Indústria e Varejo	43
Quadro 12- Estratégia de precificação do canal D2C	43
Quadro 13- Estratégia de sortimento do canal D2C	44
Quadro 14 – Estratégia de precificação do canal D2C	44
Quadro 15- As vendas diretas (D2C) geradoras de conflitos	45
Quadro 16- Fatores necessários para evitar conflito	46
Quadro 17- Transformações no D2C promovidas em razão da pandemia da COVID-19	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2.1 A evolução da jornada de compra	14
2.2 Venda Direta (D2C)	17
2.2.1 O Canal de Venda Direta (direct to consumer – D2C)	18
2.3 Canais de Distribuição	20
2.4 Conflitos nos Canais de Distribuição	21
2.5 Conflito de Canais com a Venda Direta (D2C)	23
2.6 Modelos de canais	24
2.7 Desmembramentos do D2C	25
2.8 Consequências dos Conflito de Canais	26
2.9 Prevenção de Conflitos	27
2.10 Evolução da venda direta (D2C)	29
2.11 Experiência de compra do consumidor	30
2.12 Matriz de Amarração	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Construção do Referencial Teórico	33
3.2 Palavras-chave utilizadas para buscas e pesquisas	34
3.3 Empresas Seleccionadas	34
3.4 Coleta e Análise dos Resultados	35
5.1 Recomendações Empresariais	51
5.2. Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES FINAIS	57
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS EXECUTIVOS DE INDÚSTRIA E VAREJO	60
APÊNDICE C - RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA	62
ANEXO A - TOP COMÉRCIO DE CLASSIFICAÇÃO DE ELETRÔNICO / RANKING GLOBAL 2021	76

1 INTRODUÇÃO

O Varejo vem se transformando ao longo de décadas, são diversas as vertentes de mudanças, cada uma delas contribuindo de forma diferente para a evolução do processo de comercialização e da transformação na jornada de compra do consumidor.

Considerando as três engrenagens mais importantes do processo de compra e venda: Consumidor, Indústria e Varejo, é difícil identificar quem foi o principal agente transformador, mas a premissa de colocar o consumidor no centro das decisões sempre norteou os movimentos da indústria e varejo, que até hoje o faz.

Grande parte deste processo de transformação, se deu em razão do avanço tecnológico, que de alguma forma impactou cada uma das engrenagens do processo de venda e compra, como por exemplo, os avanços de sistemas (*Sales Force*, SAP e sistemas de CRM em geral), ampliação nos formatos de venda ao consumidor (Lojas Físicas, *Online* e *Omnichannel*), diferentes ferramentas de compras (Computadores, celulares, *tablets*, *smart tvs* e outros), bem como os novos formatos na cadeia como a venda-direta (*direct to consumer* ou D2C), que pode ser conceituada como o processo de comercialização de produtos e serviços entre o fabricante e o consumidor final, sem a presença de intermediários (LAS CASAS, 2006).

A pandemia causada pelo COVID-19 acelerou o processo de digitalização das empresas, e dentre vários impactos, estimulou o desenvolvimento do canal D2C, pois junto com o aumento em grande escala do número de novos consumidores, o fechamento de lojas físicas do comércio e as restrições impostas por força da pandemia, fizeram com que os consumidores mudassem radicalmente seus hábitos de compras.

A indústria de eletrodomésticos identificou esta oportunidade, e através do D2C expandiu seus negócios de forma acentuada. Dessa forma, esta pesquisa tem como pergunta central entender quais são os impactos da venda direta (D2C) no mercado de eletrodomésticos?

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é entender os objetivos estratégicos da venda direta e seus impactos na indústria de eletrodomésticos.

Além disso, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Como é a gestão de sortimento e a estratégia de precificação no canal D2C;
- b) Analisar as transformações ocorridas em razão da pandemia COVID-19;
- c) Discutir as preferências por canais (online ou offline) por parte do consumidor.

Os sites de vendas diretas passaram a ganhar mais exposição nas mídias online, por meio do *Marketplace*, levando a uma reflexão sobre quais os impactos que este movimento traz ao varejo. Um mercado relevante, conforme tabela 1:

Tabela 1- Linha branca mais vendida						
Market Share 2020 - Valor						
	Mercado R\$	Brastemp	Continental	Consul	Electrolux	Total
Refrigeradores	11.900.000.000	26,50%	5,00%	25,90%	32,00%	89,40%
Máquinas de lavar	8.600.000.000	17,00%	0,00%	19,60%	29,30%	65,90%
Fogões	4.400.000.000	11,00%	2,80%	12,60%	16,50%	42,90%
Total	24.900.000.000					

Fonte: Ibevar, 2020.

Concentrado em 2 grandes grupos, Electrolux (marcas Electrolux e Continental) e Whirlpool (marcas Brastemp e Consul), ambas fazendo movimentos de expansão do canal D2C.

Tabela 2- Faturamento por marcas e categoria					
Vendas 2020- R\$					
	Brastemp	Continental	Consul	Electrolux	Total
Refrigeradores	3.153.500.000	585.000.000	3.082.100.000	3.808.000.000	10.638.600.000
Máquinas de lavar	1.462.000.000	-	1.685.600.000	2.519.800.000	5.667.400.000
Fogões	484.000.000	123.200.000	554.400.000	725.000.000	1.887.600.000
Total	5.099.500.000	718.200.000	5.322.100.000	7.053.800.000	18.193.600.000

Fonte: Ibevar, 2020.

Em 2020, os principais varejistas no segmento foram a Via Varejo e o Magazine Luiza, com faturamentos respectivamente estimados em R\$ 29,8 Bilhões e R\$ 24,4 Bilhões (IBEVAR, 2020). Diante deste cenário, foram aprofundados os conceitos científicos que permeiam o tema e servirão de base para as discussões em torno dos impactos causados na cadeia varejista. Assim sendo, para alcançar os objetivos da pesquisa, foram realizadas ainda, 1 *survey* e 1 entrevista, conforme abaixo descritas:

- a) *Survey*: enviado para aproximadamente 200 pessoas, no período de 01.01.2021 a 31.01.2021, onde 165 responderam, realizada, através do aplicativo de mensagens *Whatsapp*, com formulário criado e posteriormente tabulado no *Google Forms*.
- b) Entrevistas: foram entrevistados 2 grupos, sendo um de executivos do varejo e o outro de executivos da indústria, cada um desses com 5 profissionais, no período de 01.02.2021 a 15.02.2021, todos de alto poder decisório nos temas relacionados a venda direta. As entrevistas foram realizadas por meio de vídeo chamada e áudio.

No principal *output* da *survey* realizada, direcionada à consumidores, fica evidente um potencial cenário de conflito de canais, que pode se expandir para outras categorias e até para mercados que apresentam características semelhantes.

No universo profissional, as entrevistas realizadas com os executivos de varejo e indústria, trazem resultados complementares e detalhados sobre visões opostas do mesmo tema. As mesmas perguntas foram feitas para ambos os grupos, onde ficaram evidentes as percepções opostas sobre a venda direta (D2C). A seguir destacam-se alguns dos principais resultados e contribuições desta pesquisa.

Há uma aspiração dos executivos da indústria de que o site de venda direta (D2C) faça o papel de publicar os preços e sugestões dos produtos. Essa prática estabeleceria um preço referência no mercado em patamar, propiciando uma margem saudável ao varejo e indústria. Entretanto, os entrevistados, apontam que os preços praticados pela venda direta (D2C) no mercado de eletrodomésticos, em sua grande maioria são menores que os praticados pelo mercado e para permanecerem competitivos praticam os mesmos preços, que resultam em margens mais baixas, caracterizando os sites de venda direta (D2C) como agentes detratores de preços e concorrentes diretos dos varejistas.

Os executivos da indústria relataram que os preços praticados pelos seus sites são os mesmos praticados pelo varejo e que não são agentes detratores de preços. A maioria dos entrevistados concorda que há um grau baixo de canibalização das vendas.

Um outro aspecto relevante citado pelos executivos da indústria é que esta relação direta com os consumidores, permite a geração de vendas não programadas, ou que não ocorreriam, pois são ofertados acessórios dos produtos adquiridos, ou mesmo de produtos definidos como NBO (*next best offer*), ou seja, supondo um cliente que comprou um *cooktop*, é provável que ele tenha que comprar uma nova coifa ou depurador, esta previsibilidade é dada através de algoritmos que analisam o histórico de comportamento de compra dos consumidores. Sabe-se

que o varejo também trabalha com esta ferramenta, entretanto, a indústria entende que é pouco explorada e poucos players trabalham a ferramenta corretamente.

Além disso, o canal online é visto estrategicamente como uma forma de atender os consumidores em qualquer parte do país, oferecer um sortimento completo de produtos e através de mídias digitais e super apps, criar uma relação mais próxima com os consumidores de forma que as compras no site tenham uma maior recorrência e consequentemente, oferece todo tipo de produto que os consumidores necessitam, seja através do 1P, aquisição do produto e revenda ao consumidor final, ou mesmo do 3P, por meio de sellers que revendem o produto através do site do varejo.

Assim, este estudo está estruturado em capítulos, organizados da seguinte forma:

Capítulo 1: abordagem inicial do problema de pesquisa, contextualização e introdução do tema de estudo;

Capítulo 2: discussão dos conceitos, reflexões e conteúdos detalhados para aprofundamento do tema;

Capítulo 3: apresentação da metodologia de pesquisa, suas fundamentações e detalhes de execução.

Capítulo 4: apresenta-se os resultados da pesquisa e as discussões com os materiais teóricos.

Capítulo 5: encerramento e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução da jornada de compra

Em passado não muito distante, na década de 80, me lembro bem da forma como comprávamos eletrodomésticos e eletrônicos, havia poucos varejistas, vendedores extremamente habilidosos, que recebiam um público ansioso pela compra e motivado pela promoção que muitas vezes perduraria “só até sábado”.

Com RG, CPF, holerite e comprovante de renda, o crédito era avaliado por uma equipe que normalmente não conseguimos ver, e o resultado da análise era dado pelo vendedor após longos minutos de análise e comprovações.

Na prateleira da loja, recebíamos do próprio vendedor um treinamento rápido de utilização do produto e a orientação para ler o manual se houvesse dúvidas. Em seguida, quando não fosse possível levar o produto no momento da compra, era necessário aguardar a entrega em casa, considerando uma previsão que normalmente não era muito assertiva.

Jornadas de compras diferentes destas eram muito restritas, o que tornava a compra de um eletrodoméstico ou eletrônico um verdadeiro evento, que ficaria na memória por longo tempo. Esta jornada de compra se transformou muito nos últimos anos, não somente do ponto de vista do consumidor, mas também dos varejistas, fabricantes e de toda cadeia.

Mas, sem dúvida a transformação mais importante aconteceu em Seattle nos EUA, em meados de 1995, quando a Amazon dava os primeiros passos para aquela que seria a principal e mais relevante evolução do varejo no mundo, o comércio de produtos através da internet.

No Brasil o comércio eletrônico surgiu em meados de 1995 através da *Booknet*, adquirida em 1999 pela Submarino, que hoje compõem o grupo B2W. Dessa forma, iniciava-se no Brasil, uma revolução na forma de como o consumidor passaria a comprar diversos produtos, dentre eles, eletrodomésticos e eletrônicos.

Em 2020, impulsionado pela pandemia, o mercado de *ecommerce* conseguiu agradar novos compradores e foi considerado o grande ano do *ecommerce* brasileiro, obtendo seu maior índice registrado de penetração conforme tabela 3:

Tabela 3- Penetração dos consumidores na população de internautas no Brasil

Ano	Trimestre	Penetração dos consumidores na população de internautas no Brasil
2018	Janeiro a Março	7,60%
2018	Abril a Junho	7,60%
2018	Julho a Setembro	8,50%
2018	Outubro a Dezembro	9,50%
2019	Janeiro a Março	10,10%
2019	Abril a Junho	10,10%
2019	Julho a Setembro	11,30%
2019	Outubro a Dezembro	13,70%
2020	Janeiro a Março	12,30%
2020	Abril a Junho	18,20%
2020	Julho a Setembro	17,90%
2020	Outubro a Dezembro	18,40%

Fonte: MCC-ENET

Em constante crescimento, o mercado brasileiro de ecommerce atingiu conforme apontado na tabela 4, a marca de R\$ 83,6 Bilhões de faturamento em 2020, obtendo um crescimento de 79% em relação a 2019.

Tabela 4- Índice de faturamentos online e variações- Brasil

Período	Índice (2017 = 100)	no mês (var.%)	versus o mês do ano anterior (var.%)	Acumulado no ano (var.%)	Acumulado dos últimos 12 meses (var.%)	Acumulado Total (var.%)
set./20	221,14	-7,7	66	50,76	94,11	167,16
set./19	133,22	4,33	26,89	22,92	61,57	73,04
set./18	104,99	-2	9,88	11,47	44,83	11,47
out./20	216,08	-2,29	64,13	48,47	93	164,87
out./19	131,65	-1,17	29,73	21,75	63,74	71,87
out./18	101,48	-3,34	1,83	8,14	37,18	8,14
nov./20	374,38	73,26	55,76	121,74	83,69	238,13
nov./19	240,36	82,57	28,79	104,33	62,4	154,44
nov./18	186,64	83,91	11,53	92,05	53,18	92,05
mar./20	155,12	20,4	33,68	7,21	64,94	123,6
mar./19	116,04	10,67	14,48	8,54	51,73	58,66
mar./18	101,36	20,39	4,52	6,93	41,5	6,93
mai./20	260,97	30,55	127,77	66,62	125,4	183,01
mai./19	114,58	4,11	11,13	7,5	48,66	57,61
mai./18	103,11	6,62	6,37	8,96	41,48	8,96
jun./20	242,92	-6,91	108,84	59,71	116,97	176,1

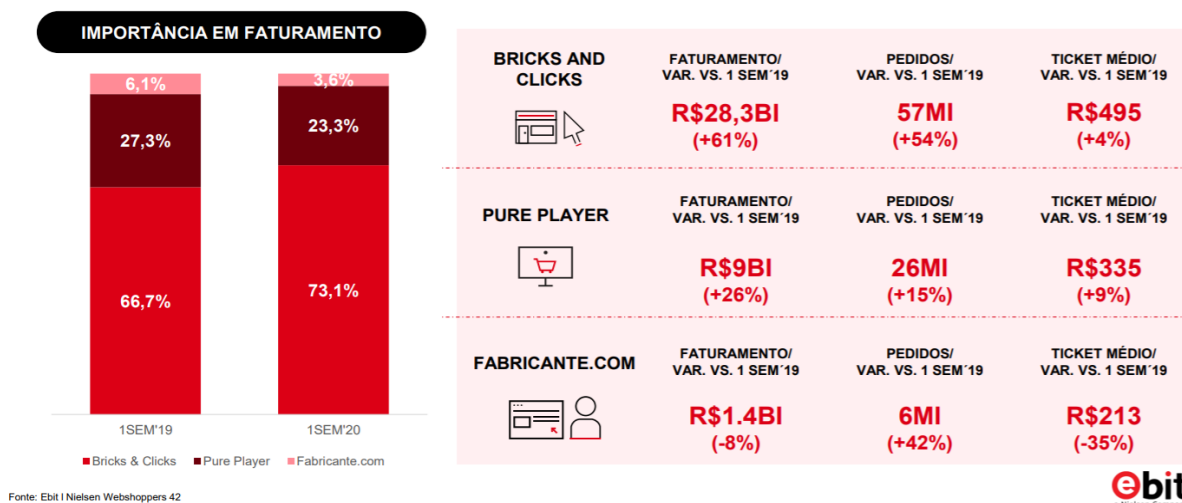
jun./19	116,32	1,52	19,96	9,02	56,14	59,13
jun./18	96,96	-5,96	5,9	3	41,07	3
jul./20	250,28	3,03	109,07	62,74	117,08	179,13
jul./19	119,71	2,92	23,36	11,93	58,97	62,05
jul./18	97,04	0,08	4,22	3,08	39,45	3,08
jan./21	245,45	5,84	61,82	5,84	87,65	205,91
jan./20	151,68	1,87	27,68	1,87	58,52	118,26
jan./19	118,8	9,62	16,08	9,62	57,39	59,73
jan./18	102,35	2,35	9,65	2,35	44,45	2,35
fev./20	128,84	-15,06	22,88	-13,2	55,21	103,2
fev./19	104,85	-11,74	24,53	-2,13	61,45	47,99
fev./18	84,2	-15,8	6,96	-13,46	44,31	-13,46
dez./20	231,91	-38,06	55,74	83,68	83,68	200,07
dez./19	148,91	-38,05	37,39	66,28	66,28	116,39
dez./18	108,38	-41,93	5,94	50,12	50,12	50,12
ago./20	239,59	-4,27	87,64	58,46	106,15	174,86
ago./19	127,69	6,66	19,19	18,59	55,24	68,71
ago./18	107,13	10,39	6,49	13,47	41,8	13,47
abr./20	199,9	28,86	81,64	36,07	98,96	152,46
abr./19	110,05	-5,16	13,81	3,39	51,17	53,5
abr./18	96,7	-4,59	15,24	2,33	50,38	2,33

Fonte: MCC-ENET, 2021.

Nota: Em dezembro de 2019, houve uma atualização nos índices de novembro/2018, por isso pode haver alteração nos meses posteriores a esta data.

No primeiro semestre de 2020, o universo de venda direta online apresentou regressão de 8%. Embora tenha tido um incremento significativo no volume de pedidos de 42%, a queda de ticket médio, de 35% se deu em razão de novos hábitos de compras que foram incorporados ao cotidiano dos consumidores como demonstrado na figura 1, como o aumento da frequência de compras em restaurantes.

Figura 1- Queda devido aos novos hábitos de compras que foram incorporados ao cotidiano dos consumidores



Fonte Ebit, 2020

Embora o cenário tenha sido de retração de vendas, o aumento do número de pedidos, indica dois movimentos, o aumento da frequência de compras e a incorporação de novos clientes no ambiente de compra online, independente de qual for o fator preponderante, o prognóstico destes dois movimentos é positivo para o mercado online e para o canal de vendas diretas.

Para capturar um novo cliente, custa cinco vezes mais que manter um cliente existente, e cinquenta e um por cento dos clientes afirmam que a maioria das empresas ficam abaixo das suas expectativas (SHARMA, 2001).

2.2 Venda Direta (D2C)

Existem atualmente vários modelos de venda no mercado, cada empresa pode escolher aquela que garante o maior lucro líquido, recentemente, um novo modelo conhecido como D2C se tornou popular. Este termo significa "diretamente ao consumidor", e geralmente é denominado D2C.

Questiona-se então qual é o modelo de negócios D2C, e segundo (KINKLE, 2020) aponta em suas explanações, o modelo de negócios D2C (diretamente ao consumidor) ocorre quando a indústria vende diretamente ao consumidor final. Ou seja, sem passar por revendedores e / ou distribuidores. Uma estratégia que cresceu recentemente com a facilidade do *ecommerce*.

O modelo, também conhecido como venda direta ao consumidor ou estratégia de desintermediação, é direcionado a setores que priorizam a coleta de dados do consumidor e o aumento das margens de lucro (KINKLE, 2020).

Por exemplo, por meio de canais de vendas digitais, uma empresa pode entender o comportamento e transformar vendas em dados. A empresa pode, portanto, testar, desenvolver e melhorar produtos. Dessa forma, o negócio ficará mais eficiente, pois a empresa consegue se aproximar dos clientes e ser mais assertiva.

Outra vantagem do modelo D2C é o menor número de custos, diferenciando - se de outros modelos de negócios que envolvem custos de manutenção mais elevados.

Em relação ao funcionamento do modelo D2C, alguns estudos apontaram que empresários criaram uma série de estratégias para aumentar os lucros. Exemplos são vários modelos de negócios. Dessa forma, os custos são reduzidos, uma vez que esse modelo elimina intermediários, reduzindo despesas com agentes, franquias, distribuidores ou lojas físicas.

No entanto, a empresa é responsável por todos os custos, que vão desde a logística até a retenção do cliente. Isso ocorre porque os intermediários não compartilham despesas como nas empresas mais tradicionais (KINKLE, 2020).

Assim sendo, o modelo D2C vem crescendo entre as empresas porque representa menores custos de distribuição e consequentemente maiores margens.

2.2.1 O Canal de Venda Direta (direct to consumer – D2C)

As mudanças promovidas pelo comércio online foram muito profundas e ultrapassaram os limites da relação trivial de compra e venda, inspirando importantes líderes e empreendedores a inserir o comércio eletrônico na estratégia de seus negócios.

"quando eu estava na terceira série, saí em busca de um diploma de segundo grau. Eu havia visto o seguinte anúncio no verso de uma revista: 'Ganhe seu diploma de segundo grau fazendo um único teste'. Não que me opusesse a frequentar a escola; eu até gostava da terceira série. A minha família realmente prezava pela boa educação. Mas, com a idade que eu tinha, eu me sentia curioso e impaciente. Se existisse um meio de conseguir algo de maneira mais rápida e de um jeito mais fácil, eu queria tentar. E trocar nove anos de escola por 'um único teste', me pareceu uma boa ideia. Em uma certa tarde, uma mulher que participava da instituição que fazia o teste apareceu na porta da casa de meus pais, em Houston. A minha mãe atendeu a porta e a mulher educadamente perguntou pelo Sr. Michael Dell. A princípio, minha mãe ficou confusa. Depois de fazer algumas perguntas, ela percebeu o que estava acontecendo. 'Ele está tomando banho, mas vou chamá-lo', disse. Então, para surpresa da mulher, eis que aparece um garoto de oito anos de idade vestindo um roupão de banho. Tanto meus pais como a mulher acharam que eu tivesse feito o teste como se fosse apenas uma brincadeira. Mas era sério. Desde

pequeno, eu gostava de eliminar as etapas desnecessárias. Não é por acaso que eu comecei uma empresa baseada na eliminação do intermediário. A Dell vende seus computadores diretamente para seus clientes, lida diretamente com seus fornecedores e se comunica diretamente com seus funcionários, tudo feito sem a presença de intermediários. Chamamos isso de 'modelo direto'. Dell (1999, Silva, 2004, p. 12).

Neste trecho, Dell (1999, Silva, 2004, p. 12). “dava sinais de que a venda direta (D2C) seria um pilar estratégico de sua empresa, e mais tarde com o desenvolvimento do canal de vendas online, sua estratégia ganharia força e seria considerada um dos maiores cases de sucesso do mundo no setor de eletrônicos”.

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD), a venda direta é: “Modelo de negócios utilizado tanto pelas grandes marcas como por pequenos negócios para vender seus produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, sem a necessidade de um estabelecimento comercial fixo e eliminando, assim, uma cadeia de intermediários e de custos”.

Logo, todo o contato dos negócios com os clientes em potencial é feito por intermédio do que chamamos de revendedores.

Tal modelo de negócio é bastante popular no Brasil, tanto que é o sexto país colocado no mercado global de venda direta. Apenas em 2017, o país movimentou mais de R\$ 45 bilhões, contando para isso com mais 4 milhões de empreendedores nessa área, de acordo com a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), (ABEVD, 2020).

O desenvolvimento do canal de vendas online abriu para todos os fabricantes a perspectiva de fortalecimento, ou mesmo de criação de um canal de venda direta ao consumidor (D2C) de forma abrangente, rápida e com baixo custo (REIS, 2019).

A rápida escalada dos números do mercado de *ecommerce*, favoreceram a entrada de novos players no segmento, desde pequenos empreendedores que se tornaram vendedores em plataformas de *Market Place*, até grandes fabricantes que iniciam suas operações de venda direta, através de sua estrutura própria, ou mesmo apoiando-se em empresas de *full commerce*, que oferecem todo o serviço necessário para colocar em funcionamento uma operação online, como plataforma digital, armazenagem, sistema de faturamento, meios de pagamento, entregas etc (REIS, 2019).

Considerando o cenário de muitos estímulos e facilidades de ingresso no mercado online, a venda direta (D2C) do mercado de eletrodomésticos ganhou novos players e passou a ser importante pilar de distribuição dos fabricantes.

2.3 Canais de Distribuição

De acordo com Coughlan et al., (2002, p. 20), canais de distribuição ou canais de marketing, são definidos “como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas num processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Ainda de acordo com os autores, cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função corretamente, assim disponibilizar o produto ou serviço de forma eficiente e eficaz, é o propósito destacado por Coughlan et al., (2002), em outras palavras, satisfazerem os consumidores finais ou os compradores de empresas de forma lucrativa.

Observando as práticas administrativas, nota-se a existência de conflitos, desde moderados até conflitos manifestados que afetam severamente toda a cadeia, impactando diretamente na receita e rentabilidade, reduzindo a eficiência do sistema (ROSEMBLOOM, 1999).

A maioria dos produtos vendidos chega ao consumidor por meio de intermediários, onde o fabricante fabrica o produto e pode entregá-lo ao cliente final por meio de atacado, distribuidor, varejo e possivelmente outros intermediários, de acordo com Novaes (2007, p. 36).

Segundo esse conceito, o canal de distribuição representa uma sequência de empresas ou organizações que transferem a propriedade de um produto de um produtor para um consumidor final.

Novaes (2007, p. 124) afirma ainda, que o canal de distribuição de um determinado produto pode incluir os seguintes setores: fabricante, atacado, varejo e serviços pós-venda (montagem, assistência técnica). Segundo o autor, são setores que incluem o canal de distribuição e sua usabilidade e bom desenvolvimento é o que determina o bom uso e sucesso da empresa.

É possível escolher as atividades físicas de distribuição dos produtos e os canais de distribuição de acordo com as necessidades de cada organização. Nesse sentido, Novaes (2007, p. 108) afirma que quase tudo em logística precisa ter uma abordagem sistêmica na definição do conceito de distribuição e estruturação da distribuição física resultante.

A literatura acadêmica destaca diversas vantagens da utilização das estruturas híbridas de canais, como o aumento da competitividade e da agilidade (WEBB; HOGAN, 2002) e o aumento da capilaridade da estrutura de distribuição (SHARMA; MEHROTRA, 2007).

Dando início aos atritos ocasionados pela concorrência da indústria com suas revendas que disputarão os mesmos clientes, fato que poderá aumentar a incidência de conflitos (WEBB, 2002).

2.4 Conflitos nos Canais de Distribuição

O conflito de canais, ocorre em diversas situações, de acordo com Dutta, Heide e Bergen (1999), eles acontecem quando existem duas estruturas buscando o mesmo cliente e indicam a criação de mecanismos que visam impedir ou agravar os atritos.

De acordo com Coughlan *et al.*, (2002), os canais que apresentam baixo crescimento ou limitada penetração, são os mais suscetíveis à conflitos, pois devido este cenário resultará em pressão por volume, que certamente ocasionará movimentos que levam aos conflitos, sempre motivados pela busca de atingimento de objetivos, ao mesmo tempo, mercado com alto potencial de crescimento tende a ter menos conflitos.

O conflito de canal pode ser comprovado tecnicamente, pois havendo propostas de preços diferentes e custo de servir (frete, armazenagem, prazo etc) pode-se evidenciar que as alternativas de compras competem entre si e disputam o mesmo consumidor. Considerando esses pontos, os quais podem ser usados para impedir o conflito de canal, pois através de uma análise profunda dos custos, a organização encontrará a melhor forma de chegar ao mesmo cliente, preservando sua rentabilidade e saudabilidade do canal, além de fazer uma readequação estratégica e movendo investimentos para buscar atingir novos consumidores.

Quanto ao grau de conflito, Coughlan *et al.*, (2002) destacam cinco tipos, vale lembrar que quando o fabricante faz a venda direta, ele assume dois papéis, fabricante e distribuidor/varejista:

Conflito latente: percebido pela empresa, mas existe por uma questão natural (o conflito natural ocorre em razão da disputa de margens, que geram a disputa pela receita gerada);

Conflito percebido: quando a empresa percebe que existem disputas normais, ou seja, faz parte dos negócios (inclusive negociações em que o poder de uma das partes seja exercido);

Conflito sentido: quando essa percepção passa a estimular em nível afetivo as discordâncias, fazendo com que os participantes das empresas do canal tenham sentimentos negativos, como raiva, tensão, frustração, hostilidade, entre outros da mesma natureza;

Conflito manifestado: quando as partes passam a agir de forma negativa entre si.

Conflitos adicionais: existem quando passa a haver desconfiança entre as empresas no sentido da falta de cooperação para alcance dos resultados benéficos para ambos.

As causas do conflito são várias e podem surgir quando uma empresa cria um canal, reduz uma área de vendas do seu distribuidor, altera a política comercial, solicita que os membros de canal atuais desempenhem serviços adicionais ou tentam alterar um contrato de distribuição.

Uma causa fundamental de todas essas manifestações é a dependência de um participante em relação a outro. Essa dependência pode manifestar-se em conflitos no fornecimento de serviços e produtos, nos níveis e disponibilidade de estoque, na precificação, na troca de informações ou na divisão de áreas (LUCAS e GRESHAN, 1995).

Na visão dos autores, abaixo estão relacionadas as principais causas/fontes de conflitos de canais:

Incongruências de papel: O papel define o conjunto de comportamentos que o integrante do canal deve ter, representa uma série de atividades e funções esperadas, assim, estes devem saber as expectativas sobre sua atuação, responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.

Escassez de recursos: Envolve desacordos entre membros de canal sobre a investimentos para o alcance de seus objetivos.

Incompatibilidade de objetivos: Cada membro do canal de marketing tem objetivos próprios e quando esses são incompatíveis, surgem os conflitos, que podem ser explicados através da teoria do agenciamento (*agency theory*).

Diferenças de expectativas: Refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente e como esse estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são comuns devido às diferenças de foco das empresas e o limitado conhecimento dos demais participantes do canal.

Em geral, os membros de canal criam expectativas sobre o comportamento do grupo, essas são predições ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro integrante de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o integrante do canal baseará suas ações nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.

Dificuldade de comunicação: a comunicação é o veículo para todas as interações entre membros de canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de acurácia dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.

Desacordos domínio: Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades, por exemplo, desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas, sem dúvida uma das piores fontes de conflito e acontece quando os membros do canal são potencialmente concorrentes, gerando competição intracanal, ou ainda quando através da venda direta como alternativa ou complemento ao fornecedor/distribuidor, afetando o distribuidor em uma transação na qual ele tem interesse e sente ser seu direito.

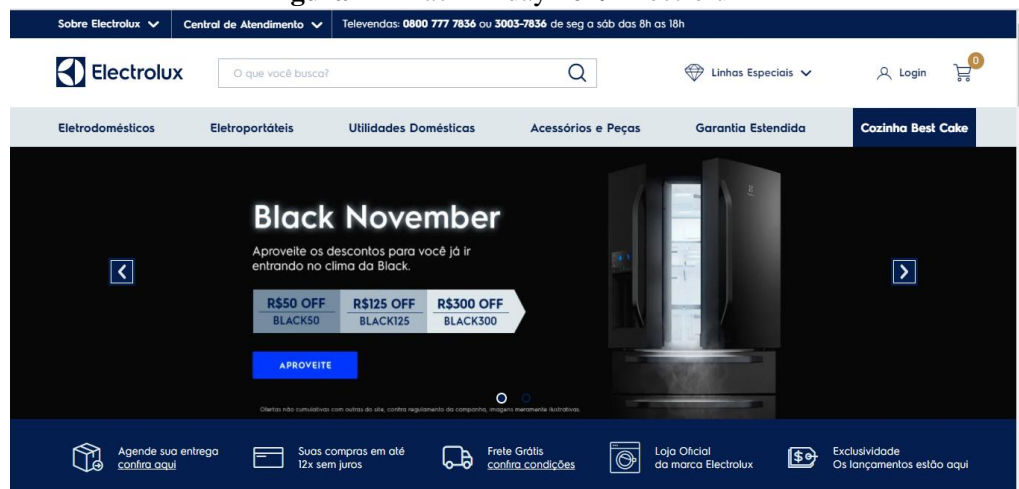
2.5 Conflito de Canais com a Venda Direta (D2C)

São diversas as possibilidades de pontos e razões de conflitos, entretanto, a precificação ao consumidor é sua versão mais grave, pois conforme apontado por Lucas e Greshan (1985, p.28) há impacto no principal fundamento de uma empresa, gerar lucro, visto que o fabricante suprime o varejista da cadeia e os preços praticados podem causar extremo conflito no canal.

Através de uma política de canal eficiente, a indústria pode usar o canal de venda direta ao consumidor, de forma estratégica para posicionar preços sugeridos no mercado, gerar receitas mais rentáveis, visto que houve a supressão do varejo e ainda, aumentar o investimento em comunicação, desenvolvimento de produtos ou até mesmo, propor uma maior rentabilidade aos varejistas distribuidores.

As figuras 2 e 3, que apresentam a Black Friday 2019, demonstram com clareza que os fabricantes utilizam o diferencial de preço como uma das principais, se não o principal, pilar estratégico de atração de consumidores e reversão de venda.

Figura 2 - Black Friday 2019 Electrolux



Fonte: ELECTROLUX, 2019.

Figura 3 - Black Friday 2019 Brastemp



Fonte: BRASTEMP, 2019.

Através de ferramentas de pesquisa, como por exemplo o Google, o consumidor está a apenas 1 clique do menor preço, que é um fator importante na sua decisão de compra.

Uma das principais fortalezas do varejo são seus clientes, uma vez que eles tenham tido uma experiência satisfatória no concorrente, será necessário reconquistá-lo, e para isso novos diferenciais terão que ser apresentados.

Sendo assim, o modelo de D2C além de impactar a venda atual, estabelece um elo com consumidor final, que possivelmente será gerador de novas compras, desta forma, fortalecendo a base de dados dos fabricantes e ampliando o conflito entre os canais.

2.6 Modelos de canais

Um fator importante a ser considerado, segundo Goes e Mingfeng (2012), são os possíveis modelos de D2C:

- a) Loja Física: onde o fabricante através de lojas físicas atende o consumidor direto, a vantagem deste modelo, é o consumidor ter contato direto com os produtos e atende os perfis que ainda tem alguma restrição com a venda online, a desvantagem é o custo de ocupação da loja e o alcance, dado que neste modelo, deve haver uma estratégia mais ampla de cobertura, consequentemente um número maior de funcionários, aumento do custo de operação, bem como objetivo de venda maior, aumentando a possibilidade de

conflitos. No mercado foco, não existem modelos de lojas físicas que efetuam venda direta.

- b) 1P (*first party*) – online: modelo caracterizado pela venda direta do fabricante ao consumidor final, onde os mesmos criam lojas próprias, (por exemplo: www.lojaelectrolux.com.br), onde o fabricante assume inteiramente o papel do varejo, do faturamento a entrega na casa do consumidor. Para este modelo, é necessário que o fabricante tenha uma operação estruturada de ERP, entrega, armazenagem, marketing de performance online e etc. A principal vantagem desta operação, é que o fabricante opera a loja diretamente, podendo de acordo com a sua necessidade acelerar ou não a venda de determinados itens, além de obter significativo aumento de margem, dado que o varejo é eliminado da cadeia. O principal ponto negativo é a necessidade de criar uma estrutura própria de operação, semelhante em alguns pontos à estrutura do varejo. No mercado foco deste trabalho, existem diversas plataformas. (www.lojaelectrolux.com.br, www.brastemp.com.br, www.consul.com.br, www.shopclub.com.br e www.compracerta.com.br)
- c) 3P (*third-party seller*) – online: este modelo é muito semelhante ao modelo 1P, entretanto, o fabricante faz a captação de vendas através dos sites do varejo, ou seja, é usada toda a força promocional e audiência do varejo para alavancar a venda e o varejo é comissionado pela venda realizada. A principal vantagem deste modelo, é que o produto é ofertado nos sites dos varejistas, que são canais que os consumidores comprem com mais frequência, a principal desvantagem é competição direta do fabricante com o varejista no mesmo site, entretanto, o consumidor pode fazer a compra no meio que oferece a melhor condição. Atualmente, este modelo é o mais utilizado pelos fabricantes de eletrodomésticos, sendo estimulado pelo canal online do varejo, dado que não há necessidade de compra, frete e armazenagem de produtos, além de ser uma venda comissionada. Players como Mercado Livre e Amazon, são os portais que mais estimulam esse tipo de modelo.

2.7 Desmembramentos do D2C

Através desses três modelos, a indústria vem se aprofundando no canal de vendas diretas (D2C), importante notar, que de acordo com site *ecommerce* Brasil, um dos maiores

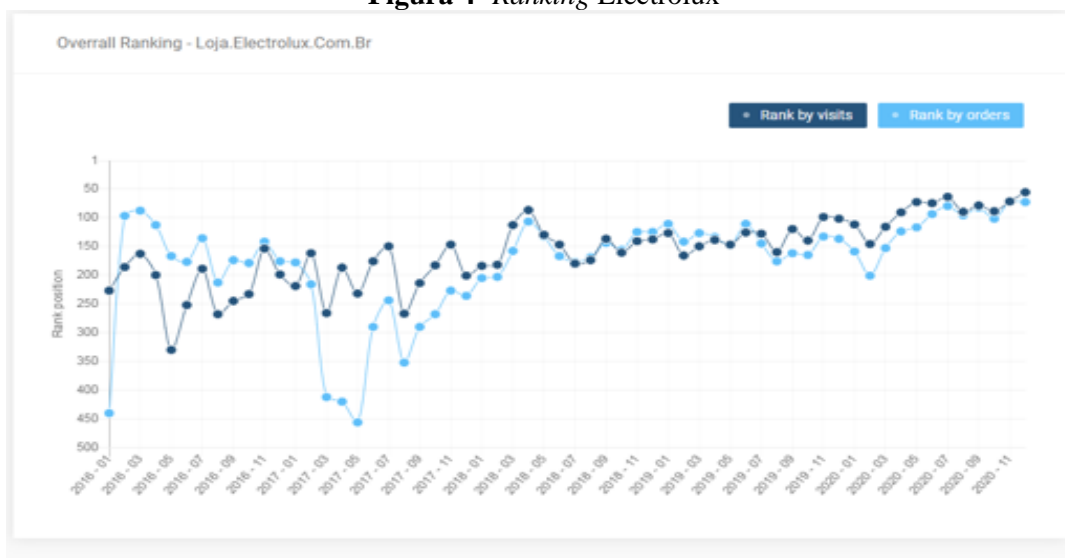
especialistas do mercado online no Brasil, algumas lojas próprias figuram entre os sites mais visitados do mercado e também com maiores volumes de pedidos.

A loja Electrolux é a mais bem ranqueada dentre as marcas pesquisadas, ficando à frente de relevantes sites como Decolar, Azul, Latam e principalmente a Dell, modelo pioneiro no mercado de D2C.

Como é esperado, os principais varejistas e *hubs* digitais, figuram entre os mais relevantes, dentre eles podem-se citar 3 principais: Mercado livre; Amazon e Microsoft, o quadro com o *ranking* completo encontra-se disponível no Anexo A.

Já nas lojas dos fabricantes, é muito clara a evolução do volume de pedidos e aumento de visitação ao site de venda direta da Electrolux, conforme figura 4. Nota-se que inicialmente em 2017, o site apresentava um volume de visitas descolado do volume de pedidos, com o passar do tempo, além de haver um aumento no volume de visitação, também há um índice de conversão de venda maior.

Figura 4- Ranking Electrolux



Fonte: Netquest digital, 2020.

2.8 Consequências dos Conflito de Canais

As consequências dos conflitos de canais não são somente negativas, pois se o conflito pode trazer impactos negativos para um dos lados, estimula os envolvidos a buscarem alternativas diferentes de comercialização, abrindo espaço para novas formas de trabalho, segundo WEBB (2002), até determinado ponto o conflito é construtivo, pois exige uma

necessidade de adaptação, que de alguma forma contribui para o crescimento, descoberta de caminhos criativos e descoberta de novas oportunidades.

Se atendo ao conceito de “conflito” a literatura acadêmica classifica as diferentes formas de conflitos, de acordo com a funcionalidade podem ser classificados como Conflito Funcional e Conflito Disfuncional.

O Conflito Disfuncional está relacionado à incompatibilidade interpessoal, esse tipo de conflito degrada as relações pessoais e dificulta o fluxo de informações (AMASON e SAPIENZA, 1997). A energia do grupo é direcionada para o desenvolvimento da coesão e para a solução de problemas interpessoais, o que na perspectiva de Rentsch e Zelno (2003) podem ter efeitos negativos aos envolvidos.

Por sua vez, o Conflito Funcional está relacionado à divergência de perspectivas, visões e ideias (JEHN; MANNIX, 2001). Nessa perspectiva pode-se criar um ambiente propício ao debate construtivo.

Uma visão também importante é a correlação positiva entre os dois tipos de conflitos, o que pode causar um aumento de Conflito Funcional e consequentemente, um aumento no Conflito Disfuncional, prejudicando o desempenho do canal (ROSE; SHOHAM, 2004).

Chang e Gother (2010) inferem sobre a necessidade de manter o conflito de canais sob controle, sua complexidade e sugerem o uso de ferramentas de gestão de conflitos e estratégias que mantenham o funcionamento dos canais de distribuição de forma híbrida.

É necessário um monitoramento constante da dinâmica de funcionamento dos canais, bem como os resultados que estão sendo gerados, caso haja necessidade, ações preventivas e/ou corretivas devem ser tomadas imediatamente, pois o potencial de degradação rápida da estratégia é grande, estas ações devem ficar a cargo dos gerentes de canais, que normalmente são os responsáveis por garantir o bom funcionamento deste ecossistema. E caso os conflitos venham a ocorrer, devem ser mantidos em patamar que o desempenho do negócio seja potencializado e os efeitos negativos dos conflitos estejam sob controle sem degradar resultados e estratégias da empresa (WEBB; HOGAN, 2002).

2.9 Prevenção de Conflitos

Algumas alternativas citadas por Pondy (1967) Apud Ikema (2004), a fim de evitar os conflitos, são bastante conhecidas, entretanto, possuem alguma complexidade na implementação:

- a) Diferenciação de produtos: considerando a disputa de uma mesmo mercado, ou mesmo consumidor, o fabricante pode criar diferenciais nos produtos-chave de forma que mude a relação entre produto e preço, por exemplo, o consumidor pode pagar mais barato por um produto menos especificado que está sendo ofertado pelo canal A, ou pagar um preço mais alto em um produto similar, porém com alguns atributos diferentes, além ser incrementados alguns serviços, como prazo de entrega, garantia estendida, seguro, instalação etc.
- b) Diferenciação de marcas: o mesmo conceito pode ser usado ofertando produtos similares de diferentes marcas, dependendo do posicionamento da marca e da estratégia comercial, pode-se inclusive buscar um novo mercado, abordar um novo perfil de consumidor e evitar uma sobreposição estratégica.
- c) Diferenciação de ofertas: também existe a possibilidade de trabalhar com a mesma marca, mesmo sortimento, assegurando apenas ofertas diferenciadas por canal, tendo em vista o canal de eletrodomésticos, por exemplo, enquanto canal A, podendo ser considerado a venda direta (D2C) oferta um determinado produto, o canal B, podendo ser um determinado varejista, oferta um produto diferente, esta estratégia, podendo ser a mesma categoria, com capacidades diferentes. Para ter sucesso e ser construída de forma sólida, esta estratégia deve estar muito bem alinhada com a estratégia comercial e de produção do fabricante, para que quando o fabricante, através da venda direta ofertar o produto A, o varejista não tenha pressão de estoque e/ou alta procura deste mesmo produto, assim, esta dinâmica deve ser bem construída considerando a oferta e distribuição de itens.

Segundo Pondy (1967) Apud Ikema (2004), a melhor forma de assegurar que este formato tenha sucesso é oferecer compensações financeiras, de forma a contornar alguma contestação diante da escolha da oferta.

Cada formato requer um grau de esforço dos envolvidos e possuem diferentes graus de complexidade na implementação. No entanto, as regras indicam que o fabricante está preocupado com o dinamismo da cadeia e uma vez implementada alguma dessas estratégias, com o passar do tempo ela pode ser sofisticada até encontrar a melhor forma de ser feita.

2.10 Evolução da venda direta (D2C)

A pandemia iniciada em março de 2020, que persiste em tempos atuais, provocou diversos impactos no mercado de eletrodomésticos e eletrônicos, segundo veiculado pelo site *ecommerce* Brasil, a pandemia acelerou o processo de digitalização das empresas, dado que as lojas físicas precisaram ficar fechadas ou trabalharem com horários reduzidos. O canal online passou a ser a principal e única forma de venda muito rapidamente, fazendo com que as empresas tivessem que promover a digitalização de seus negócios em tempo recorde, sob a pena de fazê-lo ou correr o risco de zerar suas vendas (ECBR, 2021).

Por outro lado, sempre que pensamos na digitalização, pensamos nas empresas, entretanto, motivados pela principal recomendação dos governantes “Fique em casa”, os consumidores foram obrigados a também mudar seu hábito de compra e se viu forçado a mergulhar no ambiente de compra online, alguns passaram simplesmente a comprar produtos que não eram habitualmente comprados através do canal online, dessa forma, provocando uma aceleração do processo de digitalização, tanto das empresas como dos próprios consumidores (ECBR, 2021).

Curiosamente, o setor que teve seu processo de digitalização mais acelerado, foi o da indústria, em busca da venda direta (D2C), com isso, este setor passou a criar canais de vendas digitais com foco no consumidor, sem a necessidade de intermediários (ECBR, 2021).

A Tatix, uma das empresas que promovem o processo de D2C na indústria, desenvolvendo plataformas, ERP, distribuição etc., informa que impulsionada por este movimento de digitalização da indústria, teve crescimento de 200% em 2020.

A venda direta, além de eliminar um elo da cadeia, permite a aproximação da indústria com o consumidor final, dessa forma, constrói benefícios a curto, médio e longo prazo.

No Brasil, considerando os mercados de eletrodomésticos e eletrônicos, a venda direta ocorre principalmente através do canal online, fatores como abrangência, baixos custos de ocupação, amplitude de sortimento, conteúdo e agilidade na gestão, são os principais motivos para que este seja o principal modelo.

Uma das principais plataformas de compras do mercado brasileiro, o Mercado Livre, divulgou os produtos mais comprados pelos brasileiros durante o ano de 2020. O quadro 1, demonstra a relevância e aderência das categorias no universo online.

Quadro 1- Produtos mais comprados pelos brasileiros durante o ano de 2020

Ano 2020	Produto
Janeiro	Celular
Fevereiro	Impressora
Março	Máscara Facial e Álcool gel
Abril	Google Chromecast
Maio	Celular
Junho	Notebook
Julho	Limpador de para brisas
Agosto	Smart TV
Setembro	Celular
Outubro	Ar-condicionado
Novembro	Geladeira
Dezembro	Notebook

Fonte: Mercado Livre, 2020.

2.11 Experiência de compra do consumidor

Posto que as lojas online tenham avançado muito no mundo, de forma geral, e isso se reflete no mercado de eletrodoméstico e eletrônicos, o principal canal de compra dos consumidores são as lojas físicas, embora a experiência tenha evoluído muito pouco, elas deverão passar por uma transformação que ofereça atributos de estímulo de compra e uma jornada com menos atritos e voltada para a experiência de consumo e interação com produtos, mas no curto prazo continuarão a ser o mais importante canal de compra dos consumidores, que utilizarão seus *devices online* de suporte, como realização de pesquisas de preços (SÖDERLUND; JULANDER, 2009). Neste cenário, o mais importante é evoluir na experiência de compra do consumidor e potencializar o contato pessoal (MURLEY, 1997).

No contexto do mercado em estudo, e considerando o D2C, onde na maioria das vezes a venda direta é realizada através do canal online, sabe-se que o consumidor em algum momento da jornada de compra, vai até uma loja física conhecer o produto pessoalmente, interagir, tocar, experimentar, mas no momento da compra migra para online. Um fato interessante é que o varejo é o principal apoio nesta etapa, entretanto, no momento da compra este fator ou a experiência que o consumidor teve em loja, não tem relevância na decisão da compra e na escolha do modelo, esta etapa está associada à escolha do produto.

A insatisfação do cliente está muito aquém do que ele acredita ser uma boa experiência. Além disso, em virtude do crescente empoderamento dos clientes, qualquer experiência pode ser transmitida muito facilmente. Embora as empresas saibam muito sobre os hábitos de

compra, renda e outras características dos clientes, essas informações pouco relatam sobre os pensamentos, emoções e estados de espírito entre as interações dos clientes com produtos, serviços e marcas. No entanto, a menos que as empresas saibam dessas experiências subjetivas e do papel que cada função desempenha na sua formação, a satisfação do cliente é mais um slogan do que um objetivo alcançável (MEYER; SCHWAGER, 2007).

2.12 Matriz de Amarração

O Quadro 2, descreve a matriz de amarração do trabalho (MAZZON, J. A., 1981), relacionando os objetivos do estudo com o referencial teórico, as hipóteses da pesquisa e as técnicas de análise de dados:

Quadro 2- Matriz de Amarração

Conceito	Referencial Teórico	Principais Tópicos Abordados	Relação com Questão de pesquisa/Objetivo
Conflitos de canais	LUCAS e GRESHAN (1995); ROSEMBLOOM (1999); DUTTA, HEIDE e BERGER (1999); LAS CASAS (2006); KINKLE (2020); AMASON e SAPIENZA (1997); RENTSCH e ZELNO (2003); ROSE; SHOHAM (2004); CHANG; GOTCHER (2010) e PONDY (1967)	Tipos de conflitos Impactos na receita e rentabilidade	(Questão) Você acredita que o canal D2C é gerador de conflito na relação entre indústria e varejo? Por quê?
Canais de marketing e distribuição	DUTTA (1999); WEBB; HOGAN (2002); COUGHLAN (2002); LAS CASAS (2006); SHARMA; MEHROTRA (2007); NOVAES (2007) e SÖDERLUND; JULANDER (2009)	Impactos da precificação por canal Graus de Conflitos Estrutura de Distribuição	(Questão) Como você avalia a estratégia de precificação no canal D2C? Quais fatores direcionam as decisões?
Desenvolvimento do canal online	REIS (2019); ECBR (2021) e MURLEY (1997)	Evolução do canal online Evolução do D2C no mercado online Devices	(Questão) Considerando os canais de vendas online e offline. Qual é o papel estratégico de cada um? Como você vê a interdependência e potencial de

			alavancagem desses canais?
Metodologia de Pesquisa	SANTOS (2000) e GIL (2008)	Metodologia de análise de entrevistas Pesquisa Experimental	Desenvolvimento e análise da Survey e das Entrevistas

Fonte: O autor, 2021.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa, considerando uma definição genérica, é o método de escolha de procedimentos sistemáticos para explicação de fenômenos e são divididos em dois métodos: qualitativo e quantitativo.

Quantitativa: emprega métodos de quantificação nos processos de coleta e tratamento de informações, utilizando para isso métodos estatísticos.

Qualitativa: não utiliza ferramentas estatísticas no processo de análise do problema, e sim questões exploratórias.

Quanto à classificação das pesquisas considerando seus objetivos:

Pesquisa Descritiva: descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc. (GIL, 2008).

Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 2008).

Esta dissertação tem caráteres exploratório e descritivo, em sua revisão bibliográfica, foram levantados os principais autores sobre os temas abordados, bem como as entrevistas com roteiros estruturados e semiestruturados. Assim, realizou-se pesquisa com profissionais de mercado, sendo eles, executivos de alto nível decisórios, 5 do varejo e 5 da indústria, além dos 165 consumidores finais, onde foram levantadas informações a fim de buscar insights cruzados com o conteúdo das entrevistas exploratórias.

3.1 Construção do Referencial Teórico

Foram utilizadas as bases de dados do EBSCO para artigos internacionais e a base de dados *Scientific Electronic Library on-line* (SciELO), para artigos nacionais. Por meio das palavras-chave, a ferramenta de busca na WEB ocorreu através do Google Acadêmico (*Scholar*) para a busca de artigos relacionados ao tema. Outra ferramenta de busca que permitiu construir esta pesquisa foi o banco de teses e dissertações da FGV-EAESP.

No quadro 3, estão relacionadas às bases de dados detalhadas com seus respectivos endereços.

Quadro 3- Bases de Dados Detalhadas

Base de dados consolidadoras de outras bases	Ferramentas de busca na Web	Bancos de teses e dissertações
EBSCO, www.ebscohost.com SciELO, www.scielo.com.br	Google Acadêmico: http://scholar.google.com/schhp?hl=em Google Acadêmico em português http://scholar.google.com/schhp?hl=pt.BR	FGV- EAESP

Fonte: O autor, 2021.

3.2 Palavras-chave utilizadas para buscas e pesquisas

No quadro 4, estão relacionados os principais termos utilizados para as buscas nas bases de dados:

Quadro 4 – Palavras - Chave

Principais	Secundárias
Chanel conflicts	Channels
Direct Sales	Conflites
Marketing Channel	Omnichannel Shopper
Distribution Channel	D2c
Omnichannel Retail	
Chanel Retail	

Fonte: O autor, 2021.

3.3 Empresas Selecionadas

Visto o contexto do varejo nesta pesquisa, a seleção dos entrevistados se deu considerando a relevância das empresas nas quais atuam e a importância do grau decisório dos entrevistados nas organizações. Ressalta-se que os participantes responderam às perguntas com a sua visão e opinião profissional e não relacionando à visão das empresas nas quais estão vinculados.

Os quadros 5 e 6 abaixo, apresentam uma visão geral do perfil dos entrevistados:

Quadro 5- Perfil entrevistados da Indústria

Cargo	Tempo na Posição	Mercado de atuação	Atuação da Empresa	Relevância no Setor
Diretores (2)	+ 3 anos	Eletrodomésticos	Multinacional	Top 3 do setor
Gerentes (3)	- 3 anos	Eletrodomésticos	Multinacional	Top 3 do setor

Fonte: O autor, 2021.

Quadro 6 - Perfil entrevistados do Varejo

Cargo	Tempo na Posição	Mercado de atuação	Atuação da Empresa	Relevância no Setor
Diretor (1)	+ 3 anos	Eletrodomésticos	Nacional	Top 3 do setor
Gerentes (4)	+ 3 anos	Eletrodomésticos	Nacional	Top 3 do setor

Fonte: O autor, 2021.

3.4 Coleta e Análise dos Resultados

Conforme mencionado, a coleta dos dados foi de natureza qualitativa e quantitativa para a explicação e descrição de fenômenos.

Em se tratando do método quantitativo neste trabalho, os consumidores responderam às questões demográficas e posteriormente, estas foram relacionadas aos aspectos que são considerados decisórios na decisão da compra, além de questões sobre as suas preferências de compra.

Conforme mencionado, por meio do Google *Form*, foi construído um formulário, link: <https://forms.gle/GiWs9YbP9SKchjc48> e o mesmo foi enviado por *WhatsApp* para um grupo heterogêneo de pessoas. a coleta de dados foi realizada no período de 01.01.2021 a 31.01.2021 e posteriormente foi tabulada pelo próprio *software* e consolidadas em arquivo de *Microsoft Excel*.

Dado que o mercado online, vem crescendo de forma muito acentuada e rápida, entender as motivações das decisões e os gatilhos decisórios é fundamental, outro ponto importante que foi abordado, é observar se consumidor está ciente dos canais e modelos de negócios que está percorrendo e quais os fatores que estimulam suas escolhas. Por exemplo, entender se uma compra realizada foi através do canal 1P ou 3P, se o consumidor já realizou uma compra através de um canal de venda direta (D2C) e outras questões, conforme anexo no espaço reservado aos apêndices.

Para a coleta de dados foram elaborados os seguintes instrumentos de coleta:

- Questionário 1: a ser aplicado para o público em geral, questões de múltipla escolha e seleção de prioridades (o questionário está disponível no Apêndice 1);
- Roteiro 2: perguntas abertas voltadas para um grupo de **executivos da indústria**, com poder decisório no âmbito estratégico; (o questionário está disponível no Apêndice 2);
- Roteiro 3: perguntas abertas voltadas para um grupo de **executivos do varejo**, com poder decisório no âmbito estratégico; (o questionário está disponível no Apêndice 3);

Os roteiros utilizados foram definidos a partir da revisão da literatura. No Quadro 7, apresentam-se as questões base para os roteiros, relacionando-as com as categorias a serem investigadas.

Quadro 7- Relação das questões com o tema

Relação com o tema	Autor	Questão
Informações complementares	Não se aplica	1. Atualmente você está atuando na indústria ou varejo?
Informações complementares	Não se aplica	2. Em algum momento da sua carreira profissional você já esteve no lado oposto à sua atual posição?
Evolução da modalidade de vendas D2C	ROSEMBLOO (1999)	3. Tendo em vista sua área de atuação profissional, como você avalia a evolução da modalidade de vendas D2C nos últimos anos?
Objetivos do canal D2C	ROSEMBLOO (1999)	4. Na sua visão, quais os objetivos do canal D2C para uma empresa? Como é definida a estratégia D2C de uma empresa?
papel estratégico do D2C no negócio	Dutta, Heide e Bergen (1999)	5. Qual é o papel estratégico do D2C no negócio? Qual a relevância esperada?
Estratégia de Canais	Dutta, Heide e Bergen (1999)	6. Considerando os canais de vendas online e offline, qual é o papel estratégico de cada um? Como você vê a interdependência e potencial de alavancagem desses canais?
forma de atuação do canal D2C mercado	ROSEMBLOO (1999)	7. A forma de atuação do canal D2C dos seus concorrentes de alguma forma afeta a sua estratégia e objetivos com o canal?
Estratégia de precificação	SÖDERLUND; JULANDER (2009).	8. Como você avalia a estratégia de precificação no canal D2C? Quais fatores direcionam as decisões?
Estratégia de gestão de sortimentos	ROSEMBLOO (1999)	9. Como você avalia a estratégia de gestão de sortimentos no canal D2C? O que influencia mais na tomada de decisão?
Fatores de conflito	Dutta, Heide e Bergen (1999)	10. Como você classifica as vendas provenientes do canal D2C? Elas são incrementais ou canibalizam as vendas de outros canais, como varejistas? Por quê?
Geração de conflitos	ROSEMBLOO (1999)	11. Você acredita que o canal D2C é gerador de conflito na relação entre indústria e varejo? Por quê?
Fatores para evitar conflitos	Dutta, Heide e Bergen (1999)	12. Considerando o D2C, quais são os principais fatores que devem ser observados para evitar conflitos de canais entre o varejo e a indústria?
Fortaleza da indústria	ROSEMBLOO, (1999)	13. Quais as fortalezas que o fabricante apresenta em relação ao varejo no canal D2C?
Fraqueza da indústria	ROSEMBLOO, (1999)	14. Quais as fraquezas que o fabricante apresenta em relação ao varejo no canal D2C?
Transformações impulsionadas pela pandemia	(ROSEMBLOO, (1999)	15. Considerando as transformações impulsionadas pela pandemia da Covid-19, como você enxerga a evolução do canal D2C?

Fonte: O autor (2021).

Na parte quantitativa, de forma geral, o objetivo foi mapear o comportamento e preferência dos consumidores relacionadas à compra no ambiente online, e se aprofundar nos

detalhes desta jornada, com foco no caminho percorrido, aspirações, preferências e modalidade 1P, 3P e D2C.

No que tange à pesquisa qualitativa, objetivou-se neste estudo entender, mapear e analisar a visão de cada lado da cadeia (indústria e varejo).

As análises dos dados qualitativos foram realizadas por meio de análises de conteúdo, de acordo com as etapas propostas por (BARDIN, 2008):

- a) Transcrição das entrevistas;
- b) Leitura flutuante;
- c) Recorte e Notação;
- d) Definição de categorias temáticas empíricas.

A partir da transcrição das entrevistas realizadas, as quais tiveram duração média de 30 minutos cada, as principais “falas” dos gerentes foram agrupadas em um quadro, relacionando-se a fala com um conceito e posteriormente, foram agrupadas a frequência de incidência de cada um desses.

A transcrição de todas as entrevistas possibilitou a utilização de diversas citações diretas para uma análise mais profunda e estruturada dos dados coletados. Nesse sentido, Santos (2000) ressalta que o uso de citações diretas contribui para a qualidade das análises qualitativas.

Após as análises, evidencia-se a razão dos conflitos causados entre os canais de venda direta e indireta, onde as cifras são bastante relevantes, e considerando ainda que o mercado online está em desenvolvimento, um ingresso neste momento pode significar uma influência significativa na forma com que este irá se desenvolver e se relacionar com o consumidor.

Diante do cenário atual, dado o tamanho e o potencial a ser desenvolvido ainda, é primordial ter uma fotografia fiel dos impactos atuais e futuros, dos objetivos, das causas e consequências da venda direta no mercado de eletrodomésticos e eletrônicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a realização das três coletas devidamente detalhadas, aprofundou-se nos resultados de cada uma delas. Em relação à coleta efetuada com os consumidores finais, foram observados especialmente os fatores que influenciam a decisão de compra. Ainda, a partir das coletas realizadas com os executivos da indústria e varejo, analisou-se aspectos estratégicos tendo em vista os dois prismas: a indústria e o varejo.

Assim sendo, esta pesquisa teve o objetivo entender os objetivos estratégicos da venda direta e seus impactos na indústria de eletrodomésticos. Dessa forma, serão discutidas as opiniões dos consumidores finais, dos executivos da empresa que estão adotando o D2C e que vem gerando alguns conflitos e a opinião de alguns teóricos.

Um total de 165 (cento e sessenta e cinco) pessoas responderam à pesquisa. A pesquisa quantitativa demonstrou um grande percentual de pessoas que afirmaram já terem feito compras pela internet, o que demonstrou a crescente do *ecommerce* e do D2C, também conforme será demonstrado no decorrer da discussão.

Verificou-se ainda, que 81,3% dos respondentes afirmaram que já tiveram experiência de compra direta, e 9% não observaram se compraram diretamente dos fabricantes

Dessa forma, corroborando com o que o mercado vem apontando, os executivos da indústria deixam muito claro que a estratégia do canal D2C está focada na venda online, “nossa estratégia é focada no canal online” (citação de um executivo da indústria), podendo ocorrer de duas formas, através do site direto do fabricante, ou através de *market place* em parceria com as principais plataformas de vendas online (Via Varejo, B2W, Magazine Luiza, Mercado Livre e outros).

A pandemia ocasionada pela COVID-19 aparece como uma barreira para abertura de lojas físicas, entretanto, não parece ser uma estratégia a evoluir neste sentido. Os executivos do varejo, que conhecem com profundidade a complexidade e os custos de operação de uma loja física, acreditam que a indústria não deve seguir este caminho, contudo, um dos executivos apontou uma alternativa, que seria uma parceria da indústria com alguma loja não especializada, que possuísse um sortimento exposto e a indústria faria toda a operação comercial.

Atualmente as marcas: Brastemp, Continental, Consul e Electrolux atuam ativamente no canal de venda direta (D2C), a pesquisa direcionada aos consumidores neste trabalho, aponta que 81,3% dos respondentes, já realizaram compras pela internet, no site direto de algum fabricante, sendo assim, comprovando a aderência significativa à venda direta (D2C) em um mercado de alto valor agregado, que soma cerca de R\$ 18,1 bilhões/ano, considerando três

categorias (lavadora de roupa automática, refrigeradores e fogões) (IBEVAR, 2020). Com isso, verifica-se a existência de um potencial cenário para haver conflito de canais (IBEVAR, 2020).

Quanto à frequência que consumidores compram online, a pesquisa quantitativa apontou que 41% dos respondentes disseram que compram uma vez por mês, podendo esse percentual ser considerado significativo. Já 27,1% compram uma vez por semana, demonstrando que o consumo online muitas vezes é superior ao consumo nas lojas físicas. Por sua vez, 13,9% dos respondentes disseram que compram uma vez a cada 4 meses e 12,7% disseram comprar 1 vez a cada dois meses e quanto aos demais respondentes 6,3 % representam aqueles que não compram, dessa forma, o gráfico apontou que o *ecommerce* atualmente tem um número de consumidores relevante.

Conforme demonstra o Quadro 8, os executivos da indústria sinalizam um rápido crescimento do canal D2C, “o canal está crescendo bastante” (citação de um executivo da indústria), sendo suportado principalmente pelo 3P. “O 3P ajudou muito o crescimento do canal” (citação de um executivo da indústria), entretanto, ainda reforçam que a venda tem pouca participação no negócio. Os executivos do varejo, também reforçam o crescimento acelerado do modelo, baseado no 3P, “O *Market Place* ajudou o canal a crescer” (citação de um executivo do varejo).

Quadro 8 - Evolução do Canal D2C (direct to consumer)

Evolução do Canal D2C (<i>direct to consumer</i>)	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> • Canal com crescimento acelerado • Canal com baixa participação no negócio • O 3P contribui muito para o crescimento do canal 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal com crescimento acelerado • O canal online contribuiu muito para o aumento do canal D2C • O 3P contribui muito para o crescimento do canal

Fonte: O autor, 2021.

O avanço do mercado online, especialmente nos últimos meses estimulados pelo fechamento de lojas físicas em razão da pandemia causada pela COVID-19, também colaborou para o avanço do D2C.

Apesar de não citarem métricas, é indiscutível a progressão do modelo D2C no mercado de eletrodomésticos. Um fator importante a ser considerado é que a evolução do D2C tem como importante pilar de sustentação o 3P, modelo sustentado pelas plataformas de vendas online do varejo.

Ao contrário da indústria que aponta uma baixa participação da venda direta no negócio, o varejo considera importante a parcela que o canal D2C ocupa atualmente nas vendas, por meio do 3P e sua rápida evolução. Na pesquisa realizada com os consumidores finais, 28,9% dos entrevistados apontaram já terem comprado em sites de venda diretas (categoria não definida). Sendo assim, existem indícios de que a venda direta é uma parcela significativa e ainda com muito potencial de evolução. O varejo sinaliza desconforto com esta evolução e a indústria aponta ambição de torná-la mais significativa.

Quanto ao resultado da pesquisa quantitativa que apontou os cinco principais produtos consumidos na internet, respectivamente: vestuário 72,1%; eletrodomésticos 60,6%; alimentos 57,6%; celular 34,5% e TV 23,6%. A partir desses resultados, nota-se que eletrodomésticos são produtos muito consumidos por meio do mercado online.

De acordo com o site *ecommerce* Brasil, a loja Electrolux (www.loja.electrolux.com.br) figura em 56º lugar no *ranking* dos sites mais acessados de vendas na categoria de (*multicategory equipments*).

No universo online, a indústria adotou os seguintes formatos de vendas: sites diretos abertos, a exemplo: www.loja.electrolux.com.br, www.brastemp.com.br, são sites abertos, onde qualquer cliente pode entrar e realizar a compra, normalmente a captação de fluxo é feita por ações de *Customer Relationship Management* (CRM) ou investimentos em sites de pesquisas como o Google.

Por sua vez os sites diretos fechados, como por exemplo: www.shopclub.com.br (Electrolux) e www.compracerta.com.br (Brastemp), são aqueles que necessitam de cadastro prévio ou indicação de compradores para realizar a compra através dos sites diretos, onde a indústria oferta ao varejo os produtos. Esta operação é muito comum nos sites dos principais varejistas do Brasil.

São várias as oportunidades de ampliação da venda direta através do canal online, fatores como elasticidade promocional, alta penetração e baixa rentabilidade da indústria são fatores que estimulam o avanço da venda D2C, abrindo novas possibilidades de compras aos consumidores, conforme aponta o Quadro 9, demonstrando os objetivos estratégicos do D2C.

Quadro 9- Objetivos Estratégicos do Canal D2C (*direct to consumer*)

Objetivos Estratégicos do Canal D2C (<i>direct to consumer</i>)	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> ● Ofertar sortimento amplo ● Realizar vendas mais rentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vender com mais rentabilidade ● Diminuir a dependência da indústria ● Aproximar-se dos consumidores finais

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar aos consumidores mais informações sobre os produtos • Aproximar-se dos consumidores finais | |
|--|--|

Fonte: O autor, 2021.

Para os executivos do varejo, o principal objetivo do D2C é melhorar a rentabilidade da indústria, “fazer vendas mais rentáveis” (citação de um executivo), e de alguma forma buscam fazer uma venda mais qualificada.

A indústria reforça que um dos objetivos do D2C, é “fazer vendas mais rentáveis” (citação de um executivo), sendo o fator mais citado. O fator rentabilidade e suas derivações, é o principal ponto citado pelos entrevistados, tanto da indústria como do varejo, os quais apontam ser o principal motivador do D2C.

O canal ainda participa pouco da venda, somada à principal motivação do D2C, o fator rentabilidade, reforça que para a indústria este modelo ainda deve crescer muito.

Dos cinco executivos entrevistados do varejo, quatro citaram “não depender do varejo” como sendo um dos objetivos estratégicos da indústria o D2C, afirmação que sugere uma ameaça ao setor, visto que o fortalecimento desta modalidade afeta diretamente o varejo, havendo potencial conflito entre os canais.

A pesquisa qualitativa apontou que os executivos da indústria deixam muito claro que a estratégia do canal D2C está focada na venda online, “nossa estratégia é focada no canal online” (citação de um entrevistado da indústria), podendo ocorrer de duas formas, através do site direto do fabricante, ou através de *market place*, em parceria com as principais plataformas de vendas online (Via Varejo, B2W, Magazine Luiza, Mercado Livre e outros), conforme demonstrado no Quadro 10, que aponta o papel estratégico do canal D2C nas lojas físicas e online.

Os executivos entrevistados do varejo, reforçam que a estratégia de D2C da indústria está fundamentada no canal online, entretanto, citam a possibilidade de uma parceria no universo de lojas físicas, que podem vir a ampliar o canal.

Embora ainda ocorra alguma resistência que tem gerado conflitos, a indústria avança no D2C tendo como principal estratégia se aproximar do consumidor, cobrindo alguns espaços que ela entende haver espaço para ser mais bem trabalhado, como por exemplo: melhor qualidade de informação e conteúdo de produtos, amplitude de sortimento e contato direto com o consumidor final.

Quadro 10- Papel estratégico do canal D2C nas lojas físicas e online

Papel estratégico do canal D2C nas lojas físicas e online	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia focada no canal online • Principais canais de vendas serão através da loja própria online e 3P • Abertura de lojas físicas não é estratégica no momento • O Canal online cobre a necessidade de distribuição e sortimento 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco da indústria na venda direta é através do canal online • A indústria poderá fazer uma parceria de venda direta com algum varejista físico

Fonte: O autor, 2021.

Quanto à experiência nas compras online, notou-se que os formatos que os consumidores já experimentaram sobre a venda direta (D2C) através de site próprio, foi vivenciada por 69,7% dos entrevistados, o *Market Place* por 64,8% e apenas 6,7% não observam o formato de compra realizada.

Conforme o Quadro 11, os executivos da indústria indicaram suas fortalezas, sendo que três dos cinco entrevistados, citaram “conhecimento do comportamento do consumidor” como sendo um fator importante. Os executivos do varejo, foram mais específicos em seus apontamentos, sendo que quatro dos cinco entrevistados, apontaram “estrutura operacional” como sendo um importante diferencial, dado que a categoria de eletrodomésticos requer uma estrutura de armazenagem e distribuição robusta. Outro ponto relevante, apontado por um entrevistado, é o fator crédito. Assim, o varejo faz parcerias com instituições financeiras em busca de cessão de crédito ao consumidor, diferencial importante para os consumidores que não possuem cartão de crédito e optam por parcelamentos através de carnês.

Quadro 11- Fortalezas da Indústria e Varejo

Fortalezas da Indústria e Varejo	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do comportamento do consumidor • Conhecimento dos produtos • Competitividade por ser o fabricante • Disponibilidade imediata • Controle de preço a ser praticado 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura operacional (CDs, logística) • Lojas Físicas • Presença na Mídia • Facilidade de pagamento (dinheiro e carnê) • Contato com o produto • Força de vendas

Fonte: O autor, 2021.

Ao analisar a estratégia de precificação do canal D2C, nota-se uma divergência entre as percepções das partes. Quatro entrevistados da indústria citaram “os preços são os mesmos praticados pelo mercado online”, por sua vez, todos os entrevistados do varejo citaram “a indústria pratica preços mais baixos que o mercado”, portanto, essa divergência de percepções configura um conflito entre os canais, afetando o ponto mais sensível do varejo que é a rentabilidade, conforme Quadro 12.

Quadro 12- Estratégia de precificação do canal D2C

Estratégia de precificação do canal D2C	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> • Preços alinhados ao mercado online • Preços em média mais alto que mercado online 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços mais baixos que o mercado online • Prática de preços que deterioram a rentabilidade do varejo

Fonte: O autor, 2021.

Na pesquisa direcionada aos consumidores finais, foi questionado se um determinado produto com mesmo preço, condições de pagamento e prazo de entrega, haveria alguma preferência do consumidor por algum canal, e 36,1% se disseram indiferentes, o importante são as oportunidades, independente se estão sendo ofertadas pelo lojista ou fabricante, já 34,9% disseram preferir comprar no lojista de confiança, normalmente isso se dá devido a facilidade de solucionar qualquer problema que ocorra na compra e 28,9% preferem comprar no fabricante por causa das promoções, variedade de produtos e prazo de entrega que costumam ser fatores relevantes neste caso.

Em relação ao sortimento, há um consenso entre os executivos entrevistados, de que os objetivos da venda direta (D2C), conforme Quadro 13, deve oferecer aos consumidores um sortimento mais amplo que o ofertado e promovido pelo varejo, além de conteúdos mais detalhados e profundos sobre os produtos, como imagens, vídeos, características etc.

Os executivos da indústria estão alinhados a estes objetivos, entretanto, os executivos do varejo apontam uma sobreposição de sortimento e de ações promocionais.

Quadro 13- Estratégia de sortimento do canal D2C

Estratégia de sortimento	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> ● Oferta de sortimento mais amplo ● Foco em produtos mais especificados ● Produtos exclusivos para o canal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sortimento idêntico ao varejo ● Mesmas ofertas de itens que o varejo ● Indústria precisa trabalhar com um sortimento diferente do varejo ● Indústria precisa oferecer serviços e/ou benefícios que o varejo não oferece

Fonte: O autor, 2021.

Conforme o Quadro 14, os executivos da indústria, afirmam que as vendas através do D2C canibalizam as vendas do varejo, todos os entrevistados citam “sim, com certeza existe uma canibalização”, há apontamentos também de que os produtos ofertados pelo D2C são os mesmos ofertados pelo varejo, esses dois fatores reforçam a existência de conflitos de canais.

Essa é a principal evidência da existência de conflito de canais, resultado da canibalização de vendas, a indústria ainda não consegue praticar uma venda totalmente incremental ao varejo.

Quadro 14 – Estratégia de precificação do canal D2C

As vendas do D2C são incrementais ou canibalizam as vendas do varejo	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> ● O objetivo é que sejam incrementais ● As vendas do canal D2C em sua maioria são incrementais ● A indústria promove vendas de acessórios e/ou itens mais especificados e/ou sugestão de próximas compras ● Existência de pequena canibalização 	<ul style="list-style-type: none"> ● As vendas do canal D2C canibalizam as vendas do varejo ● A indústria promove os mesmos itens do varejo ● Os preços praticados resultam em canibalização de vendas

Fonte: O autor, 2021.

Conforme apontando anteriormente, todos os entrevistados confirmam a existência de conflitos ocasionados pelo D2C, dois executivos da indústria citaram “a venda direta ainda é pequena”, o que indica a busca por um aumento de volume, três executivos do varejo, citaram “a venda direta afeta a venda e rentabilidade do varejo”. É difícil mensurar o volume de venda

perdida e o impacto na rentabilidade, mas existem fortes indícios que são relevantes e afetam o varejo.

O Quadro 15 apresenta visões que confirmam a existência de conflitos de canais e o impacto relacionado à rentabilidade, notadamente na visão do varejo.

Apesar da indústria citar que o canal ainda tem baixa participação no negócio, “a venda direta ainda é muito pequena para o negócio da indústria e não deveria gerar conflito” (citação de um executivo), o varejo reporta uma canibalização de vendas e deterioração de margem ocasionadas pelo canal D2C, “a venda direta resulta em perda de venda e diminuição de rentabilidade do varejo” (citação de um executivo).

Quadro 15- As vendas diretas (D2C) geradoras de conflitos

As vendas diretas (D2C) são geradoras de conflitos?	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> ● Sim, a venda direta gera conflito com o varejo ● A venda direta ainda é muito pequena para o negócio da indústria e não deveria gerar conflito ● O varejo tem diferenciais operacionais e comerciais que os protegem da venda direta 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sim, a venda direta gera conflito com o varejo ● A venda direta resulta em perda de venda e diminuição de rentabilidade do varejo ● A indústria deve promover um patamar de preços saudáveis para evitar conflitos

Fonte: O autor (2021).

No universo em estudo, o conflito é causado em sua maior gravidade quando a indústria faz venda direta ao consumidor em patamares de preços menores que os praticados pelos varejistas, dessa forma, para ser competitivo, o varejista precisa praticar preços que não geram a lucratividade necessária ao negócio, em paralelo, conforme apontado na pesquisa, o principal direcionador de decisão de compra é o fator “preço”, sendo assim, o conflito de canal é grave e inevitável. Conforme infere Coughlan *et al.*, (2002, p.202) o preço pode afetar diretamente a lucratividade de uma empresa.

Historicamente o varejo apresenta resultados operacionais muito baixos, pode-se observar que nos últimos anos, muitos tiveram sua falência decretada (Mappin, G. Aronson, Mesbla, Arapuã, Lojas Sears, Lojas Brasileiras e outras), possivelmente não foram os conflitos de canais que as levaram à falência, mas o grande número de empresas que fecharam suas portas demonstram a vulnerabilidade do canal e a necessidade de existir uma dinâmica saudável no mercado que pavimente um caminho sólido, consistente e rentável.

A venda direta alavancada por preços menores que os praticados pelo varejo é uma ameaça grave a toda cadeia varejista, atualmente é o principal fator de conflito e os reflexos no

mercado são amplos, pois com uma pesquisa simples o consumidor tem acesso a todos os preços praticados pelo mercado.

Assim, pensando-se em gerir os conflitos e diminuir a sua intensidade, no Quadro 16, aponta-se os fatores necessários para que os conflitos sejam evitados, os cinco executivos da indústria citaram: “focar em produtos mais especificados”, três citaram: “vender produtos que o varejo não tem foco”, por outro lado, quatro executivos do varejo citaram: “a indústria precisa praticar preços mais rentáveis” e três citaram: “a indústria precisa vender produtos diferentes do varejo”, as opiniões são convergentes, entretanto, não parecem representar a prática.

Quadro 16- Fatores necessários para evitar conflito

Fatores necessários para evitar conflito	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> ● Focar em produtos mais especificados ● Focar em produtos que o varejo não tem foco ● Buscar diferenciações que não seja preço 	<ul style="list-style-type: none"> ● Indústria praticar preços mais rentáveis no D2C ● Indústria promover itens que não são vendidos pelo varejo ● Indústria focar em nichos que o varejo não consegue ● Fazer pré-lançamentos

Fonte: O autor, 2021.

Estratégias apontadas pela indústria e varejo algumas vezes são comuns para diminuição e/ou contenção dos conflitos, como por exemplo: venda de produtos que o varejo não trabalha (citado no item 8 por ambos), ações como pré-venda de lançamentos, nichos de mercado, acessórios e combos são alternativas citadas pelos entrevistados.

Considerando a jornada desde a concepção do produto até a utilização deste pelo consumidor, tanto a indústria como o varejo têm importantes papéis em diversas etapas, por isso, ser assertivo na abrangência de cada atuação e entender o ponto que há *overlap* de objetivos é essencial para evitar conflitos.

A premissa para que o conflito fique sob controle é garantir que as estratégias e suas execuções sejam complementares uma à outra, sendo o ponto em que há *overlap*, o exato ponto de conflito.

Uma vez que a indústria entenda que determinado produto tenha potencial para uma venda que o varejo não está conseguindo capturar, por falta de foco ou de habilidade, a indústria pode através de consenso promover o produto até que ele atinja um nível de venda desejado e daquele ponto em diante o varejo dê a escala necessária, fazendo uso de seus investimentos de

mídia, da sua capacidade promocional e de distribuição, dessa forma, potencializando o desejo da indústria e capturando uma nova oportunidade.

Este processo é cíclico e desafiador, mas se bem desenhado e delimitado pode colher bons resultados e reduzir sensivelmente os conflitos existentes na relação. Por outro lado, o mais importante deste universo, o consumidor, se mantém indiferente a este conflito e busca uma boa experiência de compra dando preferência a quem oferecê-la.

Por fim, quanto às transformações emergentes da pandemia do COVID-19 (Quadro 17), a qual acelerou o processo de digitalização de diversas empresas, essas passaram a ver o canal online como única forma de venda, assim como, os consumidores, até os mais resistentes ao canal, se viram obrigados a mudarem seus hábitos de compras e precisaram se inserir rapidamente no universo online.

Este processo, também acelerou a evolução do D2C, principalmente pelo fato do avanço do mercado online que ganhou milhões de novos consumidores.

Quadro 17- Transformações no D2C promovidas em razão da pandemia da COVID-19

Transformações no D2C promovidas em razão da pandemia da COVID-19	
Indústria	Varejo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da compra de produtos para o bem-estar familiar • Maior volume de consumidores comprando online • Busca por produtos mais especificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior volume de consumidores comprando online • Aumento da compra de produtos para o bem-estar familiar

Fonte: O autor, 2021.

A visão dos executivos, tanto da indústria quanto do varejo, é completada a partir das análises das entrevistas com os consumidores. Assim, quanto aos motivos que levam o consumidor a comprar na loja física da marca, o mais citado com 66,9% foi o de poder conhecer o produto fisicamente, já 50% dos respondentes apontaram a confiança na marca, 44,6% disseram que costumam comprar nestes locais devido ao preço ser inferior ao do mercado, os demais resultados foram irrelevantes,

Diante da possibilidade de comprar direto do fabricante a maioria dos respondentes (35,8%) é indiferente em relação à preferência por canal, aos que possuem alguma preferência, 35,2% optam por compra dos lojistas de sua confiança e por fim, 29,1% preferem comprar em sites direto do fabricante. O meio online se apresenta como o canal preferencial do consumidor quando se trata de venda direta, fato que atualmente se representa na ausência de lojas de vendas diretas das principais categorias de eletrônicos e eletrodomésticos, toda a venda direta é

realizada através de sites de venda direta ou de *Market Place*. Quando perguntados sobre as principais vantagens de compra direta do fabricante, o fator “preço” mais uma vez se destacou, sendo o atributo mais valorizado pelos consumidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há consenso que os objetivos da venda direta (D2C) devem ser oferecer aos consumidores um sortimento mais amplo que o ofertado e promovido pelo varejo, além de conteúdos mais detalhados e profundos sobre os produtos, como imagens, vídeos, características etc.

A fim de responder o objetivo desta dissertação, que foi demonstrar os impactos da venda direta no mercado de eletrodomésticos, considerando os papéis estratégicos dos canais *online* e *offline*, os executivos da indústria e varejo, relatam que o canal *offline* proporciona a experimentação e interação com os produtos, fator essencial para a efetivação da compra, além de atender os consumidores que ainda não estão confortáveis em fazer compras online.

Em relação ao canal *online*, reforçam a agilidade e efetividade promocional do canal e a oferta de um sortimento completo, além de ser um canal com menor custo operacional, que proporciona a indústria um melhor nível de rentabilidade e do ponto de vista do consumidor, uma experiência de compra mais conveniente.

De forma geral, os conceitos, visões e objetivos dos canais são convergentes. Entretanto, baseado nas entrevistas, conforme apresentadas, os impactos causados pelo D2C no varejo são amplos e quando associados as preferências dos consumidores e as possibilidades de avanço do canal D2C, estes impactos têm potencial de se expandirem rapidamente, não apenas para categoria de eletrodomésticos, mas para uma série de categorias similares.

A pesquisa realizada com os consumidores aponta que o principal fator decisivo no momento de compra é o preço. De acordo com os executivos do varejo, este é o principal fator ofensor do canal D2C, que além de praticar preços promocionais que degradam a rentabilidade do varejo, ofertam o mesmo sortimento, impactando diretamente nos principais fundamentos do varejo, venda e margem.

As causas desses conflitos estão principalmente voltadas para a estratégia de comercialização, tanto em relação aos preços praticados quanto ao sortimento ofertado, em que a indústria foca em oferecer condições similares ou melhores que os varejistas, causando conflitos nos canais.

O avanço do canal D2C e a materialização dessa estratégia se reforça na pesquisa feita com os consumidores, na qual a maioria apontou já ter comprado direto do fabricante e também em algumas análises formais do mercado como o site *ecommerce* Brasil, um dos maiores

especialistas do mercado online no país, algumas lojas próprias figuram entre os sites mais visitados do mercado e também com maiores volumes de pedidos.

A loja Electrolux é o melhor ranqueado dentre as marcas pesquisadas, ficando à frente de relevantes sites como Decolar, Azul, Latam e principalmente a Dell, modelo pioneiro no mercado de D2C.

Conclui-se assim que os executivos do varejo, que conhecem com profundidade a complexidade e os custos de operação de uma loja física, acreditam que a indústria deve pensar com cuidado sobre seguir este caminho. Conforme relatado, um dos executivos apontou uma alternativa, que seria uma parceria da indústria com alguma loja não especializada que tivesse um sortimento exposto e a indústria faria toda a operação comercial.

Com este cenário, o canal de vendas online, tornou-se o principal e único canal disponível em diversos momentos na pandemia, fato este, que “obrigou” os consumidores a migrarem massivamente para o canal, experimentando uma nova experiência de compra, que provavelmente passará a fazer parte do seu cotidiano.

Neste contexto, as indústrias de eletrodomésticos, com vendas diretas através do canal online potencializaram suas vendas, ganharam expertise e conquistaram consumidores. Por outro lado, os impactos destes avanços foram sentidos pelo varejo, que relatam, canibalização de vendas, sobreposição de sortimento, prática de preços baixos que ofendem as margens do varejo e até baixa disponibilidade de estoque de itens estratégicos, tendo como resultado um profundo conflito entre indústria e varejo.

Os impactos são sentidos pelo varejo. Por outro lado, para a indústria, cada consumidor conquistado é um avanço em direção a uma venda mais qualificada e a diminuição da dependência do varejo.

Por ora, é difícil calcular o quanto este canal pode avançar, assim como mensurar os impactos em rentabilidade e vendas causados no varejo, mas o avanço a passos largos é inevitável e provavelmente chegará ao limite quando o varejo criar mecanismos de defesa geradoras de consequências a este movimento.

Observando as preferências do consumidor, ávido por novas experiências e buscando sua conveniência, o formato de venda direta é promissor, a tendência é que ganhe participação na categoria de eletrodomésticos e que seja escalado para novas categorias.

As iniciativas sugeridas pelos executivos da indústria e do varejo para conter os conflitos, são efetivas e trariam bons resultados, entretanto, são caminhos mais longos e desafiadores para um objetivo imediato.

Na medida que a estratégia do canal D2C ultrapassar os objetivos de uma venda incremental, e passar a ser considerada na estratégia de sortimento, produto, precificação, relacionamento com o consumidor e canais de distribuição, será o caminho para desviar desta rota de conflito, entretanto, parece haver um longo caminho.

5.1 Recomendações Empresariais

Neste momento, parece ser claro o foco da indústria em desenvolver o canal D2C através do mercado *online*, seguindo os modelos de venda direta através do seu site e do *Market Place*.

Assim, além das contribuições acadêmicas, propõe-se nesta dissertação algumas considerações para empresas e profissionais que vivem as transformações do canal D2C, pensando na minimização dos conflitos e otimização de estratégia de acesso ao consumidor final:

- a. Estratégia de precificação na venda direta: os preços praticados pelo D2C devem oferecer níveis de rentabilidades mínimas ao Varejo, minimizando conflitos de canal
- b. Gestão sortimento: o sortimento do canal D2C deve ser em sua maioria diferente do Varejo, desta forma, promovendo produtos que não conflitam com os principais produtos ofertados pelo Varejo. A indústria dispõe de uma série de alternativas, como: produtos exclusivos, combos, pré-lançamentos etc.
- c. Gestão de conflitos: a indústria deve construir a estratégia do canal D2C tendo como premissa evitar conflitos com o Varejo. Mesmo se ocorrerem, criar mecanismos de reparação, como por exemplo, investimentos de recomposição de rentabilidade.
- d. Visão dos fatores que impactam a indústria: além dos conflitos resultantes de práticas de preços que degradam a margem do Varejo, questões como ruptura no abastecimento resultante do avanço da venda direta, investimentos em mídias orientadas para reversão no canal D2C, devem ser analisadas a fim de preservar a operação do Varejo.
- e. Percepção mais ampla sobre a venda D2C: o papel do canal D2C, pode ser considerado como um fator competitivo da indústria, dado que canais com rentabilidades maiores, quando considerados na política comercial podem resultar em custos mais competitivos ao mercado, pois a rentabilidade incremental obtida pode ser revertida em custos mais competitivos ao Varejo. Resultando, assim, em preços mais agressivos promocionalmente ou mesmo em margens mais saudáveis, além disso, podem ser revertidos para investimentos maiores em mídia, desenvolvimento de novos produtos etc.

As considerações apresentadas acima enfocam ações mais direcionadas a preservar a estrutura de canal já estabelecida e a minimizar o nível de conflito potencial. Entretanto, durante a pesquisa pode-se observar benefícios para as indústrias na adoção do D2C, como a proximidade com o cliente, trabalho com a experiência de compras ou ainda potencializar lançamento de produtos mais especificados.

5.2. Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras

Evidencia-se os seguintes fatores limitantes da pesquisa:

- a. A pesquisa realizada com os consumidores finais foi realizada com um grupo do convívio social do pesquisador, podendo não ser fiel ao comportamento de grande parcela da população brasileira; O objetivo da pesquisa com consumidores foi gerar insights para suportar as análises qualitativas, a partir das entrevistas com os executivos.
- b. Em razão da pandemia COVID-19, as entrevistas com os executivos foram realizadas por vídeo e/ou telefone, onde a entrevista presencial poderia trazer maior riqueza de detalhes em seus aprofundamentos.

As limitações apresentadas não devem impactar significativamente nos resultados e conclusões finais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o número de categorias pesquisadas, por exemplo incrementando tecnologia e móveis, dessa forma tendo uma visão ampla sobre os impactos causados pela venda direta nos varejistas especialistas (Via Varejo, Magazine Luiza, Lojas Cem e outros).

REFERÊNCIAS

ABEVD. 2020. **Venda direta**. Disponível em: <https://www.abevd.org.br/o-que-e-empreendedorismo-da-inspiracao-pratica/>. Acesso em 17/03/2021.

AMASON, Allen C.; SAPIENZA, Harry J. **The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict**. Journal of Management, v.23, n.4, p.495-516, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BRASTEMP. 2019. Disponível em: www.brastemp.com.br, Acesso em 02/02/2021.

CHANG, Kuo-Hsiung; GOTCHER, Donald F. **Conflict-coordination learning in marketing channel relationships**. The distributor view. Industrial Marketing Management, v.39, n.2, p.287-297, 2010.

COMPRA CERTA. Disponível em: www.compracerta.com.br. Acesso em 02/02/2021.

CONSUL. 2019. Disponível em: www.consul.com.br, Acesso em 02/02/2021.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DUTTA, Shantanu et al. **Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts**. Journal of Law, Economics and Organization, v.11, n.1, p.189-204, 1999.

EBIT (2020). **O Ecommerce Durante A Pandemia No Brasil**. Disponível em: <https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2020/covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil/>. Acesso em 05/02/2021.

ECBR. 2021. **Venda direta da indústria para o consumidor final se consolida como estratégia de negócio pós-pandemia**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/venda-direta-da-industria-para-o-consumidor-final-se-consolida-como-estrategia-de-negocio-pos-pandemia>. Acesso em 07/03/2021.

ELECTROLUX. 2019. Disponível em: www.lojaelectrolux.com.br, Acesso em 02/02/2021.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M.; KUMAR, N. **A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships**. Journal of Marketing Research, v.XXXVI, n.2, p.223-238, May 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREWAL et al, in press. 2003. **Wait Expectations And Store Atmosphere Evaluations On Patronage Intentions In Service-Intensive Retail Stores**. Journal of Retailing, 79(4), 259-268. Disponível em: file:///C:/Users/acess/Downloads/245856-179517-1-PB.pdf. Acesso em 09/03/2021.

GOES, P.; MINGFENG, L. **Does information really “unravel”? Understanding factors that motivate sellers to seek third-party certifications in an online labor market.**

Understanding Factors That Motivate Sellers to Seek Third-Party Certifications in an Online Labor Market (November 1, 2012) .NET Institute Working Paper, 2012.

IBEVAR. 2020 **Linha Branca penetrações e respectivos volumes em vendas no Brasil.**

Disponível em: <https://www.ibevar.org.br/vendas-de-linha-branca-e-elerodomesticos-devem-desacelerar-no-2-tri/>. Acesso em 10/02/2021.

IBGE- Projeção da população por sexo e idade para o período 2000-2030 (Revisão 2018), PNAD 2017 TIC 2018. Disponível em:

/ftp.ibge.gov.br/Projecao_da_Populacao/Revisao_2004_Projecoes_1980_2050/metodologia.pdf. Acesso em 15/02/2021.

IKEDA. Ana Akemi, CAMPOMAR. Marcos Cortez, VELUDO-DE-OLIVEIRA. Tânia

Modesto. Conflito Organizacional: Um Estudo com Executivos de Marketing Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-0066.pdf>, Acesso em 15/02/2021.

JEHN, Karen A.; MANNIX, Elizabeth A. **The dynamic nature of conflict:** A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, v.44, n. 2, p. 238-251, 2001.

KINKLE Lorren.2020.D2C: **o caminho para a inovação na indústria.** <https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/d2c-caminho-para-inovacao-industria/>. Acesso em 17/03/2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, Conflict, **Control and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels.** *Academy of Marketing Science Journal*. v. 13, (3), p. 25-30. Summer, 1985. Disponível em: http://pensaqa.fia.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Proposta_de_um_sistema_de_analise_da_captura_de_valor_nos canais_de_distribuiçao_com_base_nos_fluxos_de_marketing_20051.pdf >Acesso em:

15/02/2021.

MAZZON, J. A.. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

MCC-ENET - **índices econômicos calculados com base no faturamento online** (em reais), segundo período e região. Disponível em:<https://www.mccenet.com.br/indice-de-faturamento-online-brasil>. Acesso em 02/02/2021.

MERCADO LIVRE. **produtos mais comprados pelos Brasileiros durante o ano de 2020.**

Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-livre-apresenta-relatorio-dos-produtos-mais-vendidos-em-2020/>. Acesso em 14/03/2021.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. **Understanding customer experience.** *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 116-126, 2007.

MURLEY, P. (Ed.). **Gower Handbook of Customer Service**. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1997.

NETQUEST (2021). **Ranking Global**. Disponível em: Ranking Global <https://ecommerce-institute-mexico.rankings.netquest.digital/#/> Acesso em 02/02/2021.

NOVAES, Antonio Galvão, 1935. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

REIS, Thiago, 2019. **D2C**: entenda como funciona o modelo de negócios direct to consumer. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/d2c/>, Acesso em 17/03/2021.

RENTSCH, J. R.;ZELNO, J. A. **The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness**. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), International Handbook of **CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO GRUPAL** Organizational Teamwork and Cooperative Working, pp. 130-149, 2003.

ROSE, Gregory M.; SHOHAM, Aviv. **Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution**. Journal of Business Research, v.57, n.9, p.942-950, 2004.

ROSENBLOOM, B. **Conflict and channel efficiency**: some conceptual models for the decision maker. Journal of Marketing, v.37, n.3, p.28, July 1999.

ROSENBLOOM, Bert. **Multi-channel strategy in business-to-business markets**: prospects and problems. Industrial Marketing Management, v.36, n.1, p.4-9, 2007.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SHARMA, A. **Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance**. Journal of Business Research, v. 54, n. 2, p. 125-129, 2001.

SHARMA, Arun; MEHROTRA, Anuj. **Choosing an optimal channel mix in multichannel environments**. Industrial Marketing Management, v.36, n.1, p.21-28, 2007.

SHOPCLUB. 2019. Disponível em: www.shopclub.com.br Acesso em 02/02/2021.

SILVA, Carlos Alberto. **Venda Direta e Comércio Eletrônico de Bens de Informática**: um estudo sobre a aderência do modelo de venda direta para empresas de grande porte. São Paulo: EAESP/FGV, 2004. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5516/1200401354.pdf.txt?sequence>. Acesso em 02/02/2021.

SÖDERLUND, M.; JULANDER, C. R. **Physical attractiveness of the service worker in the moment of truth and its effects on customer satisfaction**. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 16, n. 3, p. 216-226, 2009.

VERHOEF, KANNAM; INMANE, **Uma Análise da Transição para a Diversificação de Canais e Gestão Omnichannel no Contexto do Varejo 2015**. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/viewFile/5716/1704>. Acesso em 15/02/2021.

WEBB, Kevin L. **Managing channels of distribution in the age of electronic commerce.** *Industrial Marketing Management*, v.31, n.2, p.95-102, 2002.

WEBB, Kevin L.; HOGAN, John E. **Hybrid channel conflict:** causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.17, n.5, p.338-356, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES FINAIS

Pesquisa - Análise de comportamento do consumidor

1. Com que gênero você se identifica:
☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Prefiro não responder
2. Em que faixa enquadra-se sua idade:
☐ Até 17 anos ☐ De 18 a 24 anos ☐ De 25 a 35 anos ☐ De 36 a 50 anos
☐ A partir de 51 anos
3. Qual é seu nível escolar:
☐ Ensino médio ☐ 1º ou 2º. Grau ☐ Superior ☐ Mestrado
☐ Doutorado
4. Qual é o seu estado civil:
☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Viúvo ☐ Outros
5. Qual a sua faixa familiar de renda:
☐ Até 3 salários mínimos ☐ Mais de 3 até 10 salários mínimos
☐ Mais de 10 até 20 salários mínimos ☐ Mais de 20 até 30 salários mínimos
☐ Mais 30 salários mínimos
6. Você faz compras pela internet?
☐ Sim
☐ Não
☐ Raramente

sua resposta foi sim ou raramente, responda as questões a seguir, caso tenha sido não, siga para a pergunta número 15.

7. Você já comprou em uma loja online própria de fabricante?
☐ Sim
☐ Não
8. Com qual frequência você compra pela internet?
☐ 1 vez por semana
☐ 1 vez por mês
☐ 1 vez a cada 2 meses
☐ 1 vez a cada 3 meses
☐ 1 vez a cada 6 meses ou mais
9. Quais os tipos de produtos que você comprou ou compra pela internet. Enumere por ordem de importância, sendo 5 para produto comprado com maior frequência e 1 para o menor frequência:
☐ TV
☐ Celular
☐ Eletrodomésticos (geladeira, fogão, micro-ondas, lavadora de roupas e etc)

- ☐ Móveis
- ☐ Outros: _____

10. Selecione em ordem de importância os 3 fatores mais relevantes para sua decisão de compra, sendo 3 para o mais relevante e 1 para o menos relevante:

- ☐ Preço
- ☐ Tempo de entrega
- ☐ Variedade de produtos disponíveis
- ☐ Avaliações de outros consumidores
- ☐ Disponibilidade da sua marca de preferência
- ☐ Informações relacionadas aos produtos
- ☐ Confiança no site
- ☐ Formas de pagamento (parcelamento, meios de pagamento etc.)
- ☐ Possuir aplicativo
- ☐ Outros: _____

11. Considerando eletrônicos e eletrodomésticos, assinale os sites que você compra ou já comprou (você pode assinalar mais de uma opção):

- ☐ Casas Bahia
- ☐ Ponto Frio
- ☐ Magazine Luiza
- ☐ Site de venda direta do fabricante
- ☐ Americanas
- ☐ Submarino
- ☐ Mercado Livre
- ☐ Carrefour
- ☐ Extra
- ☐ Fast Shop
- ☐ Ricardo Eletro
- ☐ Amazon

12. Em suas compras online, quais experiências de compras você já realizou (você pode assinalar mais de uma opção):

- ☐ Vendidos e entregues pelo próprio site
- ☐ Vendidos e entregues por um lojista terceiro
- ☐ Vendidos e entregues pelo fabricante
- ☐ Desconheço, não observo este ponto

13. Considerando um determinado produto, com os mesmos preços, condições de pagamento e tempo de entrega, você daria preferência por comprar onde:

- ☐ Site direto do fabricante
- ☐ Site do lojista de sua confiança
- ☐ Indiferente

14. De quais marcas você já comprou algum produto direto do site do fabricante:
- ☐ Brastemp
 - ☐ Electrolux
 - ☐ Samsung
 - ☐ LG
 - ☐ Consul
 - ☐ Outros: _____
15. Considerando os fatores mais importantes para sua decisão de compra, enumere por ordem de relevância, sendo 3 para o mais relevante e 1 para o menos relevante:
- ☐ Encontrar preços mais baixos
 - ☐ Garantia da qualidade do produto
 - ☐ Maior variedade de produtos e modelos
 - ☐ Conteúdos disponíveis sobre os produtos (vídeos, imagens e informações)
 - ☐ Possibilidade de encontrar os últimos lançamentos da marca
 - ☐ Confiança no site
 - ☐ Outro: _____
16. Quais motivos te levaram a comprar na loja física própria de um fabricante?
- ☐ Maior conhecimento dos vendedores
 - ☐ Poder pegar/experimentar o produto
 - ☐ Mix de produtos disponíveis
 - ☐ Confiança na marca
 - ☐ Mais segurança para resolver possíveis problemas de pós-compra (assistência técnica e etc)
 - ☐ Apesar de ter visitado a loja, fui apenas para conhecer mais o produto e comprei em outro lugar
 - ☐ Nunca comprei
 - ☐ Outro: _____
17. Diante da possibilidade de comprar direto do fabricante, através de qual canal você prefere realizar a compra:
- ☐ online
 - ☐ loja física
 - ☐ indiferente
18. Escreva de forma resumida quais são as principais vantagens e desvantagens de comprar direto do fabricante?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
19. Escreva de forma resumida quais as principais vantagens e desvantagens de comprar dos varejistas?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS EXECUTIVOS DE INDÚSTRIA E VAREJO

Entrevistado:

Nome: _____

Posição: _____ Tempo na posição: _____

Empresa atual: _____

Grau de decisão: _____

Abertura:

Primeiramente gostaria de agradecer sua colaboração para a pesquisa que estou realizando, sua participação e experiência é muito importante para o desenvolvimento deste estudo, lembro que todos os dados serão tratados de forma a preservar a sua identidade. Neste momento darei início a entrevista e peço sua autorização para gravarmos o conteúdo de nossa conversa.

Roteiro:

1. Atualmente você está atuando na indústria ou varejo?
2. Em algum momento da sua carreira profissional você já esteve no lado oposto à sua atual posição?
3. Tendo em vista sua área de atuação profissional, como você avalia a evolução da modalidade de vendas D2C nos últimos anos?
4. Na sua visão, quais os objetivos do canal D2C para uma empresa? Como é definida a estratégia D2C de uma empresa?
5. Qual é o papel estratégico do D2C no negócio? Qual a relevância esperada?
6. Considerando os canais de vendas online e offline. Qual é o papel estratégico de cada um? Como você vê a interdependência e potencial de alavancagem desses canais?
7. A forma de atuação do canal D2C dos seus concorrentes de alguma forma afeta a sua estratégia e objetivos com o canal?
8. Como você avalia a estratégia de precificação no canal D2C? Quais fatores direcionam as decisões?
9. Como você avalia a estratégia de gestão de sortimentos no canal D2C? O que influencia mais na tomada de decisão?

10. Como você classifica as vendas provenientes do canal D2C? Elas são incrementais ou canibalizam as vendas de outros canais, como varejistas? Por quê?
11. Você acredita que o canal D2C é gerador de conflito na relação entre indústria e varejo? Por quê?
12. Considerando o D2C, quais são os principais fatores que devem ser observados para evitar conflitos de canais entre o varejo e a indústria?
13. Quais as fortalezas que o fabricante apresenta em relação ao varejo no canal D2C?
14. Quais as fraquezas que o fabricante apresenta em relação ao varejo no canal D2C?
15. Considerando as transformações impulsionadas pela pandemia da Covid-19, como você enxerga a evolução do canal D2C?

Muito obrigado pela sua participação, reforço a confidencialidade deste conteúdo, e ao término do estudo, gostaria de presentear-lo com uma cópia do material concluído.

APÊNDICE C - RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA

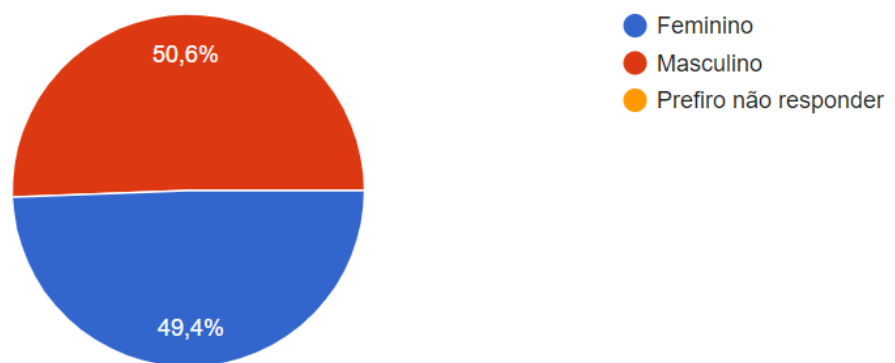
Pesquisa – Consumidores Finais

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar os principais fatores que influenciam na tomada de decisão no momento da compra e como a venda direta (D2C) está inserida neste contexto. Um total de 165 (cento e sessenta e cinco) pessoas responderam à pesquisa, apresentando o seguinte perfil:

Questão 1:

Com que gênero você se identifica:

166 respostas

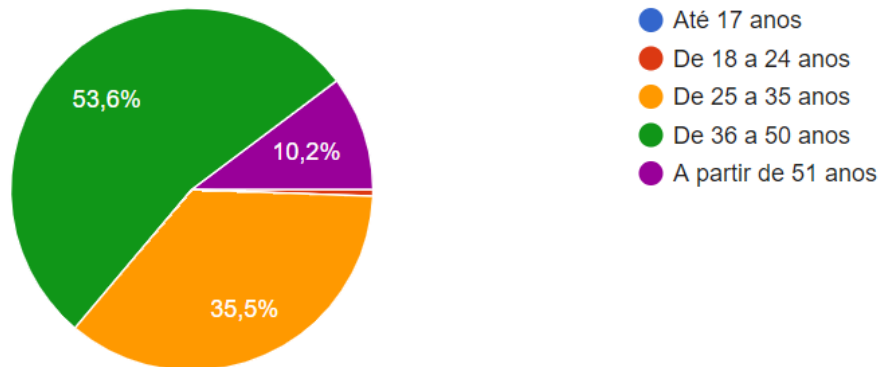


Houve uma leve predominância do sexo masculino, fato que não reflete a população brasileira, uma vez que, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua, 2019), a população brasileira é composta por 48,2% de homens e 51,8% de mulheres.

Questão 2:

Em que faixa enquadra-se sua idade:

166 respostas

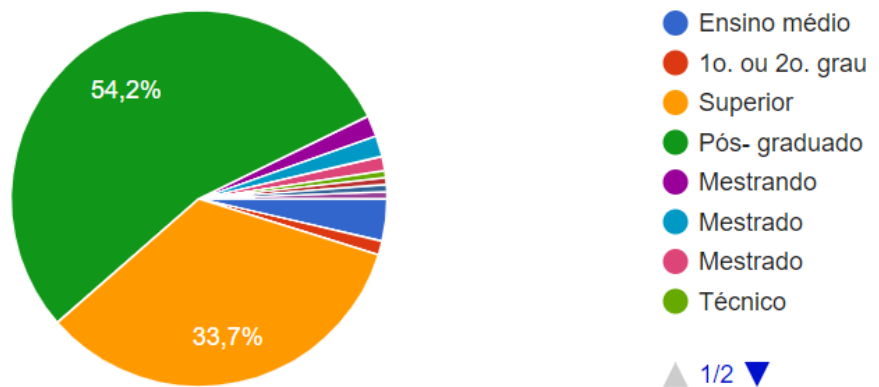


Mais da metade da amostra, está na faixa etária entre 36 e 50 anos, sendo assim, a predominância de um público economicamente ativo.

Questão 3:

Qual é seu nível escolar:

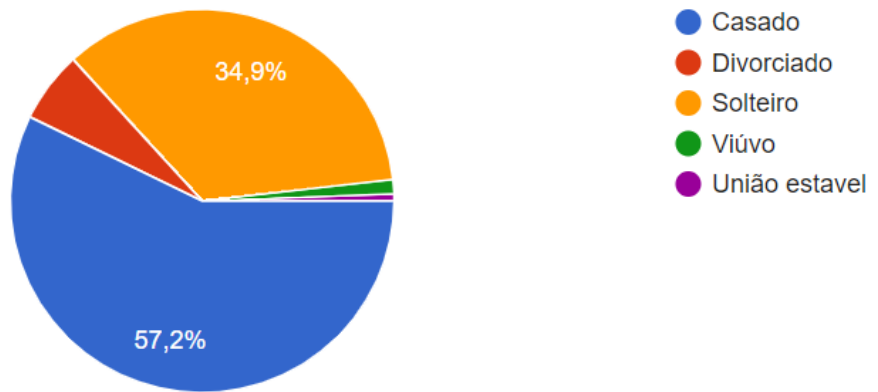
166 respostas



Questão 4:

Qual é o seu estado civil:

166 respostas

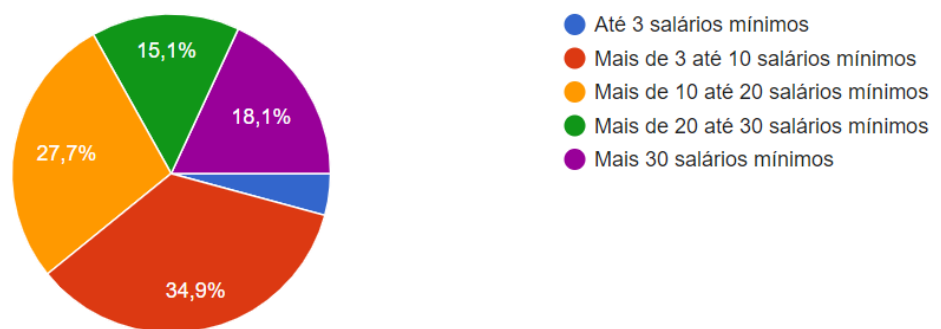


Observou-se a predominância de um público casado.

Questão 5:

Qual a sua faixa familiar de renda:

166 respostas

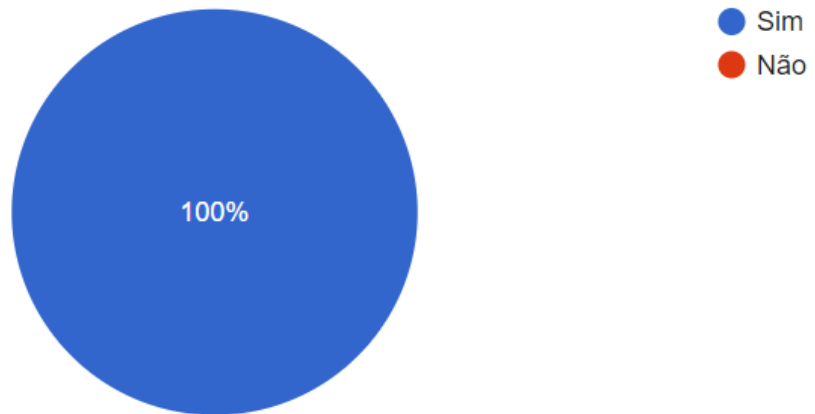


O perfil de renda predominante está entre 3 e 10 salários mínimos, entretanto, é importante apontar que faixas com rendas superiores representam 60,7% da amostra, segundo o IBGE (2020), a renda média do brasileiro em 2019 foi de R\$1439,00, sendo assim, temos uma amostra com elevado poder de compra em relação à média da população brasileira.

Questão 6:

Você faz compras pela internet?

166 respostas

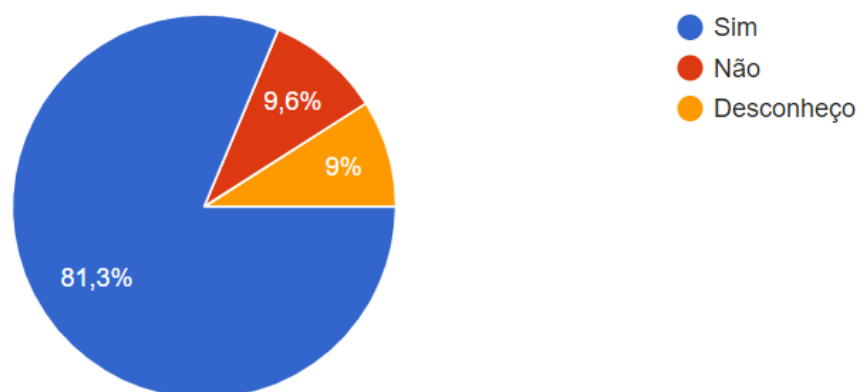


Nesta amostra, todas as pessoas afirmaram já terem feito compras pela internet. Nesta fase da pesquisa, consumidores que respondessem que não haviam efetuado compra pela internet, seriam direcionados para a penúltima questão, que aborda a experiência de compra em lojas físicas.

Questão 7:

Você já comprou em alguma loja online própria de um fabricante?

166 respostas

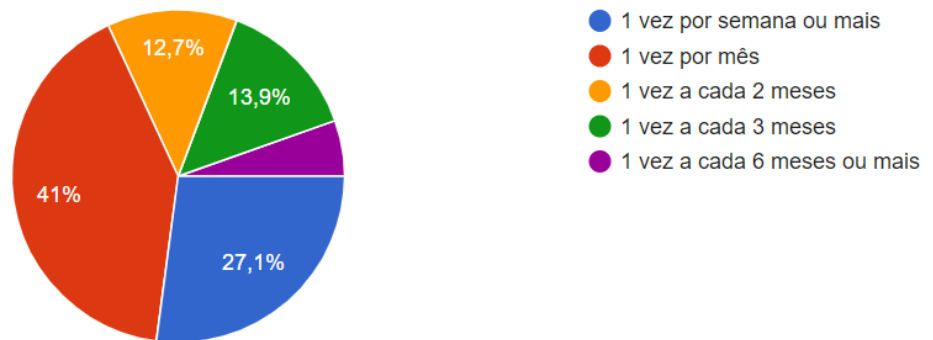


A amostra indica uma alta penetração (81,3%) de experiência de compra direta, com destaque para uma parcela de 9% de pessoas que não observaram se tiveram a experiência de venda direta.

Questão 8:

Com qual frequência você compra pela internet?

166 respostas

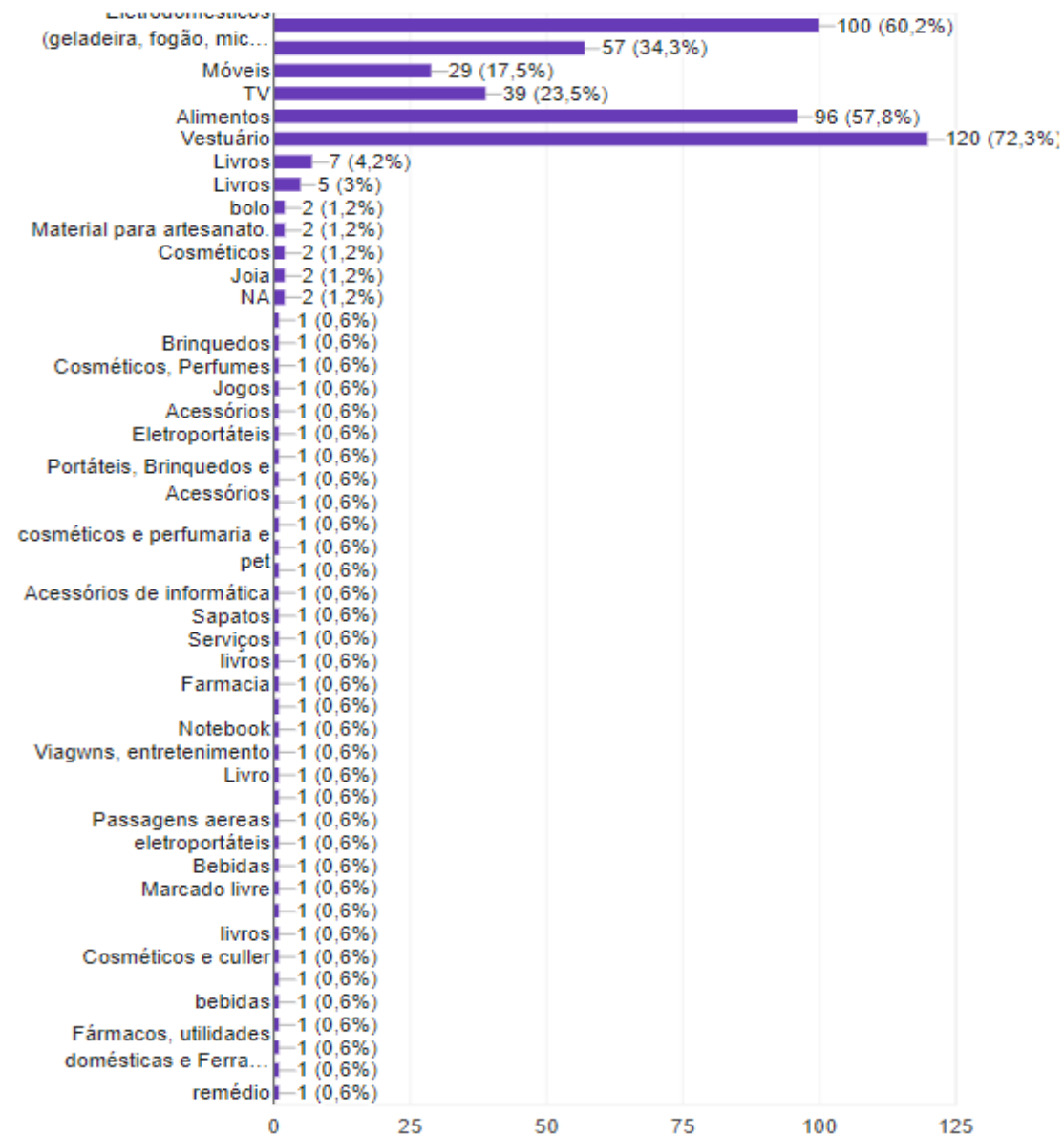


Conforme o gráfico acima, 41% dos respondentes disseram que compram uma vez por mês, podendo esse percentual ser considerado significativo. Por sua vez, 27,1% dos respondentes informaram que compram uma vez por semana, demonstrando que o consumo online muitas vezes é superior ao consumo nas lojas físicas, além disso, 13,9% disseram que compram uma vez a cada quatro meses, 12,7% disseram comprar uma vez a cada 2 meses e os demais respondentes, apenas 6,3 % não compram. Dessa forma, o gráfico apontou que o ecommerce atualmente tem um número de consumidores relevante.

Questão 9:

Quais os tipos de produtos que você comprou ou compra pela internet. Selecione os 3 produtos com maior frequência:

166 respostas



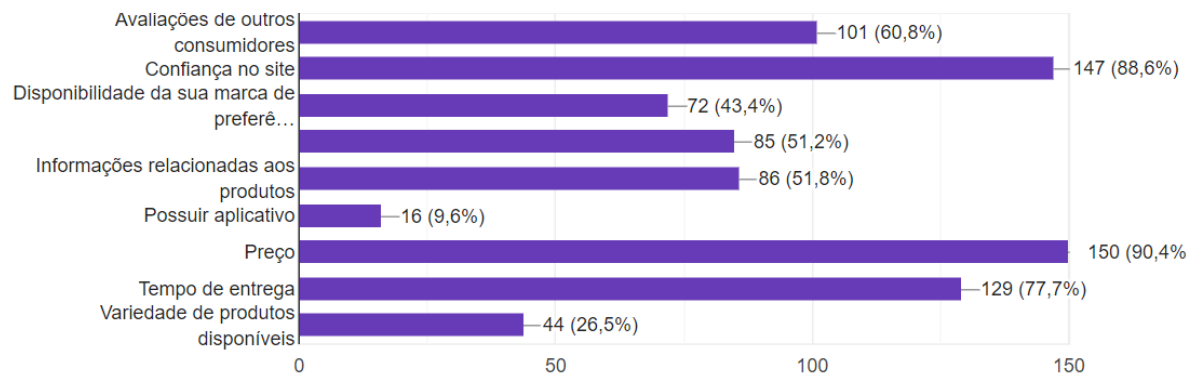
1	Vestuário	72,1%
2	Eletrodomésticos	60,6%
3	Alimentos	57,6%
4	Celular	34,5%
5	TV	23,6%

As categorias de eletrônicos/eletrodomésticos, estão entre as cinco mais citadas com maiores frequências de compras.

Questão 10:

Selecione os 5 fatores que são mais relevantes para sua decisão de compra:

166 respostas



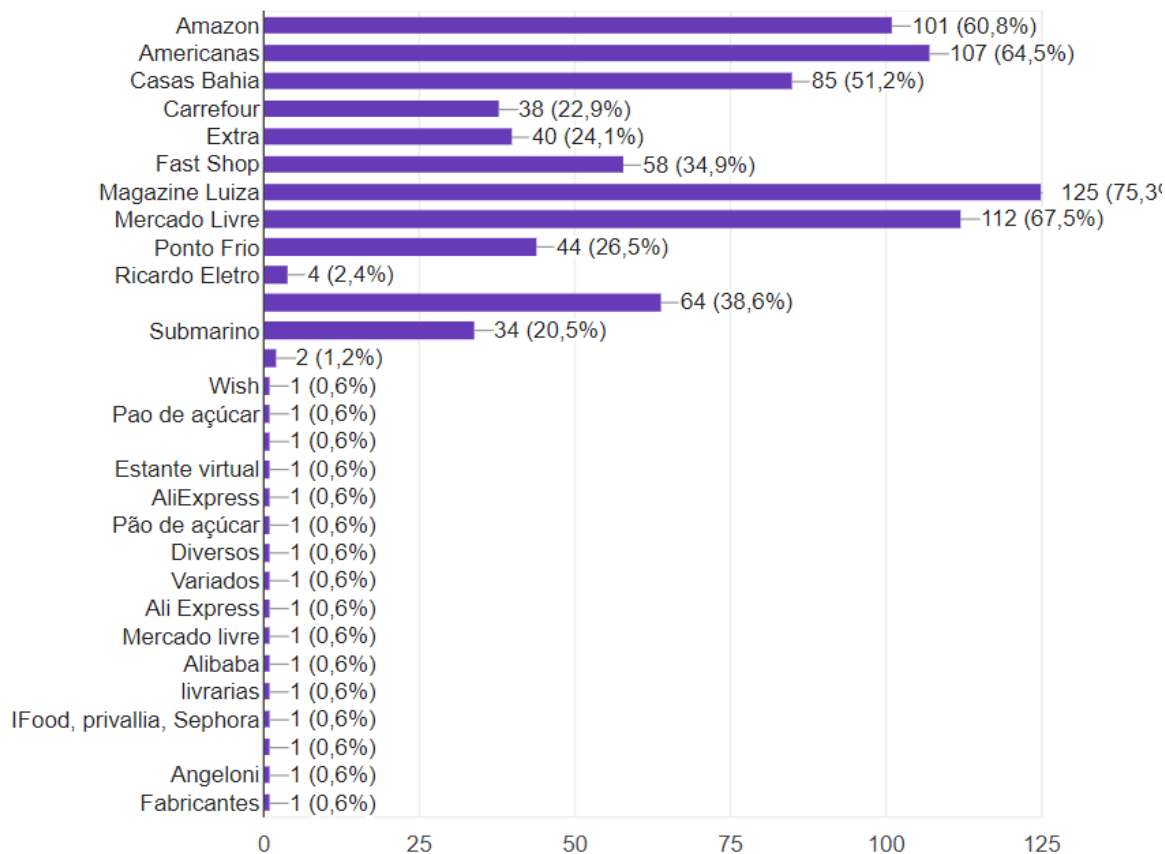
Sobre os fatores decisivos de compras, o fator preço é o mais citado entre os entrevistados (90,3%), seguido de confiança no site (88,5%) e avaliação de outros consumidores (61,2%).

Os resultados desta questão, servirão de base para mais adiante direcionar ou sugerir formatos estratégicos que causem menores conflitos.

Questão 11:

Considerando produtos eletrônicos e eletrodomésticos, selecione os 5 sites que você compra com mais frequência:

166 respostas

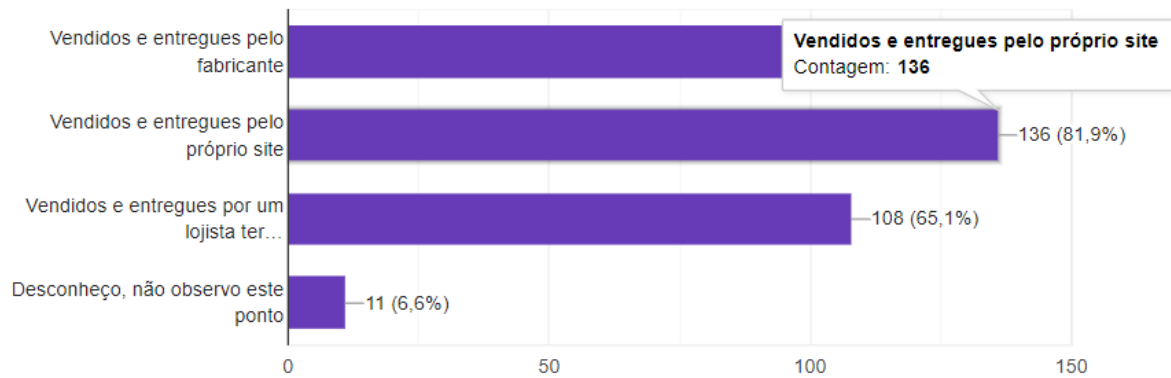


Conforme o gráfico acima, 75,3 % dos respondentes informaram que utilizam o site de compras Mercado Livre, hoje uma das empresas mais valiosas no *ecommerce*, seguida com 67,5% pelo site da Ponto Frio. Outros 64,5% apontaram o site das lojas Americanas, 60,8% citaram o site da Amazon e 51,2% apontaram o site da loja Carrefour como a empresa que utilizam para compras online, os demais citaram diversas lojas em percentuais bem semelhantes.

Questão 12:

Considerando suas experiências de compras online, selecione os formatos que você já experimentou:

166 respostas



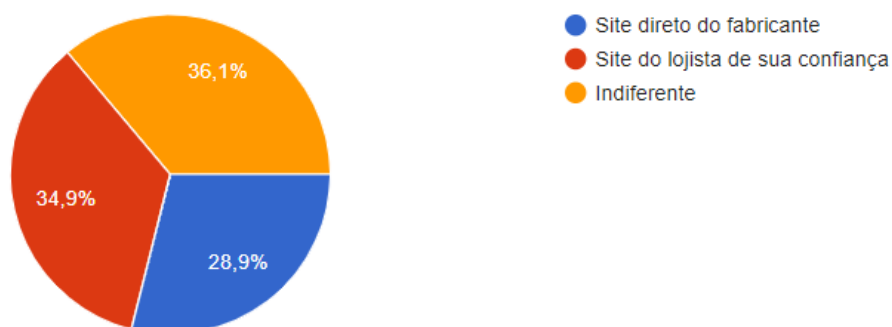
A venda direta (D2C) através de site próprio, foi experimentada por 69,7% dos entrevistados, o *Market Place* por 64,8% e apenas 6,7% não observaram o formato de compra realizada.

O ponto principal desta questão é a confirmação de que a venda direta é um modelo de compra bastante comum na amostra (69,7%) e que aqueles que não se atentam a este formato de compra, são a minoria (6,7%), ou seja, um formato com alto índice de aceitação e ainda com grande potencial de desenvolvimento.

Questão 13:

Considerando um determinado produto, com os mesmos preços, condições de pagamento e tempo de entrega, você daria preferência por comprar onde:

166 respostas

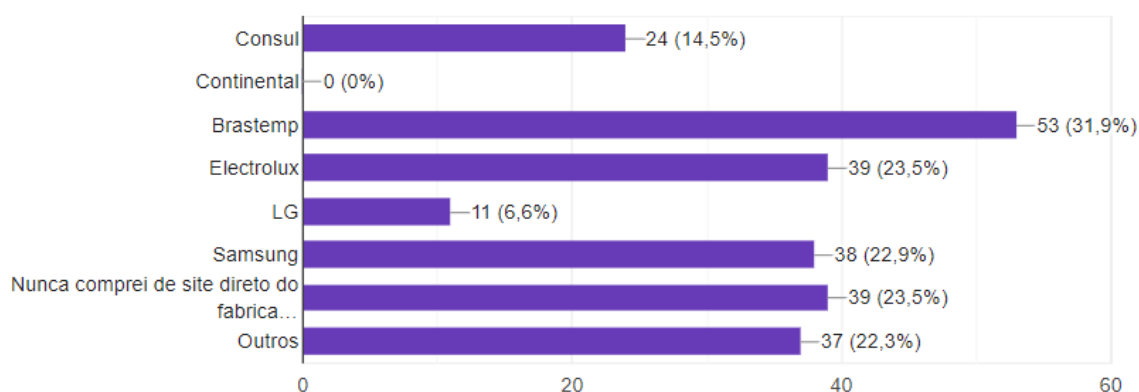


Nesta questão, 36,1 % dos respondentes se disseram indiferentes, uma vez que para eles o importante são as oportunidades e se ela estiver no lojista ou no fabricante é onde comprarão. Já 34,9% disseram preferir comprar no lojista de confiança, normalmente isso se dá devido a facilidade de solucionar qualquer problema que ocorra na compra e 28,9% preferem comprar no fabricante devido as promoções, variedade de produtos e prazo de entrega que costumam ser fatores relevantes neste caso.

Questão 14:

De quais marcas você já comprou algum produto direto do site do fabricante:

166 respostas



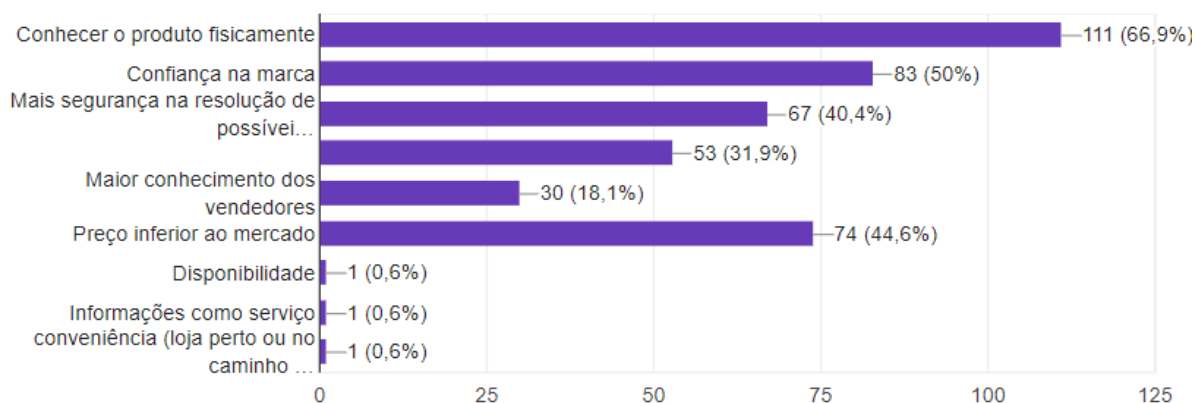
Conforme o gráfico acima, a marca mais consumida e comprada diretamente do fabricante pelos respondentes via *online* foi a Brastemp com 31,9%, seguida com certo distanciamento, com 23,5% pela Electrolux, neste mesmo percentual de 23,5% os respondentes

disseram que nunca compraram direto do fabricante e com 14,5% a Consul foi a marca menos citada.

Questão 15:

Quais motivos te levariam a comprar na loja física própria de um fabricante? Selecione até 3 alternativas:

166 respostas

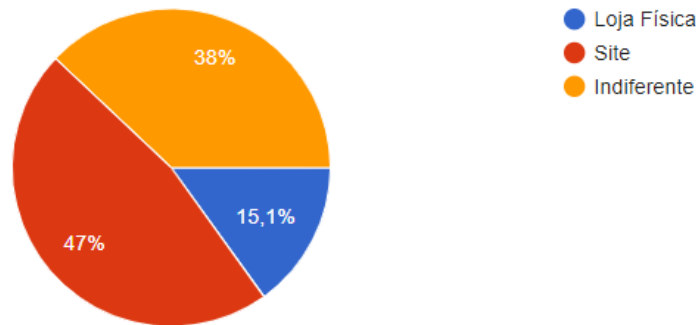


Conforme mostra o gráfico acima, o motivo mais citado nesta questão foi o de poder conhecer o produto fisicamente que representa 66,9%. Além disso, 50% apontaram a confiança na marca, 44,6% disseram que costumam comprar nestes locais devido ao preço ser inferior ao do mercado e 40,4% apontaram mais segurança na resolução de possíveis problemas. Os demais resultados foram irrelevantes.

Questão 16:

Diante da possibilidade de comprar direto do fabricante, através de qual canal você prefere realizar a compra

166 respostas



Nesta questão, considerando as mesmas condições de compra, a maioria (35,8%) é indiferente em relação à preferência por canal, aos que possuem alguma preferência, 35,2% optam por compra dos lojistas de sua confiança e por fim, 29,1% preferem comprar em sites diretos do fabricante.

O meio online se apresenta como o canal preferencial do consumidor quando se trata de venda direta, fato que atualmente se representa na ausência de lojas de vendas diretas das principais categorias de eletrônicos e eletrodomésticos, toda a venda direta é realizada através de sites de venda direta ou de *Market Place*.

Esta pesquisa aplicada aos consumidores finais, trouxe algumas informações importantes que vão mais adiante se aprofundar nas razões geradoras de conflitos e em indicações de estratégias para eliminá-los ou minimizá-los.

Fica evidente que a venda direta no setor de eletrodomésticos está mais avançada que no setor de eletrônicos, especialmente porque os principais fabricantes possuem sites de compras diretas para atender o consumidor.

A pesquisa sugere que a participação deste canal na indústria está em progressão e o consumidor percebe vantagens, conforme dito anteriormente, principalmente em relação ao fator “preço”.

Nas citações de Lucas e Greshan (1985, p.28); Berman (1996, p.570); Rosenbloom (1999, p.123); Coughlan et al., (2002, p.202), o fator preço afeta o principal fundamento de uma empresa que é a lucratividade.

Ao passo que a indústria promove seus produtos a preços médios inferiores aos praticados pelo varejo, o conflito se estende e se aprofunda, pois através de ferramentas de pesquisa de preço, investimentos em marketing de performance, ferramentas que estão

disponíveis para todos aqueles que vendem online, além de oferecer produtos a preços menores, a indústria implementa uma estratégia de capturar consumidores através de preços mais baixos.

Vejamos:

lavadora electrolux 13kg

[Todas](#) [Shopping](#) [Imagens](#) [Vídeos](#) [Notícias](#) [Mais](#) [Configurações](#) [Ferramentas](#)

Aproximadamente 253.000 resultados (0,54 segundos)

Anúncios · Ver lavadora electrolux 13kg

Produto	Preço	Loja
Lavadora Electrolux...	R\$ 1.639,99	Americanas....
Lavadora de Roupas...	R\$ 1.599,00	Casas Bahia
Máquina de Lavar 14Kg...	R\$ 1.547,10	Loja Electrolux
Máquina De Lavar...	R\$ 1.589,00	Carrefour
Lavadora de Roupas...	R\$ 1.511,10	Americanas....
Lavadora de Roupas...	R\$ 1.599,00	Extra.com.br

Fonte: Google, 2021.






Quando pesquisado o termo “lavadora electrolux 13kg” em um dos principais sites de comparação de preços do mercado (google), a loja Electrolux, canal de venda direta da marca, oferece um produto mais barato que outros varejistas e com uma capacidade maior (14kg), desta forma, o fabricante desvia para sua loja todos os consumidores que pesquisarem o termo no buscador, que afetará a visitação nos outros sites, causando diminuição de vendas e a necessidade de equiparação de preços que afetará a lucratividade do varejista, causando ainda um impacto em todo o canal.

lavadora brastemp 12kg

Todas Shopping Vídeos Imagens Notícias Mais Configurações Ferramentas

Aproximadamente 1.050.000 resultados (0,52 segundos)

Anúncios · Ver lavadora brastemp 12kg

				
Máquina de...	Lavadora...	Lavadora...	Máquina de...	Máquina De...
R\$ 1.599,00	R\$ 1.626,98	R\$ 1.574,91	R\$ 1.599,00	R\$ 1.619,10
Casas Bahia	Americanas....	Magazine L...	Pontofrio.com	Carrefour

Fonte: Google, 2021.

Neste caso, a pesquisa com o termo “lavadora Brastemp 12kg” traz um cenário diferente, onde os varejistas demonstram suas ofertas de preços e o site de venda do fabricante não aparece como uma opção de compra, ou seja, fica muito claro que a estratégia de canal não está voltada para capturar vendas que seriam do varejo, contribuindo para uma competição mais saudável entre os players.

Questão 17:

Escreva de forma resumida quais as principais vantagens e desvantagens de comprar dos varejistas?

121 respostas

Normalmente são as ofertas como vantagem, como desvantagem a pouca variedade de produtos e o prazo de entrega.


**ANEXO A - TOP COMÉRCIO DE CLASSIFICAÇÃO DE ELETRÔNICO /
RANKING GLOBAL 2021**

Canal		Categoria	Subcategoria
1	 Mercadolibre.Com.Mx	Compras	Multicategoria
2	 Amazon.Com.Mx	Compras	Multicategoria
3	 Microsoft.Com	Compras	Equipamentos multicategorias
4	 Coppel.Com	Compras	Multicategoria
5	 Walmart.Com.Mx	Compras	Multicategoria
6	 Amazon.Com	Compras	Multicategoria
7	 Liverpool.Com.Mx	Compras	Multicategoria
8	 Aliexpress.Com	Compras	Multicategoria
9	 Homedepot.Com.Mx	Compras	Casa e Decoração
10	 Chedraui.Com.Mx	Compras	Multicategoria
11	 Fahorro.Com	Compras	Farmacia
12	 Sams.Com.Mx	Compras	Multicategoria
13	 Bodegaaurrera.Com.Mx	Compras	Multicategoria
14	 Sears.Com.Mx	Compras	Multicategoria
15	 Suburbia.Com.Mx	Compras	Multicategoria

16	 Ebay.Com	Compras	Multicategoria
17	 Shein.Com.Mx	Compras	Moda
18	 Claroshop.Com	Compras	Multicategoria
19	 Elektra.Com.Mx	Compras	Multicategoria
20	 Linio.Com.Mx	Compras	Multicategoria
21	 Costco.Com.Mx	Compras	Multicategoria
22	 Soriana.Com	Compras	Multicategoria
23	 Farmaciasanpablo.Com.Mx	Compras	Farmacia
24	 Uber.Com	Serviços Pagos Online	Serviços de mobilidade
25	 Bestbuy.Com.Mx	Compras	Equipamentos multicategorias
26	 Apple.Com	Compras	Equipamentos multicategorias
27	 Amazon.Es	Compras	Multicategoria
28	 Cyberpuerta.Mx	Compras	Equipamentos multicategorias
29	 Elpalaciodehierro.Com	Compras	Multicategoria
30	 FarmaciasGuadalajara.Com	Compras	Farmacia
31	 Wish.Com	Compras	Multicategoria

32	 Officetop.Com.Mx	Compras	Equipamentos multicategorias
33	 Sanborns.Com.Mx	Compras	Multicategoria
34	 Superama.Com.Mx	Compras	Supermercado
35	 Gandhi.Com.Mx	Compras	Cultura
36	 Stereon.Com.Mx	Compras	Equipamentos multicategorias
37	 Volaris.Com	Viagem	Companhias aéreas
38	 Epicgames.Com	Compras	Videogames
39	 Playstation.Com	Compras	Videogames
40	 Pcel.Com	Compras	Equipamentos multicategorias
41	 Andrea.Com	Compras	Moda
42	 VivaAerobus.Com	Viagem	Companhias aéreas
43	 Pricehoes.Com	Compras	Moda
44	 Nike.Com	Compras	Esportes
45	 Rappi.Com.Mx	Serviços Pagos Online	Entrega de alimentos
46	 Tienda.Movistar.Com.Mx	Compras	Equipamentos multicategorias
47	 Cornershopapp.Com	Compras	Supermercado

48	 Dominos.Com.Mx	Serviços Pagos Online	Entrega de alimentos
49	 Booking.Com	Viagem	Acomodações e hotéis
50	 Blackview.Hk	Compras	Equipamentos multcategorias
51	 Lenovo.Com	Compras	Equipamentos multcategorias
52	 Ubereats.Com	Serviços Pagos Online	Entrega de alimentos
53	 Steampowered.Com	Compras	Videogames
54	 Adidas.Mx	Compras	Esportes
55	 Privalia.Com	Compras	Moda
56	 Airbnb.Mx	Viagem	Acomodações e hotéis
57	 Ado.Com.Mx	Viagem	Transporte
58	 Nintendo.Com	Compras	Videogames
59	 Aeromexico.Com	Viagem	Companhias aéreas
60	 Bodegasalianza.com	Compras	Supermercado
61	 Innovasport.Com	Compras	Esportes
62	 Heb.Com.Mx	Compras	Supermercado
63	 Amazon.Ca	Compras	Multicategoria

64	 Miniso.Com.Mx	Compras	Casa e Decoração
65	 Motorola.Com.Mx	Compras	Equipamentos multcategorias
66	 Petco.Com.Mx	Compras	Animais de estimação
67	 Shein.Com	Compras	Moda
68	 Despegar.Com.Mx	Viagem	Agência de viagens online
69	 Sodimac.Com.Mx	Compras	Multicategoria
70	 Lacomer.Com.Mx	Compras	Supermercado
71	 Etsy.Com	Compras	Artesanato
72	 Rakuten.Com	Compras	Multicategoria
73	 Pedidos.Com	Compras	Material de escritório
74	 Intercompras.Com	Compras	Equipamentos multcategorias
75	 Cinemex.Com	Serviços Pagos Online	Ingressos
76	 Cuidadoconelperro.Com.Mx	Compras	Moda
77	 Motorola.Com	Compras	Equipamentos multcategorias
78	 Dell.Com	Compras	Equipamentos multcategorias
79	 Rappi.Com	Serviços Pagos Online	Entrega de alimentos
80	 Walmart.Com	Compras	Multicategoria
81	 Gameplanet.Com	Compras	Videogames

82	 Deviantart.Com	Compras	Artesanato
83	 Casadellibro.Com	Compras	Cultura
84	 Hm.Com	Compras	Moda
85	 T-Mobile.Com	Compras	Equipamentos multcategorias
86	 Lumen.Com.Mx	Compras	Artesanato
87	 Ebay.Es	Compras	Multicategoria
88	 Store.Hp.Com	Compras	Equipamentos multcategorias
89	 ElSotano.Com	Compras	Cultura
90	 Target.Com	Compras	Multicategoria
91	 Mipc.Com.Mx	Compras	Equipamentos multcategorias
92	 Famsa.Com	Compras	Multicategoria
93	 Farmalisto.Com.Mx	Compras	Farmacia
94	 Marti.Mx	Compras	Esportes
95	 Pullandbear.Com	Compras	Moda
96	 Bershka.Com	Compras	Moda
97	 Sallymexico.Com	Compras	Beleza e cosméticos
98	 Innvictus.Com	Compras	Moda
99	 Primeraplus.Com.Mx	Viagem	Transporte
100	 Cvdirectomexico.Com	Compras	Equipamentos multcategorias

Fonte: Netquest, 2021.