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

JÉSSICA PAEZANI SANCHES

Planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo: um estudo de caso
com uma empresa do setor alimentício

ORIENTADOR: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof^a. Dr^a. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

JÉSSICA PAEZANI SANCHES

Planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo: um estudo de caso
com uma empresa do setor alimentício

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Sanches, Jéssica Paezani.

Planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo: um estudo de caso com uma empresa do setor alimentício. 2014 / Jéssica Paezani Sanches;

Orientador Prof. Dr. Marcos Fava Neves. – Ribeirão Preto, 2014.

154 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2014

1. Canais de Distribuição 2. Programas de Relacionamento
3. Pequeno Varejo

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concedeu saúde e me ilumina durante minhas escolhas.

Aos meus pais, Jair e Yone, e aos meus irmãos, Jaqueline, Jairzinho e Janaína, por me ensinarem sobre a vida, a verdadeira amizade, e por me apoiarem, sempre com muito amor.

Ao Daniel, que assistiu de camarote o desenvolvimento deste trabalho e compreendeu as minhas ausências. Por me mostrar diariamente o significado do amor e companheirismo, e por tudo que está por vir.

À Universidade de São Paulo pelos 8 anos incríveis entre graduação e mestrado, pelas pessoas sensacionais que conheci e pelas oportunidades que me proporcionou em pesquisa, ensino e extensão de excelente qualidade.

Ao meu orientador Prof. Marcos Fava Neves que, desde o primeiro ano de graduação em 2007, esteve presente como tutor, me guiou para o primeiro estágio, os artigos e livro publicados, a iniciação científica, os estágios internacionais e agora com a conclusão do mestrado acadêmico, e que tanto me ensinou e me ensina até hoje, na vida profissional e pessoal, a quem admiro pelas suas conquistas.

Aos professores Luciano Thomé e Castro, Leandro Angotti Guissoni e Matheus Alberto Consoli, que, sempre que precisei, estiveram dispostos a dedicar algumas horas para iluminar minhas ideias e me direcionar em relação a esta dissertação de mestrado e decisões profissionais e pessoais. Aos professores Roberto Fava Scare e Frederico Fonseca Lopes, pela grande influência para a realização do mestrado, e à Markestrat e toda sua equipe, que me inspiram desde 2007.

Aos professores Eduardo Spers (Esalq-USP), Paulo Sérgio Miranda Mendonça, e novamente Luciano Thomé e Castro pelas colaborações e ensinamentos durante as bancas do mestrado. Aos professores Gilberto Tadeu Shinyashiki, André Lucirton Costa e Sonia Valle W. B. de Oliveira, pela amizade e por todo o conhecimento passado durante os anos de graduação e mestrado. E aos professores do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP/USP), tenho grande admiração e respeito por todos.

Aos professores Sebastian Senesi e Hernan Palau por me receberem na Universidad de Buenos Aires durante meu período como pesquisadora visitante na Argentina, onde boa parte desta dissertação foi elaborada. E à Nastassya Favare pelas tardes ensolaradas de estudo na Biblioteca Nacional de Buenos Aires.

À Carla e ao Marcinho, por me acolherem e serem minha família ribeirão pretana.

Aos amigos de Ribeirão Preto e Sorocaba, à XVI Adm Noturno, às Lulus e à turma do Mestrado 2012, por todos os trabalhos, eventos e viagens que fizemos e faremos. À Lydia e à Gabriela, por estarem sempre presentes, mesmo quando estava distante. E aos amigos do IAESTE Poland – Poznan - pelos incríveis meses de trabalho, viagens e convivência.

Aos amigos Avelino Novelli Neto, Wagner Carrer e Aldo Fernandes Júnior que me apoiaram para o desenvolvimento deste trabalho.

À equipe da pós-graduação da FEARP, Érika, Matheus e Vania, que me auxiliaram nas questões referentes às documentações com simpatia e rapidez, e pela organização da estrutura da Sala de Pós, essencial para o estudo dos pós-graduandos.

À empresa que colaborou para a realização deste trabalho, com todos os entrevistados, documentos enviados para análise, e direcionamentos para esta dissertação. Aos varejistas entrevistados que disponibilizaram tempo tão restrito para responder a esta pesquisa.

E por fim, ao Banco Santander pelo importante auxílio financeiro para o período como pesquisadora visitante na Argentina.

Este trabalho tem um pouquinho de cada pessoa e entidade citada, e sem vocês não seria possível a conclusão deste estudo. Serei sempre grata.

RESUMO

SANCHES, J. P. **Planejamento e Gestão de Programas de Relacionamento de Marketing ao Pequeno Varejo: um estudo de caso com uma indústria do setor alimentício.** 2014. 154 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEARP-USP), Ribeirão Preto, 2014.

O relacionamento entre empresas e seus clientes, a durabilidade deste relacionamento, confiança e comprometimento são variáveis fundamentais que interferem no desempenho das empresas e podem gerar ganhos de vantagens competitivas para uma organização. Os programas de relacionamento fazem parte das estratégias para chegar ao consumidor final e para manter um relacionamento produtivo com os membros do canal. Nos mercados emergentes, o pequeno varejo passou a ser um canal de grandes oportunidades para a indústria, no entanto, é um canal que possui flexibilidade no oferecimento de serviços às necessidades variadas dos consumidores. Este estudo buscou entender quais os fatores críticos para o sucesso de um programa de relacionamento realizado pela indústria ao pequeno varejo e também propor um método para sua construção pela perspectiva da indústria. Foram verificados os direcionadores que afetam este relacionamento, caracterizados pelo comprometimento, satisfação, confiança e a sensação de pertencer e exclusividade do pequeno varejista com a indústria fornecedora. O procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa aplicada é a pesquisa exploratória de caráter qualitativo através do método de estudo de caso único em uma indústria do setor de alimentos. Uma indústria no Brasil do setor de alimentos foi selecionada, e seus programas de relacionamento ao pequeno varejista foram analisados e comparados, através de análise de documentos e entrevistas com colaboradores da indústria e pequenos varejistas que participam destes programas. Deste modo, foi proposto, através do estudo de conceitos teóricos de marketing de relacionamento e programas de relacionamento a canais, e a partir do estudo de caso realizado, um método para elaboração e programa e relacionamento de marketing para pequenos varejistas. Quatro etapas para o método foram sugeridas: análise externa e interna; definição de estratégias e participantes do programa; definição dos indicadores de desempenho e benefícios, e gestão de programas de relacionamento para pequenos varejistas.

Palavras-chave: canais de distribuição, programas de relacionamento, pequeno varejo

ABSTRACT

SANCHES, J. P. Planning and managing relationship programs for small retailers: a case study of a food industry company. 2014. 154 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEARP-USP), Ribeirão Preto, 2014.

The relationship between companies and their customers, the durability of this relationship, trust and commitment are key variables that affect the performance of companies in the market in which they operate. The relationship programs are part of the strategies to reach the end consumer and to maintain productive relationships with channel members. In emerging markets, small retailers have become a channel of great opportunities for the industry, however, are a very wide channel and have some flexibility of service differentiation to meet the varying needs of consumers, unexplored question by industries. This study aimed at the understanding of which are the critical factors for the success of relationship programs that are conducted by the industry to the small retail, and also propose a method for its construction. The drivers that affect this relationship, characterized by commitment, satisfaction, confidence and a sense of belonging and exclusivity of the small retailer with the industry were checked. The approach used for the development of this applied research is an exploratory qualitative research study, using the method of case study in a single industry in the food sector. An industry of the food sector in Brazil was selected. Their relationship programs to small retailers were analyzed and compared through documents analysis and interviews with the industry's collaborators and small retailers that participate in these programs. Thus, a method was proposed (through the study of theoretical concepts of relationship marketing and relationship programs, and the case study) to elaborate a relationship program for small retailers. The steps suggested are: external and internal analysis; definition of strategies and program participants; definition of performance indicators and benefits, and management of relationship programs for small retailers.

Key-words: distribution channels, relationship programs, small retail

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Classificação de fidelidade em relação a recompra e atitude relativa.....	41
Figura 2 Curva de Conflito e Eficiência de Canal.....	45
Figura 3 Fontes de Poder Coercitivas/Não Coercitivas.....	51
Figura 4 Fontes de Poder Mediadoras / Não Mediadoras	52
Figura 5 Usando poder para exercer influência.....	54
Figura 6 Fluxo das Ações de Relacionamento Integrado	60
Figura 7 Processo de Posicionamento de Canal	68
Figura 8 Método de Gestão de Canais Especiais com Incentivos	71
Figura 9 Método para Gestão de Canais de Distribuição com Incentivos.....	72
Figura 10 Procedimentos Metodológicos e os objetivos da pesquisa	78
Figura 11 Proposição de conjunto de etapas para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo alimentício	85
Figura 12 Participação % por Segmento de CRM dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento A.....	97
Figura 13 Variação de Volume de Vendas dos Pequenos Varejistas participantes do Programa de Relacionamento A Vs Varejistas do mesmo canal não participantes.....	98
Figura 14 Índice de Execução de Vendas de pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento A vs não participantes.....	99
Figura 15 Participação % por Segmento de CRM dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento B	101
Figura 16 Variação de Volume de Vendas dos Pequenos Varejistas participantes do Programa de Relacionamento B Vs Varejistas do mesmo canal não participantes	102
Figura 17 Índice de Execução de Vendas de pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento B vs não participantes.....	103
Figura 18 Participação % por Segmento de CRM dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento C	105
Figura 19 Variação de Volume de Vendas dos Pequenos Varejistas participantes do Programa de Relacionamento C Vs Varejistas dos mesmos canais não participantes	106
Figura 20 Índice de Execução de Vendas de pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento C vs não participantes.....	107
Figura 21 Fatores que afetam o relacionamento com o pequeno varejo	117
Figura 22 Etapas para Planejamento e Gestão de Programas de Relacionamento de Marketing para o Pequeno Varejo de Bens de Consumo.....	118

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Volume de vendas do comércio varejista por grupos de atividade – 2012 vs 2011 ..	27
Tabela 2 Variação do Volume de Vendas no Comércio Varejista por Unidade de Federação – Principais Estados – 2012 vs 2011	28
Tabela 3 Variação de Receita Nominal de Vendas no Comércio Varejista por Unidade de Federação – Principais Estados – 2012 vs 2011	28

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Síntese da teoria estudada.....	19
Quadro 2 Tipos de relacionamentos de marketing de uma empresa	20
Quadro 3 Definições de Confiança.....	36
Quadro 4 Mecanismos de Confiança.....	37
Quadro 5 Descrição das classificações de fidelidade	41
Quadro 6 Causas de Conflitos em Canais	48
Quadro 7 Fontes de Poder em Canais de Distribuição	50
Quadro 8 Estratégias de Influências no Canal.....	53
Quadro 9 Estratégias de Influência.....	55
Quadro 10 Modelo conceitual de estratégias de influência e eficácia.....	56
Quadro 11 Tipos de Programas de Relacionamento	61
Quadro 12 Classificação dos Incentivos a Canais	63
Quadro 13 Método para Posicionamento de Canal	66
Quadro 14 Processo de desenvolvimento de incentivos compatíveis a canais.....	69
Quadro 15 Síntese dos métodos de programas de relacionamento de marketing aos canais de distribuição - Narus e Anderson (1988), Gilliland (2004) e Castro (2008).....	76
Quadro 16 Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	79
Quadro 17 Relação dos Entrevistados da Empresa A	82
Quadro 18 Relação dos Pequenos Varejos Entrevistados	83
Quadro 19 Protocolo de Estudo de Caso	84
Quadro 20 Características da Empresa.....	88
Quadro 21 Classificação de Porte de Empresa.....	88
Quadro 22 Análise Consolidada dos Programas de Relacionamento estudados.....	108
Quadro 23 Análise dos Canais de Distribuição	122
Quadro 24 Descrição do perfil do pequeno varejista para participação de um programa de relacionamento de marketing	127
Quadro 25 Definição dos Indicadores Quantitativos de Desempenho	130
Quadro 26 Definição dos Indicadores Qualitativos de Desempenho	131
Quadro 27 Definição dos Benefícios por segmento de canal.....	133
Quadro 28 Indicadores Operacionais para Programas de Relacionamento de Marketing	135
Quadro 29 Principais contribuições do método para planejamento e gestão e programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo	137

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
2.	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	16
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1	Marketing de Relacionamento.....	19
3.2	Marketing de Relacionamento e o Canal de Distribuição	22
3.2.1	Canais de Distribuição	22
3.2.2	Varejo.....	24
3.2.2.1	Caracterização do varejo brasileiro.....	26
3.2.3	Pequeno varejo	29
3.2.3.1	Características do pequeno varejo no Brasil.....	31
3.2.3.2	Características do pequeno varejo alimentício no Brasil	33
3.3	Fatores que afetam o relacionamento no canal de distribuição	34
3.3.1	Confiança	35
3.3.2	Satisfação dos membros do canal.....	38
3.3.3	Fidelidade.....	39
3.3.4	Conflitos	44
3.3.5	Poder, Influência e Dependência.....	48
3.4	Estratégias de Marketing para Canais de Distribuição	54
3.4.1	Estratégias de Influência para Canais de Distribuição	55
3.4.2	Estratégias de Comunicação em canais de distribuição	56
3.4.2.1	Estratégia Pull	56
3.4.2.2	Estratégia Push.....	57
3.4.3	Ferramentas de Marketing: CRM.....	58
4.	PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO A CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	60
4.1	Métodos Existentes para Elaboração de Programas de relacionamento a Canais de Distribuição	65
4.1.1	Narus e Anderson (1988)	65
4.1.2	Gilliland (2004).....	69

4.1.3	Castro (2008).....	71
4.2	Oportunidades de contribuição teórica	75
5.	MÉTODO DE TRABALHO	77
5.1	Procedimentos metodológicos	78
5.2	Componentes do Estudo de Caso	80
5.3	Definição dos métodos de coletas de dados	81
5.4	Protocolo do estudo de caso	83
5.5	Método utilizado para construção de uma sequencia de etapas para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo.....	85
6.	PROGRAMA DE RELACIONAMENTO AO PEQUENO VAREJO ALIMENTÍCIO .	87
6.1	Perfil da empresa	87
6.2	Estrutura dos programas de relacionamento de marketing da Empresa A ao pequeno varejo.	89
6.3	Programas de Relacionamento de Marketing.....	91
6.3.1	Programa de Relacionamento A: Mini-mercados, padarias e restaurantes	95
6.3.2	Programa de Relacionamento B: Canal mini-mercado em cidades de baixo consumo de produtos:	99
6.3.3	Programa de Relacionamento C: Lanchonetes e bares.....	103
6.4	Análise Consolidada dos Programas de Relacionamento de Marketing realizados pela Empresa A para o pequeno varejo.	107
6.4.1	Fatores críticos para o sucesso dos programas de relacionamento para o pequeno varejista:	109
6.5	O pequeno varejo e os Programas de Relacionamento de Marketing	115
7.	PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO PARA PLANEJAMENTO e GESTÃO DE PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO DE MARKETING AO PEQUENO VAREJO ALIMENTÍCIO.....	118
7.1	Etapa 1: Análise Externa e Interna	120
7.1.1	Etapa 1.1: Análise do Ambiente Externo	120
7.1.2	Etapa 1.2: Análise do Comportamento do Consumidor	121

7.1.3	Etapa 1.3: Análise dos Programas de Relacionamento realizados pela Concorrência	121
7.1.4	Etapa 1.4: Análise dos Canais de Distribuição.....	122
7.1.5	Etapa 1.5: Descrição das Características dos Pequenos Varejistas	123
7.2	Etapa 2: Definição das Estratégias e Participantes do Programa de Relacionamento de Marketing.....	123
7.2.1	Etapa 2.1: Definição das Estratégias, Oportunidades de Agregação de Valor ao Pequeno Varejo e Posicionamento no canal.....	124
7.2.2	Etapa 2.2: Definição da Execução Ideal do Ponto de Venda	125
7.2.3	Etapa 2.3: Definição dos Pequenos Varejistas Participantes.....	126
7.3	Etapa 3: Definição dos Indicadores de Desempenho e Benefícios	128
7.3.1	Etapa 3.1: Definição dos indicadores quantitativos de desempenho.....	129
7.3.2	Etapa 3.2: Definição dos indicadores qualitativos de desempenho.....	130
7.3.3	Etapa 3.3: Definição de segmentos e das regras de progressão e regressão nos segmentos	131
7.3.4	Etapa 3.4: Definição dos benefícios de acordo com o segmento	132
7.4	Etapa 4: Gestão dos Programas de Relacionamento de Marketing aos Pequenos Varejistas	134
7.4.1	Etapa 4.1: Critérios de acompanhamentos	134
7.4.2	Etapa 4.2: Gestão do relacionamento com o pequeno varejista	136
7.5	Contribuições do método proposto para o planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejista.....	137
8.	DISCUSSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	138
	REFERENCIAS	142
	ANEXOS	150

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento entre empresas e seus clientes, a durabilidade deste relacionamento, confiança e comprometimento são variáveis fundamentais que interferem no desempenho das empresas no mercado em que atuam. Ficar cada vez mais perto dos membros de sua rede de negócios, ter confiança e um bom relacionamento entre as empresas pode gerar ganhos de vantagens competitivas para uma organização (JOHNSON; SOHI, 2001; VERHALLEN, et al., 2004).

O gerenciamento de canais distribuição traz a relação de fabricante e intermediário como uma relação de interdependência (LAMBIN; SCHUILING, 2012), pois são eles que estão mais próximos do consumidor final e desempenham diversas tarefas importantes para o fabricante, sendo responsáveis, por exemplo, pelo fluxo de informações, pagamentos e pedidos, (NEVES; ZUURBIER; CAMPOMAR, 2001).

O fabricante pode fazer uso de diversas estratégias para chegar ao consumidor final e também para estreitar o relacionamento com o seu intermediário, neste caso, o varejista (KOTLER; KELLER, 2006; LAMBIN; SCHUILING, 2012). É através dessa estratégia que o fabricante pode ganhar a cooperação voluntária do varejista, ao oferecer termos atrativos de comércio, margens maiores, descontos, propaganda, promoções, e também, programas de relacionamento de marketing ao canal (LAMBIN; SCHUILING, 2012).

Nos últimos anos, a perspectiva de desenvolvimento do varejo aumentou, estimulando o crescimento, a concentração e o poder de compra dos varejistas, pois o varejista percebe que não é somente um elo da cadeia de suprimentos esquecido pelo fabricante, mas sim, um mercado independente, focado em um grande número de consumidores para quem eles compram. Ao crescer e criar uma sequencia, ele percebe que seu prestígio no mercado é maior do que o de seus fornecedores (MCVEY, 1960; MCGOLDRICK, 2002). Ao introduzir no mercado suas marcas próprias, diminuem o espaço em prateleira para o portfólio das indústrias, aumentam seu *market share* e a rentabilidade de negócio. Os grandes varejos possuem vantagens em escala e recursos humanos extensos.

Com isso, ocorre uma inversão de poderes entre indústria e varejo, pois o grande varejo passa a ter maior poder de barganha sobre a indústria, a diminuir as margens de contribuição, taxas de retorno e market share das indústrias, além de ganharem poder em relação a outros varejistas, não somente na perspectiva da indústria-varejo (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012, PLANET RETAIL 2010). Desta forma, a indústria busca alternativas para equilibrar esta mudança de poderes dos grandes varejistas, melhorar sua rentabilidade no mercado, e aumentar seu *market share*.

Nos mercados emergentes, o pequeno varejo passou a ser um canal de grandes oportunidades para a indústria, que ganhava margens saudáveis com a venda direta de seus produtos. Por seu baixo poder de negociação, o pequeno varejo aceitava participar de negociações favoráveis ou mesmo ser exclusivos para as indústrias. E a indústria, através de serviços padronizados e em alto escala, conseguia manter pequenos competidores afastados e ter retornos favoráveis, ao valer-se do grande número de estabelecimentos que são desta categoria de varejo e de sua carência de atenção por parte de outras indústrias. (DIAZ; LACAYO; SACEDO, 2007).

A difusão dessas oportunidades fez com que mais indústrias investissem no pequeno varejo, e ficasse cada vez mais difícil para que essas negociações se mantivessem rentáveis para as indústrias (DIAZ; LACAYO; SACEDO, 2007).

No entanto, o pequeno varejo é um canal muito variado, em que os consumidores o utilizam em ocasiões e frequências diferentes, e podem servir a importantes nichos de mercado ao possuir certa flexibilidade de diferenciação de serviços para atender às necessidades variadas dos consumidores, e esta questão é pouco explorada pelas indústrias, (TAJEDDINI; ELG; TRUEMAN, 2013). De acordo com estudo de Tajeddini, Elg e Trueman (2013), os pequenos varejos se beneficiam na busca por novas oportunidades de mercado ao responder às novas necessidades dos consumidores.

Os pequenos varejistas se sentem cada vez mais pressionados pelos grandes varejistas, percebem que precisam melhorar o desenvolvimento de seu negócio e procuram opções para se destacarem em um mercado altamente competitivo (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012).

Há uma falta de planejamento de marketing pelo pequeno varejo, pois um planejamento formalizado pode ser difícil para que justifique ao dono do varejo que seja feito, já que demandaria muitas horas e tempo fora da execução do negócio (CONANT; WHITE, 1999). Portanto, um programa de relacionamento com a indústria passa a ser uma alternativa por conta do alto nível de serviços que lhes são oferecidos (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012).

Nota-se que é um desafio para a indústria de bens consumo em manter um bom relacionamento com o pequeno varejo e que ela deve propor serviços diferenciados a este canal através de programas de relacionamento customizados a cada necessidade deste canal.

De quatro atividades de comunicação analisadas, que são realizadas por uma indústria de alimentos, (propaganda, promoções aos varejistas, merchandising e programas de relacionamento), Guissoni (2012) verificou que um aumento dos investimentos com programas de relacionamento com o pequeno varejista foi a atividade que mais surtiu efeito nos volumes de pequenos varejistas e da empresa. O que mostra que programas de relacionamento podem ter um bom resultado tanto para a empresa quanto para o pequeno varejista.

A partir do contexto apresentado, este estudo analisa, através de um estudo de caso, programas de relacionamento realizados por uma indústria de bens de consumo com o pequeno varejo e verifica como deve ser desenvolvido e planejado programas de relacionamento para o pequeno varejo de alimentos, levando em consideração os resultados obtidos na análise do estudo de caso e na literatura estudada.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

As perguntas de pesquisa desta dissertação são: como um programa de relacionamento de marketing para o pequeno varejo alimentício deve ser planejado e gerenciado?

Desta forma, esta dissertação possui o seguinte objetivo: entender por que as empresas desenvolvem programas de relacionamento e propor um método para o planejamento e gerenciamento de programas de relacionamento da indústria ao pequeno varejo alimentício.

Os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral são:

- Identificar as estruturas dos programas de relacionamento realizados pela indústria ao pequeno varejo;
- Identificar as vantagens e desvantagens para a realização de programas de relacionamento ao pequeno varejo alimentício para a indústria;
- Identificar as vantagens e desvantagens ao pequeno varejo alimentício para a participação em programas de relacionamento realizados pela indústria;
- Analisar como a indústria planeja e gerencia os programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo alimentício.

O desenvolvimento deste trabalho está dividido em capítulos. O capítulo 1 contém a introdução e justificativa para o tema trabalhado, o capítulo 2 contém o problema de pesquisa que este trabalho propõe responder e os objetivos deste desenvolvimento, com seus objetivos específicos.

O capítulo 3 contém o referencial teórico, que relaciona a teoria pertinente para embasar as análises e resultados deste trabalho. O capítulo 4 contém a discussão teórica relacionada aos conceitos de programas de relacionamento de marketing e uma descrição dos programas de relacionamento existentes.

O capítulo 5 contém o método de trabalho deste estudo, com seus procedimentos metodológicos, componentes de estudo de caso, método de coleta de dados e análise dos dados.

O capítulo 6 contém a análise do estudo de caso realizado com uma indústria de alimentos e no capítulo 7 está a proposta de uma sequência de etapas para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo.

O capítulo 8 possui as discussões do estudo, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras. Os tópicos seguintes são de apoio para o leitor, como o Referencial Teórico, com a lista de trabalhos pesquisados em que este foi embasado, e os anexos, que contém a estrutura das entrevistas realizadas para o estudo de caso.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foi realizado um levantamento teórico, que tem por objetivo aprofundar o conhecimento dos conceitos fundamentais de relacionamento entre membros de canais, conhecer as características do pequeno varejo nas quais as análises foram baseadas e fazer uma síntese dos conceitos analisados e acrescentar as oportunidades de contribuição para as teorias advindas desta dissertação.

Neste capítulo 3, são descritos os conceitos sobre marketing de relacionamento, o marketing de relacionamento e o canal de distribuição, o varejo e o pequeno varejo, a caracterização do varejo brasileiro (varejo alimentício, pequeno varejo e o pequeno varejo alimentício), os fatores que afetam o relacionamento entre membros dos canais de distribuição (confiança, satisfação dos membros do canal, fidelidade, conflitos, poder, influência e dependência), as estratégias de influência e estratégias de comunicação em canais de distribuição, CRM (Consumer Relationship Management).

No capítulo 4, são abordados os conceitos de programas de relacionamento e descritos métodos já existentes para elaboração de programas de relacionamento a canais de distribuição. Por fim, são analisados os pontos de oportunidade para contribuição à teoria que esta dissertação apresenta.

No quadro a seguir é possível verificar os conceitos abordados e a importância de cada um para a academia.

Conceito	Autor	Importância
Marketing de relacionamento	Oliver, 1981; Biong, 1993; Morgan Hunt, 1994; Doney; Cannon, 1997; Johnson; Sohi, 2001; Runyan; Sternquist; Chung, 2010.	Conquistar e manter os clientes, com uma visão de longo prazo
Satisfação dos membros do canal	Robicheaux; El-Ansary, 1975; Hunt, 1977; Oliver 1981; Anderson e Narus, 1984; Biong, 1993; Morgan e Hunt, 1994; Jonsson e Zineldin, 2003; Runyan, Sternquist e Chung 2010.	Altos níveis de satisfação geralmente geram consequências positivas no relacionamento entre fabricantes e varejistas
Confiança	Rosenbloom, 1973, Anderson; Narus, 1990; Geykens, Steenkamp e Kumar 1998; Coughlan Et Al., 2002 Claro; Claro, 2008.	Segurança de que a outra parte é honesta, sincera e de que a outra parte possui interesses em sua continuidade nos negócios e de que não haverá manipulação de ambas as partes.
Conflitos	Rosenbloom, 1973, Anderson; Narus, 1990; Coughlan Et Al., 2002, Rosenbloom 2003	Grau de conflito é necessário para maximizar o desempenho, fortalecer e aperfeiçoar um canal. Desacordos tendem a barrar as conquistas dos objetivos das empresas
Poder, influência e dependência	French e Raven 1959; El-Ansary e Stern 1972, Chinomona e Chen 2013, Coughlan; 2002	O poder é a capacidade de influenciar, obtendo benefícios ao coordenar as ações do canal.
Estratégias de influencias	Frazier e Summers 1984, Castro 2008 e Kazemi, Keskar e Esmaeili 2010,	Influências indiretas e as influências diretas, relacionadas ao desejo do membro do canal em agir conforme os objetivos do fornecedor e em relação à abordagem do fornecedor ao membro do canal.
Estratégias de comunicação	Oliver; Farris, 1989; Lambin; Schuiling, 2012.	Apoio dos intermediários a partir de três estratégias de comunicação, que são: estratégia <i>push</i> , estratégia <i>pull</i>
Programas de relacionamento de marketing	Anderson; Narus, 1990; Gilliland, 2003; Yi e Jeon, 2003; Gilliland, 2004; Crescitelli e Ikeda 2006; Palmatier Et Al. 2007; Liu; Yang, 2009; Castro, 2009; Castro; Neves; Akridge, 2009; Mark 2013	Colaboram para que a empresa alcance seus objetivos de relacionamento com os membros do canal

Quadro 1 Síntese da teoria estudada

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada

3.1 Marketing de Relacionamento

O conceito de marketing de relacionamento começou a desenvolver-se na década de 90, com a necessidade de evoluir o pensamento do marketing tradicional, utilizado até o momento. As limitações do conceito de marketing tradicional se deram por estar estritamente ligado ao

conceito de transação, e pelo tratamento uniforme e massificado dos mercados, além de que os 4 P's de marketing passam a ficar obsoletos e restritos a uma análise clínica da empresa, em que a empresa possui uma atitude ativa, e o consumidor, uma atitude passiva (CRESCITELLI, 2003).

Dessa forma há uma evolução na abordagem do marketing, com a inserção da importância do relacionamento a ele. De acordo com Gronroos (1995)¹ apud Crescitelli (2003), o objetivo do marketing de relacionamento é conquistar e manter os clientes, com uma visão de longo prazo, enquanto a função do marketing de transação é somente conquistar clientes, com sua visão de curto prazo.

A natureza do marketing de relacionamento e suas características chave associadas à cooperação efetiva que é necessária para o sucesso desse relacionamento é explorado pelo estudo de Morgan e Hunt (1994). São destacadas dez dimensões de marketing de relacionamento separadas por quatro tipos de trocas, que são:

Tipo de Parceria	Interessados	Tipo de marketing de relacionamento
Parceria de Fornecedor	Fornecedor de bens de consumo	Parcerias em um relacionamento de trocas entre o produtor e seu fornecedor de insumos, como em métodos “Just-in-time” e gerenciamento da qualidade dos produtos.
	Fornecedor de serviços	Relacionamentos entre fornecedores de serviços como agências de publicidade e pesquisa de marketing e seus clientes.
Parceria Lateral	Competidores	Alianças estratégicas, como alianças tecnológicas entre competidores.
	Organizações sem fins lucrativos	Alianças com organizações sem fins lucrativos
	Governo	Parcerias para pesquisa e desenvolvimento em conjunto
Parceria de Compradores	Consumidor Final	Trocas de longo prazo como recomendado pela área de serviços de marketing
	Consumidor Intermediário	Relacionamento de trocas entre parceiros de trabalho, como os canais de distribuição
Parceria Interna	Departamentos Funcionais	Trocas entre departamentos funcionais da empresa
	Funcionários	Trocas entre a empresa e seus funcionários, como endomarketing
	Unidades de Negócios	Relacionamentos de trocas entre unidades de negócios da própria empresa.

Quadro 2 Tipos de relacionamentos de marketing de uma empresa

Fonte: Morgan e Hunt (1994)

¹ GRONROOS, C. Marketing de gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Por haver diversos tipos de parcerias e interessados e para focar no processo de marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) definem o termo como: “Marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de trocas de sucesso”.

Berry (1995) define marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e, em uma organização multi-serviço, a melhora no relacionamento com o consumidor. E confirma que a atração de novos clientes deveria somente ser uma etapa do processo de marketing, e que a solidificação do relacionamento, a transformação de consumidores indiferentes em leais e servir os consumidores como clientes também deveria ser considerado marketing.

Berry (1995) relaciona cinco elementos de estratégia para praticar um marketing de relacionamento, que são: (1) desenvolvimento de um serviço principal para construir um relacionamento com o consumidor, (2) customizar o relacionamento para um consumidor individual, (3) melhorar o serviço principal com benefícios extras, (4) precificar serviços para encorajar a fidelidade do consumidor e, (5) passar as informações de marketing para os funcionários para que eles, em troca, desempenhem da maneira correta para os consumidores.

O marketing de relacionamento beneficia o consumidor e também a empresa, como os benefícios pela redução de riscos e os benefícios sociais (BERRY, 1995). O marketing de relacionamento está relacionado à necessidade básica humana de se sentir importante. O marketing de relacionamento faz com que a empresa entenda melhor as necessidades de seu consumidor. Conhecer o consumidor e a estrutura social facilita a customização dos serviços de acordo com a preferência do consumidor Berry (1995).

Para que a fidelidade do consumidor seja estabelecida, os gerentes de marketing precisam focar em maneiras em que as atividades internas de marketing possam resultar em um relacionamento entre a organização e o seu mercado (LEE; TRIM, 2006).

Achrol e Kotler (1999) enfatizam que o marketing de relacionamento deve ser realizado de maneira institucional, ao incentivar seus funcionários a pensar em termos de criar algo exclusivo e com valor agregado ao consumidor, que pode levar à satisfação do cliente que resulte em fidelidade.

O marketing de relacionamento possui diversos constructos que o definem, e serão abordados os de maior relevância para o estudo, que são: fidelidade, satisfação, confiança, conflitos e poder, além de serem descritos os instrumentos para que se realize o marketing de relacionamento, como as estratégias de influência, estratégias de comunicação e estratégias de CRM (Customer Relationship Management).

Para que o marketing de relacionamento seja realizado na prática, a empresa pode aplicar estes conceitos com o uso de programas de relacionamento. Este conceito será detalhado no item 3.7 deste estudo, assim como métodos já existentes para planejamento e gerenciamento de programas de relacionamento.

É necessário notar que a construção de um relacionamento entre empresas como uma estratégia pode não ser benéfica para todas as empresas sob todas as condições de marketing e com todos os clientes. A empresa deve identificar quais relacionamentos são essenciais e vão criar valor para a empresa e o cliente (ADJEI; GRIFFITH; NOBLE, 2009).

3.2 Marketing de Relacionamento e o Canal de Distribuição

O marketing de relacionamento também pode ser utilizado para as relações entre a empresa e seu cliente intermediário, o canal de distribuição. O conceito de canal de distribuição será abordado a seguir, no item 3.2.1. Um dos membros do canal de distribuição é o varejo, que será caracterizado no item 3.2.2, e como o foco deste estudo está especificamente no pequeno varejo, ele será conceituado no item 3.2.3.

3.2.1 Canais de Distribuição

De acordo com Coughlan (2002, p. 20), “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

O objetivo das organizações em um sistema de canais de distribuição é alcançar objetivos inalcançáveis por organizações independentes (BIONG, 1993), dessa maneira, a relação entre fabricante e intermediário (distribuidor) é considerada uma relação de interdependência (LAMBIN; SCHUILING, 2012), e para alcançar um objetivo coletivo, os membros do canal devem cooperar. Os distribuidores desempenham tarefas de grande importância para a empresa, além de estarem mais próximos do consumidor final do que a própria empresa. Essas funções criam valor ao disponibilizar produtos e serviços aos consumidores de maneira apropriada no momento certo e no local certo (WEITZ; JAP, 1995).

Coughlan et al.. (2002) ressalta que o canal de marketing é, muitas vezes, tido como ativo estratégico de um fabricante, para a presença e sucesso de uma empresa no mercado. Os canais de marketing existem por causa de dois fatores, a demanda e a oferta.

Em relação à demanda, os canais de marketing facilitam as buscas dos fabricantes pelos consumidores e dos consumidores pelos produtos, e também por ajudar a dividir os produtos por segmentos, por haver grande diversidade de produtos, os canais possuem a função de classificação, que seria a seleção dos estoques, a acumulação dos estoques, o loteamento, que é a divisão dos estoques em lotes menores, e o sortimento, que é a formação de grupos de produtos variados para revenda (COUGHLAN et al., 2002).

Em relação à oferta, os canais de marketing fazem com que sejam criadas rotinas de transações, que envolvem pedidos, avaliação e pagamento por produtos e serviços e também diminuem o número de contatos, pois, sem intermediários, os fabricantes seriam obrigados a interagir diretamente com vendedores e consumidores finais, dificultando os intercâmbios de mercado (COUGHLAN et al., 2002).

De acordo com Coughlan et al.. (2002), os membros pertencentes aos canais de marketing são: fabricantes, intermediários (os atacadistas, varejistas e também consumidores individuais) e os usuários finais, que podem ser consumidores individuais ou mesmo clientes de empresas. Cada membro possui uma função no fluxo de canal que agrega valor ao consumidor final.

A importância do varejo para o marketing de relacionamento possui a mesma proporção que a do consumidor final, e deixa de ser apenas um elo entre o fabricante e o consumidor final (Crescitelli, 2003).

O varejo pode ser classificado de diversas formas. A classificação tradicional utilizada por Lambin e Schuiling (2012), distingue o varejo em três varejos independentes, o varejo alimentício, o varejo especializado, e o varejo artesanal (padarias e açougues). E também podem ser classificados por nível de serviço entregue (autosserviço, ou tradicional) ou de acordo com o método de operação (baixa margem/alto giro, altas margens/baixo giro). Os varejos de margem baixa e alto giro competem com base no preço, enquanto os varejos de altas margens e baixo giro focam no sortimento de produtos exclusivos.

Os varejos também se unem em forma de cooperativas, que são grupos de varejistas independentes que formam sua própria cadeia cooperativa. Eles concordam em concentrar suas compras, criando uma operação própria de atacado, em alguns casos, também se juntam para a comunicação de marketing. Como propaganda, promoções e merchandisings (LAMBIN; SCHUILING, 2012).

3.2.2 *Varejo*

O varejo é uma atividade econômica que vem crescendo nos últimos anos, e pode representar diferentes setores, como: alimentos, móveis, utilidades domésticas, produtos de higiene e limpeza, vestuário, material de construção e medicamentos (IDV, 2013).

O varejo possui grande vantagem e oportunidade de ser orientado ao consumidor porque está em contato direto com seus consumidores (MULHERN, 1997; ELG 2007). O escopo do varejo inclui normalmente qualquer venda ao usuário final, independente da maneira que a venda é realizada (MULHERN, 1997). O varejo pode ser complexo, pois oferece um produto que é um mix de bens físicos, como sendo variedade de produtos, serviços e instalações. O ambiente físico da loja inclui vários componentes, que vão desde a maneira que os produtos são expostos até de quanto tempo devem ser filas para os caixas. Também é necessário

verificar o local da loja, para que seja conveniente e atenda ao público (COUGHLAN 2002, ELG, 2007).

De acordo com DTI (2004), o varejo é um setor inovador dinâmico e em constante mudança, ao combinar as expectativas e as demandas do consumidor com o desenvolvimento tecnológico, este setor oferece crescente escolha de variedades de preço, que atendem as necessidades da comunidade. O varejo investe em pessoas e lugares, cria novos mercados, foca na implementação de políticas sociais e tem um papel importante no bem estar das cidades e áreas populacionais.

O gerenciamento de marcas também é complexo para o varejo, ainda mais quando o varejo possui sua própria marca e deve ser posicionada perto das marcas dos fornecedores. O uso de tecnologia de informação tem um papel importante para os grandes varejistas neste aspecto, para ajudá-los a gerenciar as marcas vendidas nas lojas (ELG, 2007).

Nos últimos anos, a perspectiva de desenvolvimento do varejo aumentou, estimulando o crescimento, a concentração e o poder de compra dos varejistas. O varejista percebe que não é somente um elo da cadeia de suprimentos esquecido pelo fabricante, mas sim, um mercado independente, focado em um grande número de consumidores para quem eles compram (MCGOLDRICK, 2002).

O estudo de Elg (2007) demonstra a importância do relacionamento entre o fornecedor e o varejo. O processo de desenvolvimento do varejo envolve interações entre o varejo e os fornecedores, em que o desenvolvimento do produto e da categoria depende da cooperação entre os representantes do fornecedor e as diferentes funções do varejo. Além de que os processos de conceito e de desenvolvimento de marca mostram a habilidade do varejo em coordenar sua rede de fornecedores.

Desta forma, o varejo percebe que possui prestígio no mercado, e que este prestígio é maior que de seus fornecedores (MCVEY, 1960; MCGOLDRICK, 2002). Ao introduzir no mercado suas marcas próprias, diminuem o espaço em prateleira para o portfólio das indústrias, aumentam seu market share e a rentabilidade de negócio.

O grande varejo passa a ter maior poder de barganha sobre a indústria, a diminuir as margens de contribuição, taxas de retorno e market share (ao introduzir no mercado suas marcas próprias e melhorar o gerenciamento de marcas e categorias), além de ganharem poder em relação a outros varejistas, não somente na perspectiva da indústria-varejo (MCGOLDRICK, 2002; PLANET RETAIL 2010; CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012), isto faz com que ocorra uma inversão entre os poderes da indústria e do varejo.

De acordo com Lee e Trim (2006), se o varejo desenvolve relacionamento positivo e de longo prazo com seus principais fornecedores, compartilhando informações e comunicando de forma efetiva, pode haver diminuição do custo total desta cadeia, melhoria na qualidade dos produtos, e inovação. Parcerias fortes facilitam a eliminação de produtos com defeito, porque o varejista e o fornecedor estão envolvidos em projetos conjuntos como a melhora de sistemas tecnológicos ou o desenvolvimento de programas de treinamento.

Ao se estudar o varejo, não se pode generalizar os resultados de estudos entre o grande, médio e pequeno varejo. Estudos comparativos mostram que o pequeno varejo age de maneira distinta do grande e médio varejo em termos de estratégias, estruturas, canais e produtividade (RUNYAN; DROGE, 2008).

3.2.2.1 Caracterização do varejo brasileiro

O varejo brasileiro é composto por diversos comércios varejistas, e são separados em grupos de atividades (IBGE, 2013), como varejos de combustíveis e lubrificantes; hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; tecidos, vestimentas e calçados; móveis e eletrodomésticos; artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria; equipamentos de escritório, informática e comunicação; livros, jornais, revistas e papelaria; e outros artigos de uso pessoal e doméstico. Também faz parte do comércio varejista ampliado o varejo de veículos, motos partes e peças e o varejo de material de construção.

Na tabela a seguir, é possível verificar o volume de vendas de cada atividade de comércio desenvolvido pelo varejo brasileiro (IBGE, 2013):

Tabela 1 Volume de vendas do comércio varejista por grupos de atividade – 2012 vs 2011

Atividades	Indicador acumulado % 2012 vs 2011
Comércio Varejista	8,4%
1- Combustíveis e lubrificantes	6,8%
2- Hiper, super, produtos alimentícios, bebidas e fumo	8,4%
2.1 - Super e hipermercados	8,9%
3- Tecidos, vest. E calçados	3,4%
4- Móveis e eletrodomésticos	12,3%
5- Artigos farmacêuticos, med. ortop. E de perfumaria	10,2%
6- Equi. E mat. escritório, informática, comunicação	6,9%
7- Livros, jornais, rev. E papelaria	5,4%
8- Outros artigos de uso pessoal e doméstico	9,4%
Comércio Varejista Ampliado	8,0%
9- Veículos e motos, partes e peças	7,3%
10- Material de construção	7,9%

Fonte: IBGE 2013

O varejo brasileiro cresce 8,4% de 2011 a 2012, ou seja, cresce nove vezes mais que PIB brasileiro, que cresceu 0,9% em 2012 (IBGE, 2013). Já o varejo alimentício (hiper, supermercados) cresce 8,9%, ficando abaixo em volume de vendas apenas dos setores de móveis e eletrodomésticos (12,3%), artigos farmacêuticos (10,2) e outros artigos de uso pessoal e doméstico (9,4%).

O comércio varejista brasileiro é composto por mais de 1,4 milhões de empresas, o que representa 80% das empresas brasileiras e sua receita total é de cerca de R\$ 1,6 trilhão (MDIC, 2012), além de gerar mais de 6 milhões de empregos formais no Brasil (MTE, 2013).

Em relação ao estado de São Paulo, o varejo alimentício obteve acréscimo de 13,5% no volume de vendas de 2011 a 2012, o 2º estado que mais cresce no país com um crescimento de receita nominal de 20,4% no mesmo período, o primeiro é o Rio Grande do Sul, com um crescimento de 14,2% no volume de vendas e 20,9% de crescimento de receita nominal, conforme pode ser analisado pelas tabelas a seguir.

Tabela 2 Variação do Volume de Vendas no Comércio Varejista por Unidade de Federação – Principais Estados – 2012 vs 2011

Unidade de Federação	Hiper., super., prod. Alimentícios, bebidas e fumo	
	Total	Hiper e Supermercados
	Indicador acumulado %	Indicador acumulado %
Brasil	8,4%	8,9%
Rio Grande do Sul	14,0%	14,1%
São Paulo	13,5%	14,2%
Paraná	10,2%	10,6%
Pernambuco	8,1%	8,9%
Espírito Santo	7,8%	7,7%
Ceará	7,5%	7,4%
Bahia	7,0%	6,8%
Goiás	6,9%	7,7%
Santa Catarina	5,5%	5,5%
Distrito Federal	4,4%	4,2%
Minas Gerais	2,5%	2,7%
Rio de Janeiro	0,9%	1,5%

Fonte: Adaptado de IBGE (2013)

Tabela 3 Variação de Receita Nominal de Vendas no Comércio Varejista por Unidade de Federação – Principais Estados – 2012 vs 2011

Unidade de Federação	Hiper., super., prod. Alimentícios, bebidas e fumo	
	Total	Hiper e Supermercados
	Indicador acumulado %	Indicador acumulado %
Brasil	15,8%	16,0%
Rio Grande do Sul	20,9%	21,0%
São Paulo	20,4%	20,9%
Paraná	17,6%	17,9%
Ceará	16,2%	15,9%
Pernambuco	15,3%	16,0%
Espírito Santo	15,1%	14,9%
Bahia	15,0%	14,5%
Goiás	14,1%	14,8%
Santa Catarina	12,7%	12,6%
Minas Gerais	10,4%	10,3%
Distrito Federal	10,0%	9,7%
Rio de Janeiro	8,8%	8,6%

Fonte: Adaptado de IBGE (2013)

O varejo alimentício possui importância crescente para o panorama brasileiro, e à medida que este setor se expande, os varejistas passam a adotar tecnologias avançadas de informação e gestão, deixando de depender das informações dos fabricantes. O varejo passa a desempenhar

importante função para a modernização do sistema de distribuição brasileiro, possuem mais controle em relação à cadeia de suprimentos, já que suas informações direcionam as funções logísticas e de produção. (DAWSON, 2000; PARENTE, 2000; MCGOLDRICK, 2002).

3.2.3 *Pequeno varejo*

Runyan e Droge (2008) fizeram um estudo em que condensam revisões bibliográficas sobre o pequeno varejo, e verificaram que há diversas definições de pequeno varejo, e descreveram de acordo com o SBA (U.S. Small Business Administration) (2006)², em que o termo “pequeno” significa que é um varejista que independente em sua propriedade e operação, porém não é dominante no seu campo de operação. E verificaram que diversos outros termos são utilizados para descrever o pequeno varejo, como pequeno, independente, mom-and-pop (pai e mãe), loja única e proprietário único. No Brasil, também é utilizado o termo de familiar e de vizinhança (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012). Franquias não são consideradas como pequeno varejo, pois normalmente pertencem a uma rede ou grande corporação.

D’Andrea e Lopes-Aleman (2006) utilizam o conceito de Doody e Davidson (1964)³ de pequeno varejo para guiar seu estudo, que é definido como: o pequeno varejo engloba toda a organização de uma ou mais lojas que é de propriedade e operação de um indivíduo ou mais indivíduos cuja escala de operação permite um estreito e contínuo envolvimento pessoal nas operações do dia-a-dia do varejo.

D’Andrea e Lopes-Aleman (2006) relacionam os estudos e literaturas realizados sobre o pequeno varejo através de duas perspectivas, macro e micro. A perspectiva macro está relacionada a variáveis contextuais como as oportunidades e ameaças aos pequenos varejistas, que são o impacto das novas formas de varejo (grandes, hipermercados, supermercados), o desenvolvimento de programas e políticas públicas pelos governos e autoridades locais reacionados ao avanço do varejo moderno, a contribuição social do pequeno varejo e os

²SBA – U.S. Small Business Administration. “Franchising Overview” (Disponível em <http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/start/buyfranchise/servsbpsfranov.html> Acesso em 15 Nov. 2006).

³Doody, A.F. and Davidson, W.R. Growing strength in small retailing. Harvard Business Review, v. 42; n. 4, p. 69-79, 1964

motivos e necessidades dos consumidores para comprarem nestes pequenos varejos. Já a perspectiva micro destes estudos trás questões que estão sob o controle do pequeno varejo, como as características operacionais e de performance de negócio dos pequenos varejistas, os tipos e papéis dos pequenos varejistas, e por fim, as ações, estratégias e sugestões recomendadas para novos desafios competitivos.

Os estudos citados acima foram amplamente realizados em países desenvolvidos (como Reino Unido, Japão, Estados Unidos) (D'ANDREA; LOPEZ-ALEMAN, 2006). Porém nestes países há uma queda no número de pequenos varejos, enquanto os grandes varejos e as concentrações prevalecem. Os estudos do pequeno varejo para os mercados em emergência não tem a mesma amplitude, porém o pequeno varejo desempenha importante papel para estas economias, além de estarem presentes em grande quantidade (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012). Generalizações sobre o estudo do pequeno varejo entre culturas/países devem ser feitas de maneira cuidadosa (RUNYAN; DROGE, 2008).

Nos mercados emergentes, o pequeno varejo passou a ser um canal de grandes oportunidades para a indústria, com o qual podia ganhar margens saudáveis com a venda direta de seus produtos (DIAZ; LACAYO; SACEDO, 2007; CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012).

O pequeno varejo aceitava participar de negociações favoráveis ou mesmo ser exclusivos para as indústrias, por causa de seu baixo poder de negociação. A indústria conseguia manter pequenos competidores afastados e ter retornos favoráveis, através de serviços padronizados e em alto escala, e valia-se do grande número de estabelecimentos que são desta categoria de varejo e de sua carência de atenção por parte de outras indústrias. (DIAZ; LACAYO; SACEDO, 2007).

A difusão dessas oportunidades fez com que mais indústrias investissem no pequeno varejo, e ficasse cada vez mais difícil para que essas negociações se mantivessem rentáveis para as indústrias (DIAZ; LACAYO; SACEDO, 2007).

No entanto, o pequeno varejo é um canal muito variado, em que os consumidores o utilizam em ocasiões e frequências diferentes, e podem servir a importantes nichos de mercado ao possuir certa flexibilidade de diferenciação de serviços para atender às necessidades variadas

dos consumidores, e esta questão é pouco explorada pelas indústrias (TAJEDDINI; ELG; TRUEMAN; 2013).

De acordo com estudo de Tajeddini; Elg e Trueman (2013), os pequenos varejos se beneficiam na busca por novas oportunidades de mercado ao responder às novas necessidades dos consumidores. Ao mesmo tempo, se sentem cada vez mais pressionados pelos grandes varejistas, percebem que precisam melhorar o desenvolvimento de seu negócio e procuram opções para se destacarem em um mercado altamente competitivo (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012).

Um planejamento estratégico tem um papel importante para o pequeno varejo, estimula o processo para adaptar o desenvolvimento de metas comuns e das prioridades (PRAHARSI et al., 2013). Porém há pouco planejamento de marketing realizado pelo pequeno varejo, pois um planejamento formalizado pode ser difícil para que justifique ao dono do varejo que seja feito, já que demandaria muitas horas e tempo fora da execução do negócio (CONANT; WHITE, 1999).

Praharsi et al.. (2013) verifica em seu estudo que os pequenos varejos devem desenvolver planejamento estratégico e estratégias de negócio funcionais, como uma resposta competitiva aos grandes varejos, e mostra que o seu relacionamento entre o fornecedor e programas de fidelidade ao consumidor final afetam positivamente o seu desempenho. Dessa forma, programas de relacionamento realizados pelos fornecedores são alternativas competitivas por conta do alto nível de serviços que são oferecidos aos pequenos varejistas (CONSOLI; GUISSONI; RODRIGUES, 2012).

Nota-se que é um desafio para a indústria de consumos em manter um relacionamento rentável com o pequeno varejo e que ela deve propor serviços diferenciados a este canal através de programas de relacionamento customizados a cada necessidade deste canal.

3.2.3.1 Características do pequeno varejo no Brasil

O pequeno varejo brasileiro também possui expressividade no Brasil, são aproximadamente 800 mil varejistas (SPC Brasil, 2012), sendo que 21% estão no ramo de supermercados e alimentícios, 17% em tecidos e vestuário, 13% em artigos diversos, 11% em farmacêuticos, veterinários e odontológicos, 11% em veículos, peças e acessórios, 8% em máquinas e eletrodomésticos, e 6% em outros.

De acordo com o estudo do SPC Brasil (2012), as características dos donos destes pequenos varejos são:

- Escolaridade: 46% possui ensino médio, 39% possui ensino superior;
- Idade: 40% possuem de 35 a 49 anos, 20% de 25 a 34 anos;
- Sexo: 69% são homens, 31% mulheres;
- Experiência no varejo: 71% possuem mais de 10 anos de trabalho com varejo;
- Renda familiar mensal: 16% de R\$ 2.201 a R\$ 3.825, 30% de R\$ 3.826 a R\$ 7.000, 13% de R\$ 7.001 a R\$ 11.100;
- Faturamento bruto: R\$ 60.000 por mês;
- Funcionários: 50% empregam de 1 a 4 funcionários, 58% emprega familiares.

O estudo do SPC Brasil (2012) mostra que 82% dos empreendedores não utilizam novas tecnologias (e-commerce, automação comercial informatizada, site de compras coletivas, displays interativos). Há um grande potencial para as empresas de tecnologia em utilizarem os produtos e serviços feitos para os grandes varejistas, porém adaptados para os pequenos varejos, pois oferecer o mesmo produto não irá contribuir para suprir as necessidades tecnológicas de um pequeno varejista.

A questão sobre futuros investimentos mostra que 53% dos empresários pretendem investir no seu próprio negócio (com ampliações de loja, maquinário, mão de obra) com recursos próprios, e 50% não espera aumentar a inadimplência, o que reflete otimismo na economia por parte destes pequenos varejistas. As grandes dificuldades deste setor hoje no Brasil são: limitação de acesso ao crédito (como os juros são muito altos, a maioria dos investimentos são realizados com capital próprio), altos impostos, concorrência e custo e qualidade de mão de obra (SPC Brasil, 2012).

3.2.3.2 Características do pequeno varejo alimentício no Brasil

Em relação ao varejo alimentício, grande parte deste setor é composto por micro e pequenas empresas (SERASA EXPERIAN, 2013), em que 85% dos estabelecimentos são micro, as características são relacionadas a seguir:

- Faturamento:
 - 12,7% são empreendedores individuais, com faturamento de até R\$ 60.000 por ano;
 - 47% são microempreendedores, com faturamento anual entre R\$ 60.000 e R\$ 360.000 e
 - 38% são pequenos empreendedores com faturamento anual entre R\$ 360.001 a R\$ 3,6 milhões ao ano.

Este estudo do Serasa Experian (2013) mostra que 50,2% destes pequenos varejos alimentícios estão localizados no Sudeste, 20% no Sul, 18% na região Nordeste, 7,1% na região Centro-Oeste e 4,5% está na região Norte.

Estudo realizado pelo SEBRAE (2011) específico para o pequeno varejo alimentício do setor de atividade de supermercados (autosserviço) de 1 a 4 check-outs mostrou as características de cerca de 50 mil empreendimentos no Brasil, e correspondem a 40% do volume de vendas dos principais segmentos de alimentos, bebidas, higiene e limpeza. Os gestores do pequeno varejo de supermercados de 1 a 4 check-outs possuem em média 38 anos, e na maioria são homens (71%), 56% não concluíram o ensino fundamental e possuem cerca de 15 anos de experiência no setor, além de que 84% administram empresas familiares (SEBRAE, 2011).

A proximidade e a conveniência são os principais motivos para que o consumidor frequente os supermercados de 1 a 4 check-outs, desta forma, a formação do mix de produtos comprados por estes pequenos varejistas visa o atendimento desta necessidade do consumidor (SEBRAE, 2011). 94% dos varejistas formam o mix de produtos a partir dos pedidos dos próprios clientes, em seguida, 80,4% verificam que é necessário estar por dentro das novidades de marcas e categorias, e por último esta a escolha de produtos de acordo com maior margem de lucro, que é muito importante para 78,9% dos varejistas. A informação vinda do fornecedor também é importante para a tomada de decisão de compra do varejista,

em que 46% acham muito importante pedir sugestões a ele (SEBRAE, 2011). Porém 70% destes varejistas dizem comprar primeiro as marcas líderes para depois adquirir outras marcas de menores preços.

Em relação ao relacionamento do pequeno varejista de supermercados de 1 a 4 check outs, de acordo com os estudos do SEBRAE (2011), 74% destes empreendimentos recebem visita de promotores e repositores dos próprios fabricantes dos produtos e 71,8% recebem material promocional dos fabricantes e/ou fornecedores.

Este estudo do SEBRAE (2011) analisou também como é o relacionamento entre o pequeno varejo e o fornecedor, e verificou que há diversos anseios em relação às necessidades e desejos destes varejistas que poderiam ser supridos pelos fornecedores, como 50,9% sentem falta de ter um relacionamento mais próximo com os fabricantes e 53,3% dizem não ter chance de participar de premiações e de programas de fidelidade realizados pelos fornecedores.

Outras aspirações do pequeno varejo supermercadista são: melhores negociações de preços por quantidade (67,6%), maior número de produtos promocionados (64,2%), prazo de entrega mais ágil (62,9%), mais venda direta do fabricante (59,8%), melhores prazos de pagamento (53,3%), visitas mais frequentes do vendedor (35,5%) e maior sortimento de produtos (27,2%).

Estes estudos realizados pelo SEBRAE (2011), SPC Brasil (2012) e SERASA Experian (2013) retratam as características do varejo brasileiro, e em especial o pequeno varejo alimentício no Brasil, e as oportunidades que os fornecedores possuem ao trabalhar o relacionamento com este setor.

3.3 Fatores que afetam o relacionamento no canal de distribuição

Diversos autores retratam a importância de se estudar o relacionamento entre os membros do canal (BIONG, 1993; MORGAN; HUNT, 1994; DONEY; CANNON, 1997; JOHNSON; SOHI, 2001; RUNYAN; STERNQUIST; CHUNG, 2010). O estudo de Morgan e Hunt (1994)

identificou os fatores que afetam este relacionamento, como: confiança, comprometimento, satisfação do relacionamento e qualidade. Doney e Cannon (1997) verificaram que a confiança no fornecedor está relacionada à intenção de utilizá-los no futuro, e não especificamente no momento da decisão de compra.

Complementando estes fatores de grande importância para os relacionamentos, o estudo de Runyan, Sternquist e Chung (2010) identificou alguns fatores principais que afetam os relacionamentos de trocas, que são a dependência do comprador, a satisfação do relacionamento, conflito e as estratégias de influência. Portanto, o relacionamento entre fornecedor e varejista deve ser visto em uma perspectiva de longo prazo, em que é necessário haver cooperação mútua para mantê-lo e fortalecê-lo.

A partir dessa literatura, cinco constructos para a teoria de marketing de relacionamento entre os canais de distribuição serão conceituados: confiança, satisfação, fidelidade, conflitos e poder.

3.3.1 Confiança

Em uma negociação entre membros de canais, os dois lados (fornecedor e intermediário) se preocupam com questões que ocorrerão após um acordo. Estas incertezas desestabilizam o relacionamento e reduzem a eficácia do trabalho feito no canal (ROSENBLOOM, 1973, ANDERSON; NARUS, 1990; COUGHLAN et al., 2002).

A confiança em um membro do canal é a segurança de que a outra parte é honesta, sincera e de que a outra parte possui interesses em sua continuidade nos negócios e de que não haverá manipulação de ambas as partes. Confiar no membro do canal é acreditar em sua integridade e bem-estar mútuo. O fato de haver desconfiança quer dizer decepção e exploração. É necessário haver confiança para que um relacionamento de canal funcione (COUGHLAN et al., 2002).

O conceito confiança é amplamente utilizado na literatura de diversas linhas de pesquisa, como canais de marketing, tomada de decisões organizacional, redes, economia de custos de transações e psicologia (CLARO; CLARO, 2008).

Autor	Conceito de Confiança
Anderson e Narus (1990)	A crença da empresa de que o parceiro vai desempenhar ações que tem resultados positivos e de que não desempenhará ações inesperadas que tenham resultado negativo.
Doney e Cannon (1997)	A crença de que o parceiro é crível e benevolente.
Morgan e Hunt (1994)	Convicção de que o parceiro é fiel e integro
Williamson (1993)	Forma racional de confiança promovida pela construção de efeitos e riscos de reputação.

Quadro 3 Definições de Confiança

Fonte: Elaborado a partir de Claro e Claro (2008) e Geykens, Steenkamp e Kumar (1998)

Para as tomadas de decisão, a concentração de poder de decisão em níveis superiores da organização faz com que a confiança seja prejudicada (COUGHLAN et al., 2002). O fato de uma organização possuir um alto grau de formalidade também prejudica a confiança, pois faz com que os participantes percam autoridade, diminuindo o poder nas interações, e também demonstra que uma das partes desconfia da outra. No entanto, há formas de aumentar a confiança através da formalidade a partir do momento que faz com que sejam esclarecidos os papéis de cada participante e suas responsabilidades.

Claro e Claro (2008) introduzem seis mecanismos para a construção de confiança, sendo eles: calculista, afetivo, crença, enraizamento, continuidade e capacidade. Estes mecanismos são detalhados no quadro a seguir.

Mecanismo	Definição
Calculista	Entendimento que os benefícios da traição não excedem os custos de ser descoberto. O membro do canal infere que trair seria uma ação contrária aos interesses do outro membro, então ele é confiável.
Afetivo	Um laço emocional é criado entre os indivíduos permitindo-lhes ultrapassar as previsões racionais para ter certeza de que a confiança será honrada.
Crença	Característica moral e de boa vontade de quem confia em uma relação de confiança. Com suas crenças compartilhadas, os parceiros criam objetivos congruentes e reduzem o risco de oportunismo. Também chamado de credibilidade na literatura de canais de marketing.
Enraizamento	A confiança é influenciada pela cadeia por ser enraizada socialmente. Pode ser transferida por uma fonte de confiança para outro indivíduo ou grupo com a qual o membro do canal possui pouca ou nenhuma experiência.
Continuidade	Não é um conceito estático, o parceiro pode confiar e não confiar ao mesmo tempo, dependendo das expectativas criadas sobre os motivos e comportamentos do outro.
Capacidade	Desempenhos competentes asseguram ao parceiro o desejo de que o resultado será alcançado

Quadro 4 Mecanismos de Confiança

Fonte: Elaborado a partir de Claro e Claro (2008)

Conforme Coughlan et al.. (2002), quando há consenso das responsabilidades dos participantes, maior comunicação, e mais cooperação entre os membros há maior confiança entre os membros do canal. Esta lógica leva tempo para ser formada entre os membros do canal, portanto, a criação de confiança é um processo de longo prazo, incerto e custoso, porém ela estimula comportamentos entre as partes que as mantém em um bom relacionamento, e cria uma barreira para os concorrentes imitarem um canal de marketing que possua altos níveis de confiança.

Weitz e Jap, (1995) confirmam que um relacionamento entre os canais é desenvolvido de maneira mais rápida quando há um conhecimento prévio das partes e quando há já um laço desenvolvido por elas. Doney e Cannon (1997) verificaram que a confiança no membro do canal está relacionada à intenção de entrar em contato com o outro membro no futuro, e não especificamente no momento da decisão de compra.

3.3.2 Satisfação dos membros do canal

Como foi verificado no estudo de Morgan e Hunt (1994) e Runyan, Sternquist e Chung (2010), a satisfação do distribuidor afeta diretamente o relacionamento com o seu fornecedor.

Oliver 1981 conceitua, a partir de um estudo feito por Hunt (1977)⁴, que satisfação é o processamento de uma avaliação que a experiência (por um produto) foi no mínimo tão boa quanto deveria ser; na realidade, é uma avaliação de uma emoção. De acordo com Jonsson e Zineldin (2003), satisfação é uma resposta emocional à diferença entre o que o consumidor espera e o que ele recebe. É a avaliação cognitiva e afetiva, baseada em experiências pessoais, do serviço ou produto que o consumidor usufruiu dentro de um relacionamento.

Oliver (1981) concluiu que a satisfação é mais bem entendida como uma avaliação da surpresa inerente na aquisição de um produto ou experiência de consumo. Ou seja, é um estado psicológico que resulta de uma emoção em torno de expectativas disconfirmadas em conjunto com sentimentos prévios do consumidor sobre a experiência de consumo. Em que a disconfirmação é o nível de expectativa pré-compra e o grau que o desempenho do produto ou serviço desviou daquele nível esperado (se favorável, o desempenho excedeu as expectativas, se desfavorável, o desempenho está abaixo da expectativa, ou zero quando o desempenho é igual à expectativa) (OLIVER, 1981).

Satisfação também é uma importante medida do relacionamento interorganizacional (ROBICHEAUX; EL-ANSARY, 1975, ANDERSON; NARUS, 1984, JONSSON; ZINELDIN, 2003). Biong (1993) afirma que altos níveis de satisfação geralmente geram consequências positivas no relacionamento entre fabricantes e varejistas.

São diversos os estudos de satisfação entre fabricantes e varejistas, o estudo de Biong (1993) com varejistas teve o objetivo de testar como a percepção do varejista em relação ao mix de marketing (força de vendas, produto, rentabilidade e apoio) oferecido pelo fornecedor exercia influência na satisfação do varejista e em sua fidelidade para com os fornecedores.

⁴ HUNT, H. K. Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Cambridge: Marketing Science Institute. 1997

A partir deste estudo de mix de marketing de Biong (1993), pode-se verificar que o atributo de força de vendas está altamente relacionado com a satisfação do varejista e em seguida vem o atributo de rentabilidade. A força de venda é o contato interpessoal entre o fornecedor e o varejista, e seu papel é influenciar os varejistas ao apresentar e vender novos produtos e ser um consultor para o varejista. Em relação ao atributo de rentabilidade, a satisfação com o fornecedor pode afetar a percepção de rentabilidade das vendas dos produtos do fornecedor pelo varejista; esta percepção de rentabilidade que pode ser vista como a realização de uma expectativa do relacionamento.

No estudo de Jonsson e Zineldin (2003) foram identificadas algumas variáveis que determinam a satisfação do relacionamento entre fornecedor e varejistas, que são: comunicação, adaptação, reputação, poder coercitivo, poder não coercitivo, cooperação, laços de relacionamento, dependência e benefícios do relacionamento.

Já no estudo de Davis-Šrámek et al. (2009), pode-se verificar que a satisfação do varejista no relacionamento com o fornecedor está correlacionada à qualidade do serviço (relacional e técnico), e que, por fim, é relacionado ao comprometimento e à fidelidade ao fornecedor.

Estes estudos mostram o quanto é importante entender a satisfação dos membros dos canais de distribuição para que os objetivos de relacionamento delineados pelos fornecedores sejam alcançados da melhor forma possível.

3.3.3 *Fidelidade*

O conceito de fidelidade é de grande importância para um relacionamento de longo prazo (BIONG, 1993; DICK; BASU, 1994). O conceito psicológico de fidelidade foi explorado por Oliver (1997) como um comprometimento profundo para recomprar de um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, independente de influências situacionais ou esforços de marketing que tenham como objetivo a mudança de comportamento.

Os estudos de marketing sobre fidelidade têm focado principalmente em relação à aquisição de bens de consumo (fidelidade à marca), porém este conceito também é muito importante

para bens industriais (fidelidade ao fornecedor), serviços (fidelidade ao serviço) e estabelecimentos de varejo (fidelidade à loja) (DICK; BASU, 1994), e esta dissertação focará na fidelidade ao fornecedor.

Um estudo de Biong (1993) sobre fidelidade e satisfação do varejo em relação ao relacionamento com o fornecedor mostra que a fidelidade ao fornecedor é afetada por produtos, força de vendas e rentabilidade do produto. A diferenciação de produto pode ser parte da estratégia para o fabricante criar vantagem competitiva, e os varejistas escolhem preferencialmente os produtos com maior demanda, porém os produtos não podem ser analisados isoladamente da rentabilidade, que é a parte financeira da recompensa ao varejista por cooperar com o fornecedor. Um preço competitivo e bons termos de venda são vistos pelo varejista como a cooperação do fornecedor e pode reforçar o desejo por parte do varejista em continuar neste relacionamento. O estudo mostra também que a força de vendas influencia a fidelidade indiretamente através da satisfação.

A questão de fidelidade é vital para os fornecedores, e, embora a literatura de marketing possa dar a impressão de que ao estar satisfeito, o cliente é automaticamente fiel, os estudos de Biong (1993) sugerem que clientes satisfeitos são importantes, porém não é suficiente para obter clientes fieis. Biong (1993) complementa que nenhum fator único se sobressaiu como determinante para a fidelidade, porque a fidelidade é indicada como o resultado da inter-relação entre diversos fatores, como dependência e fontes de poder no relacionamento. Para um consumidor continuar fiel, ele deve acreditar que o produto daquela empresa continua a oferecer a melhor alternativa de escolha (Oliver, 1999).

Dick e Basu (1994) conceitualizam fidelidade como o relacionamento entre a atitude relativa com respeito a uma entidade (marca/serviço/loja/fornecedor) e o padrão de comportamento. As atitudes têm sido relacionadas com comportamentos, embora seja importante notar que uma pessoa pode manter uma atitude favorável em relação à marca, mas não comprá-lo em várias ocasiões por causa de uma atitude de resistência comparável ou maior em relação a outras marcas. A natureza das atitudes relativas é susceptível de proporcionar uma indicação forte de recompra que a atitude em relação a uma marca determinada de forma isolada. Com isso, Dick e Basu (1994) fizeram uma classificação cruzada dos conceitos de atitude relativa e recompra (em dois níveis, alto e baixo), o que os levou a quatro condições específicas relacionadas à fidelidade, conforme figura a seguir.

Figura 1 Classificação de fidelidade em relação a recompra e atitude relativa
Fonte: Elaborado a partir de Dick e Basu (1994)

Estas quatro classificações de fidelidade são explicadas a seguir:

Tipo	Características	Exemplos	Desafio gerencial
Sem fidelidade	Baixa atitude relativa combinada com baixa recompra	Novos produtos no mercado, ou quando marcas competidoras parecem ser similares	Aumentar a conscientização ou preferência das marcas, fazer promoções mais agressivas.
Falsa Fidelidade	Baixa atitude relativa combinada com alta recompra	Pouco envolvimento com a categoria, compra por familiaridade ou por influencia social	Aumentar a diferenciação entre marcas, melhorar relacionamento interpessoal entre os responsáveis por compras e vendas e fortalecer o valor percebido da ligação social, contribuindo para repetir os pedidos de compra.
Fidelidade Latente	Alta atitude relativa, baixa recompra	Um ambiente de mercado onde as influências não-atitudeis como normas subjetivas e efeitos situacionais são pelo menos tão ou mais influente do que atitudes na determinação do comportamento de recompra.	Abordar as restrições normativo-situacionais diretamente e removê-las de forma eficaz
Fidelidade	Correspondência favorável entre atitude relativa e recompra	O consumidor-alvo percebe diferenças significativas entre as marcas concorrentes. Seria benéfica para aumentar a força da atitude e consequentemente a atitude relativa, desde que as condições de mercado possam tornar tais esforços viáveis.	Manter a fidelidade dos clientes cuidando da concorrência, já que os concorrentes tentarão: diminuir a diferenciação percebida com a marca líder ao reduzir a atitude relativa (estratégia “eu também”), na falta de vantagem competitiva; aumentar diferenciação percebida em seu favor através de reivindicações de superioridade, e/ou induzir a falsa fidelidade, através de manipulação de fatores situacionais quando melhorar a atitude relativa é inviável

Quadro 5 Descrição das classificações de fidelidade

Fonte: Elaborado a partir de Dick e Basu (1994)

Portanto, Dick e Basu (1994) definem fidelidade como o relacionamento entre a atitude relativa e a recompra. Eles também relacionam as consequências motivacionais, perceptuais e de comportamento da fidelidade do consumidor, que são: motivação de procura de informações sobre o produto, resistência à persuasão contra e informações passadas boca-a-boca (*word of mouth*).

O estudo de Oliver (1999) mostra que um cliente satisfeito não é suficiente para que ele seja fiel a uma empresa ou marca como antes era estudado pela literatura. De acordo com Oliver (1999), fidelidade é um compromisso profundo de recompra consistente de um produto/serviço no futuro, causando aquisições da mesma marca ou mesmo grupo de marcas, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que possuam o potencial de causar mudanças no comportamento.

Oliver (1999) argumenta que o consumidor pode se tornar fiel através de várias fases atitudinais. Primeiramente, o consumidor se torna fiel de forma cognitiva, depois de forma afetiva, em seguida de maneira conativa e por ultimo de maneira comportamental, referido como “ação inercial” (*action inertia*).

- *Fidelidade cognitiva* é descrita como a fidelidade baseada na crença de marca, baseada em conhecimento prévio ou em recente experiência. Se a compra é de rotina, e não há satisfação envolvida, não há profundidade nesta fidelidade, é uma fidelidade superficial. Se há satisfação envolvida, se tornará parte da experiência do consumidor e começa a se tornar afetiva;
- *Fidelidade afetiva*: desenvolvimento de atitude em relação à marca pela satisfação acumulada nas ocasiões de uso. A fidelidade à marca possui um grau de afeto à marca, porém esta forma de fidelidade está sujeita a mudança, não há muito profundidade na fidelidade;
- *Fidelidade conativa*: repetidos episódios de efeitos positivos pela marca. Há um comprometimento pela compra da marca, com a intenção motivacional de recompra da marca. O consumidor tem o desejo de recompra, porém, o desejo pode ser antecipado, porém uma ação não realizada;
- *Fidelidade de ação*: A intenção motivacional do estágio anterior é transformada em ação. O paradigma de controle de ação propõe que ele é

acompanhado por desejo adicional de superar obstáculos que podem prevenir a ação. Se este engajamento é repetido (intenção motivacional e ação), uma ação inercial é desenvolvida, facilitando a recompra.

Através de estudos da Bain & Company, Oliver (1999) sugere que o retorno pela fidelidade dos clientes pode chegar a dois dígitos para as empresas. Porém, está mais relacionado à retenção do que aos estados psicológicos da fidelidade. Isto porque, por mais que estes dois termos estejam relacionados, há algumas situações que o consumidor não tem a oportunidade ou necessidade de recompra, porém permanece fiel independentemente.

O estudo de Davis-Šrámek et al. (2009) aborda a perspectiva de B2B (Business to Business) do conceito de fidelidade entre o pequeno varejista e o fornecedor de bens duráveis. Davis-Šrámek et al. (2009) verificou que diversos estudos de B2C (Business to Consumer) e B2B utilizam como constructos de fidelidade as medidas de comprometimento afetivo e comportamento de fidelidade, e alguns utilizam também o comprometimento calculativo. Em que o comprometimento afetivo ocorre quando o varejista pode *gostar* de manter um relacionamento com o fornecedor, o comprometimento calculativo ocorre quando o varejista necessita mantê-lo por razões racionais ou econômicas, e o comportamento de fidelidade foca na repetição da compra.

Davis-Šrámek et al. (2009) verificaram que o comprometimento calculativo impacta no comprometimento afetivo quando todos os varejistas são analisados, porém este relacionamento é moderado pela “participação de compra” (*share of wallet*), quanto maior a participação, maior o impacto neste relacionamento. Para os varejistas com baixa participação, o comprometimento calculativo não afeta nem o comprometimento afetivo nem o comportamento de fidelidade, o que significa que, se o comportamento de fidelidade ocorre através do comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo não há maneiras indiretas para afetar o comportamento de fidelidade. Porém, para os varejistas de alta participação de compra, a relação positiva entre comprometimento calculativo e afetivo cria uma maneira indireta para o comprometimento calculativo afetar o comportamento de fidelidade através do comprometimento afetivo (DAVIS-ŠRÁMEK et al (2009).

A partir destes resultados, verifica-se que a satisfação pode criar comportamento de fidelidade através de comprometimento afetivo ou através de comprometimento calculativo e afetivo,

nesta ordem. Portanto, de acordo com Davis-Šrámek et al. (2009), segmentar os clientes pelo nível de comprometimento e subsequente comportamento de compra pode ser útil para entender os tipos de clientes. Os varejistas que são comprometidos afetivamente e repetem as compras são diferentes dos que compram por hábito ou por falta de alternativas. Já os varejistas cativos, que compram produtos somente de um fornecedor, podem possuir formas diferentes de comprometimento, e devem ser entendidos pelos fornecedores, porque estes clientes não são cativos no longo prazo.

Porém, os fabricantes devem entender que os clientes que não são fiéis e não possuem comprometimento também são importantes para o negócio, e normalmente são grande parte desse volume de clientes. Os fabricantes devem aumentar a participação do volume rentável disponível, porém utilizar o mesmo nível de serviços e a satisfação para sustentar os níveis de comprometimento e fidelidade para todos os clientes pode não ser efetivo em termos de rentabilidade. Dessa forma, os fabricantes devem ser seletivos em relação a quais varejistas vão desenvolver estratégias para fortalecer o seu relacionamento (DAVIS-ŠRÁMEK et al. (2009).

3.3.4 Conflitos

A partir dos conceitos estudados de canais de distribuição, as funções desenvolvidas por cada membro do canal visam facilitar a interação entre estes membros e desempenhar os fluxos de canais de forma a contribuir para uma melhora no relacionamento entre os canais. No entanto, a literatura mostra que este relacionamento não ocorre de maneira tão sutil, existindo conflitos entre os canais.

Os conflitos nos canais de distribuição ocorrem quando há um estado de oposição ou de discordância entre as organizações. Porém, nem todo grau de conflito é indesejado, certo grau de conflito é necessário para maximizar o desempenho, fortalecer e aperfeiçoar um canal, pois um canal não pode ser totalmente dependente de outro (ROSENBLOOM, 1973; ANDERSON; NARUS, 1990, COUGHLAN et al., 2002).

Conforme Coughlan (2002, p. 196), o “conflito de canal surge quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte de canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte”.

Rosenbloom (1973) diz que o que é realmente importante para o tomador de decisão em qualquer empresa que opera como um membro do canal é o critério com que relaciona os possíveis efeitos do conflito de canais e como eles afetam suas decisões em sua empresa no canal. Este critério, como é sugerido por Rosenbloom (1973) é chamado de eficiência do canal, que significa o grau ao qual o total dos investimentos em diversos recursos necessários para realizar uma determinada decisão do canal pode ser otimizado em termos de resultados. Quanto maior o grau de otimização, maior a eficiência. Portanto, o conflito é um fator que pode influenciar o quão eficiente são realizadas as decisões relacionadas a canais.

Rosenbloom (1973) então relaciona os conflitos levando em consideração seus efeitos na eficiência do canal. Um conflito com efeito negativo reduz a eficiência, um conflito sem efeitos mantém a eficiência constante e um conflito com efeito positivo aumenta eficiência do canal. A combinação desses modelos pode ser interpretada graficamente conforme figura a seguir.

Figura 2 Curva de Conflito e Eficiência de Canal
Fonte: Rosenbloom (1973)

Esta figura sugere que há uma faixa de tolerância entre zero e C1, quando o conflito não afeta a eficiência do canal. Na faixa entre C1 e C2, o efeito do conflito é positivo, portanto, entre esta faixa, quanto maior o efeito do conflito, maior a eficiência do canal, enquanto que, após

C2 o efeito do conflito é negativo, quanto maior o nível de conflito, menor será o nível de eficiência do canal.

Conforme Rosenbloom (1973), não há como definir qual o nível de conflito que resultará em efeito positivo, negativo ou nenhum efeito na eficiência do canal, porém, haverá uma vantagem para o tomador de decisões somente por levar em consideração os conflitos em relação à eficiência dos canais.

Um conflito é um estado apresentado pelos membros do canal e está em constante mudança, e ocorre como um processo, dependendo de incidentes para se desencadear. (COUGHLAN et al., 2002) O bom relacionamento entre as organizações depende do gerenciamento desses conflitos.

Quanto maior a influência de uma empresa em relação à outra, menores são os conflitos que a empresa encontra, pois o parceiro possui interesse em concordar com o as solicitações da empresa (ANDERSON; NARUS, 1990).

Anderson e Narus (1990) verificam dois tipos de conflitos, os conflitos funcionais e os conflitos disfuncionais. Os conflitos funcionais possuem consequências positivas, em que a empresa mantém relações cordiais e normalmente as empresas desenvolvem alto grau de confiança tendem a resolver seus conflitos de forma amigável. Para empresas que possuem conflitos funcionais, os conflitos são vistos como uma discussão produtiva ou mesmo um argumento.

A resolução de conflitos construtivos normalmente ocorre quando o poder está balanceado entre as partes e membros individuais são orientados a maximizar o benefício próprio, confiam uns aos outros e entendem a estrutura motivacional de cada um (WEITZ; JAP, 1995).

Coughlan et al.. (2002) enfatiza que um conflito disfuncional é nocivo para a coordenação de um relacionamento e para o desempenho dos membros do canal. Porém, em alguns casos, haver conflito faz com que o relacionamento seja fortalecido, representado pelo conflito funcional, que ocorre quando os membros do canal entendem que é necessária a colaboração de todos para obter sucesso, neste caso, as partes podem entrar em conflito, porém, visando uma contribuição para o seu relacionamento, ao verificar suas diferenças eles se desafiam a

trabalhar melhor, aperfeiçoando seu desempenho, sem prejudicar o nível de confiança no relacionamento.

Coughlan et al.. (2002) define quatro tipos de conflitos: o conflito latente, o conflito percebido, o conflito funcional e o conflito aberto.

O conflito latente ocorre quando o conflito existe, porém em um nível baixo, que os membros não o sentem por completo. Como as empresas de um canal são interdependentes, cada membro precisa de outro para atender às demandas para chegar ao usuário final. O conflito latente surge quando a organização não percebe quando há situações que geram controvérsias (COUGHLAN et al., 2002).

O conflito percebido ocorre quando um membro percebe que há um tipo de oposição, de percepção, ponto de vista, interesses, intenções (COUGHLAN et al., 2002). É um conflito cognitivo, sem emoção, ocorre em uma situação de disputa.

O conflito sentido acontece quando há emoções envolvidas, em que os participantes em conflito vivenciam tensão, ansiedade, raiva (COUGHLAN et al., 2002). Neste nível, os membros da organização personalizam suas diferenças e passam a ter disputas pessoais, ao deixar o lado profissional de lado, as decisões são tomadas em relação aos motivos pessoais, e não mais econômicos.

O conflito manifesto ocorre quando o conflito sentido não é gerenciado, e é verificado no comportamento dos membros do canal, em forma de bloqueio mútuo, através de sabotagens, retiradas de apoio, etc. (COUGHLAN et al., 2002).

Podem se agrupar os conflitos em sete possíveis causas, de acordo com Rosenbloom (2008), que são:

Causa do conflito	Descrição
Incongruência de funções	Desempenho inadequado das funções e expectativas que deveriam ser realizadas pelo membro do canal.
Escassez de recursos	Discordância entre os membros sobre a alocação dos recursos para alcançar seus objetivos.
Dificuldade de comunicação	Os ruídos na comunicação pela falta de compartilhamento de informações, diferenças de disponibilidade e falta de acuracidade de informação.
Diferenças de percepções	Diferentes interpretações dos estímulos do ambiente. Ocorrem por causa dos diferentes objetivos de cada organização.
Incompatibilidade de metas	Objetivos incompatíveis entre os membros do canal, e dificuldade em chegar a um consenso sobre os objetivos.
Diferenças de expectativas	Previsão dos membros do canal sobre o comportamento de outros membros e a possibilidade deste comportamento não ocorrer.
Discordância no domínio da decisão	Disputa entre autonomia e controle.

Quadro 6 Causas de Conflitos em Canais

Fonte: Elaborado a partir de Coughlan et al.. (2002) e Rosenbloom (2008)

Anderson e Narus (1990) relacionam conflitos à satisfação, já que desacordos tendem a barrar as conquistas dos objetivos das empresas, provocando frustrações e causando sentimento de desprazer em relação ao parceiro.

3.3.5 Poder, Influência e Dependência

A definição de poder de Coughlan et al.. (2002) está relacionada à capacidade que um membro de um canal tem de influenciar as ações de outro membro do canal de modo que ele só faria por conta deste poder e não de outra maneira. O poder é a capacidade de influenciar, obtendo benefícios ao coordenar as ações do canal. O conceito de poder é fundamental para entender os canais de distribuição como sistemas comportamentais (EL-ANSARY; STERN; 1972; HUNT; NEVIN; 1974; COUGHLAN et al., 2002).

El-Ansary e Stern (1972) criaram um modelo que define poder como o controle que um canal exerce sobre a seleção de elementos específicos da estratégia de marketing de outros membros. O estudo mediu empiricamente o poder destes canais ao comparar se um membro com um canal de distribuição específico possui mais poder que outros.

Os membros do canal são interdependentes e trabalham com o objetivo de atender seus usuários finais, porém eles visam seu lucro próprio, o que difere de maximizar o lucro do canal, que possui custos e receitas diferentes. Há conflitos, pois uma parte dos membros pode gerar benefícios desproporcionais à outra, e isso não seria benéfico para os membros dos canais de marketing (COUGHLAN; 2002). Desta forma é necessário o poder, para convencer e influenciar a ação do outro membro do canal. Porém, este poder pode ser tanto para melhorar quanto para piorar uma situação, ao criar ou destruir valor, cabendo aos membros do canal de marketing identificar e aceitar ou não as influências recebidas.

O poder está diretamente ligado à dependência entre os membros do canal (COUGHLAN; 2002), no caso, quanto maior for a utilidade que um membro A consegue de outro B (os valores, os benefícios, a satisfação), e quanto menor forem as opções para essas utilidades maior a dependência de B em relação à A e maior o poder de A sobre B. Portanto o nível de utilidade e quantidades de opções são os dois elementos-chave para a dependência de um membro em relação a outro ocorrer.

French e Raven (1959) verificaram os estudos de políticas sociais, sociologia e psicologia social e relacionam cinco fontes de poder: recompensa, coerção, especialista, legitimidade e referência. A relação entre as fontes de poder definidas por French e Raven (1959) e os canais de distribuição são observados no quadro 5.

Fonte de Poder	Definição
Recompensa	Benefícios a um membro do canal para compensar uma mudança em seu comportamento, como por exemplo, retornos financeiros.
Coerção	Expectativa de um membro do canal receber punição do outro membro caso deixe de aceitar as influências deste membro, como por exemplo, reduções de margens, produtos do portfólio e atrasos nas entregas.
Especialidade	O membro do canal influenciador possua conhecimentos que o membro que será influenciado não possui, por exemplo, treinamentos que o membro do canal possa receber do membro influenciador, para que isso ocorra, é preciso vencer três dificuldades, a primeira, o membro influenciador deve demonstrar confiança, a segunda, é necessário que o membro influenciador não demonstre um status muito alto, pois dificulta a empatia por parte do membro a ser influenciado, e por último, os membros a serem influenciados que são independentes não aceitam que lhes seja dito o que devem fazer, pois em muitos casos, eles próprios são especialistas em determinado assunto.
Legitimidade	A empresa ser vista como legítima, certa e adequada, dentro dos padrões estabelecidos. Ocorre quando uma empresa-alvo se sente obrigada a aceitar as exigências da empresa influenciadora, e que ela possui este poder sempre que a empresa-alvo se sente obrigada social, moral e legalmente pelo influenciador, em um sentido de responsabilidade ou dever por conta de dois fatores: a lei e normas ou por conta dos valores.
Referencia	A empresa deseja se identificar com a empresa influenciadora, principalmente por causa do prestígio que a influenciadora possui.

Quadro 7 Fontes de Poder em Canais de Distribuição

Fonte: Elaborado a partir de French e Raven (1959), Coughlan et al.. (2002)

Estas cinco fontes de poder são utilizadas em sinergia nos canais de marketing para aumentar o poder de um influenciador, como por exemplo, a empresa pode ter o poder legítimo, de especialidade e de recompensa que contribuem para que o comportamento seja alterado a partir da disposição de um membro do canal (COUGHLAN et al., 2002). Ao mesmo tempo, podem ocorrer conflitos entre as fontes, por exemplo, quando há coerção, dificilmente haverá poder de referência.

O estudo de Weitz e Jap (1995) afirma que o membro de um canal procura desenvolver um relacionamento com outro membro do canal ao oferecer capacidades sinérgicas que este canal não possua, e afirmam que um membro do canal buscará desenvolver relacionamentos com outro membro que tiver uma reputação e histórico de justiça e consideração.

El-Alsary e Stern (1972) verificaram que o poder é uma função entre a dependência de um membro em relação ao outro, e é uma função das fontes de poderes que um membro específico possui. Este estudo indicou que o poder é uma função das fontes de poder disponíveis ao membro em um determinado período, portanto essas fontes de poder estudadas por El-Ansary e Stern (1972) podem ser: preferências do consumidor, divisão de despesas de

propaganda, reuniões de vendas, serviços de treinamentos, treinamentos da força de vendas, imagem e reputação na comunidade, programas promocionais, compras de grandes lotes de produtos, habilidade de compra direta, habilidade de controle da preferência de marca dos consumidores, apoio à marca intermediária, e competitividade de preço.

Hunt e Nevin (1974) desenvolveram um modelo de fontes de poder em canais de distribuição ao diferenciar o poder de coerção das outras cinco fontes de poder de French e Raven (1959) por se tratar de um poder que envolve punição. Os outros quatro poderes (recompensa, legitimidade, especialidade e referencia) são considerados não coercitivos. O modelo de poder de Hunt e Nevin (1974) é demonstrado na figura a seguir.

Figura 3 Fontes de Poder Coercitivas/Não Coercitivas
Fonte: Elaborado a partir de Hunt e Nevin (1974)

Hunt e Nevin (1974) sugerem que as fontes não coercitivas de poder são alternativas melhores para aumentar o nível de satisfação de canais de distribuição mais fracos por não envolver punição e que o poder coercitivo está relacionado ao poder percebido pelo membro do canal. Para French e Raven (1959), coerção resulta em uma perda de atração e alta resistência, já o poder de recompensa resulta em um aumento da atração e diminuição da resistência dos membros do relacionamento.

O estudo de Johnson, Koenig e Brown (1985)⁵ *apud* Johnson et al. (1993) divide as fontes de poderes entre fontes mediadoras e fontes não mediadoras. O poder de especialista, o poder de referencia e o poder de legitimidade tradicional são considerados fontes de poder não mediadoras, ou seja, são fontes de poder que não são exercidas ou tratadas de forma a manipular seu alvo. Já o poder de coerção, o poder de legitimidade legal e o poder de recompensa são considerados como poderes mediadores por apresentarem esforços de influência que são utilizados para gerar uma resposta através da manipulação do alvo (MALONI; BENTON, 2000; CHINOMONA; CHEN, 2013).

Figura 4 Fontes de Poder Mediadoras / Não Mediadoras
Fonte: Elaborado a partir de Johnson et al. (1993)

Chinomona e Chen (2013) examinaram a influência das fontes de poder não mediadoras (poder de especialidade, poder de legitimidade e poder de referencia) na cooperação, confiança e satisfação do relacionamento entre canais. O modelo mostra que as fontes de poder não mediadoras são indicadores, enquanto confiança, cooperação e satisfação no relacionamento são mediadores e o comprometimento no relacionamento é uma variável resultante desta interação. As três fontes de poder influenciam fortemente os mediadores e o comprometimento, com exceção do poder de legitimidade que não influencia a cooperação.

Ao verificar as circunstâncias nas quais o poder está presente, como as dependências e as fontes de poder, vê-se necessário analisar as estratégias de influências utilizadas pelas

⁵ Johnson, J. L.; H. F. Koenig; J. R. Brown. The Bases of Marketing Channel Power: An Exploration and Confirmation of Their Underlying Dimensions. In: AMA Educators' Conference Proceedings, Ed. Chicago: American Marketing Association, 1985.

empresas (COUGHLAN et al., 2002), pois, quanto mais poder as partes possuem, mais elas tendem a utilizá-lo, dessa forma, são descritas as formas que são utilizadas para gerar esta influência no canal, que são:

Estratégia	Descrição
a) Estratégia de promessa	Quando se promete uma recompensa em troca de uma atividade necessária para a empresa.
b) Estratégia de ameaça	Quando há punição caso a empresa não realize a atividade requerida pela influenciadora.
c) Estratégia legalista	Quando a empresa deve fazer o que a influenciadora deseja, pois já havia concordado (formal ou informalmente) que a atividade seria realizada.
d) Estratégia de solicitação	Quando é solicitado algo sem precisar explicar;
e) Estratégia de intercâmbio de informações	Uma forma sutil de persuasão, em que o objetivo é modificar as percepções da empresa para favorecer os objetivos da empresa influenciadora.
f) Estratégia de recomendação	Quando é oferecido algo e demonstrado os resultados que serão alcançados, uma estratégia mais aberta, que gera ceticismo e contra-argumento.

Quadro 8 Estratégias de Influências no Canal

Fonte: Coughlan et al.. (2002)

Seis são consideradas invasivas, que podem gerar conflito e ressentimento, que são promessa, ameaça e legalismo. As outras três estratégias são mais sutis, sem provocar de forma explícita os desejos e interesses do influenciados, portanto são de baixa pressão (COUGHLAN et al., 2002). Conforme figura a seguir, as estratégias de influência e as fontes de poder necessárias para que funcionem são relacionadas para melhor compreensão:

Estratégias de Influência	Fontes de poder necessárias para funcionar
a) De promessa	• Recompensa
b) De ameaça	• Coerção
c) Legalista	• Legitimidade
d) De solicitação	• Referência • Recompensa • Coerção
e) De intercâmbio de informações	• Especialidade • Recompensa
f) De recomendação	• Especialidade • Recompensa

Figura 5 Usando poder para exercer influência
 Fonte: Coughlan et al.. (2002)

Verifica-se que o poder no canal de distribuição representa a capacidade de alteração de comportamento de outra organização, conceituado a partir de cinco fontes de poder e podem-se utilizar seis estratégias de influência para que o poder seja transformado efetivamente em influência no canal.

3.4 Estratégias de Marketing para Canais de Distribuição

Neste tópico são estudadas as literaturas de estratégias de marketing para canais de distribuição, como: estratégias de influência, estratégias de comunicação e uso de ferramentas como o CRM.

3.4.1 Estratégias de Influência para Canais de Distribuição

Frazier e Summers (1984) verificaram que vários fatores influenciam o relacionamento entre membros do canal de distribuição, como foi conceituado anteriormente, o poder e suas fontes, a satisfação do relacionamento, os conflitos, a confiança. Eles abordaram as estratégias de influências como uma dicotomia, as influências indiretas e as influências diretas, relacionadas ao desejo do membro do canal em agir conforme os objetivos do fornecedor e em relação à abordagem do fornecedor ao membro do canal.

Tipo de Influência	Estratégias	Definição
Estratégias de Influências indiretas	Estratégia de troca de informação	O fornecedor discute questões gerais de negócios e filosofias operacionais gerais com o membro do canal sem fazer declarações específicas sobre o que gostaria de fazer o canal
	Estratégia de recomendação	O fornecedor prevê que a empresa-alvo será mais rentável se seguir suas sugestões sobre alguma ação ou conjunto específico de ações
Estratégias de Influências Diretas	Estratégia de Pedidos	O fornecedor informa o membro do canal sobre a ação (s) que gostaria que realizasse sem mencionar ou implicando diretamente as consequências específicas do cumprimento ou descumprimento posterior do membro do canal.
	Estratégia de Promessa	O fornecedor se compromete a fornecer ao membro do canal uma recompensa específica no cumprimento da meta de seus desejos declarados.
	Estratégia de ameaça	O fornecedor se comunica com o membro do canal que aplicará sanções negativas caso não realize a ação desejada.
	Estratégia de Apelos de Legislação	O fornecedor afirma que a natureza do contrato jurídico formal e / ou informal acordo vinculativo entre as partes ou requer ou sugere que o membro do canal deve realizar uma determinada ação.

Quadro 9 Estratégias de Influência

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Frazier e Summers (1984), Castro (2008) e Kazemi, Keskar e Esmaeili (2010),

Conforme Payan e McFarland (2005), as estratégias de influências foram divididas entre estratégias coercitivas, baseadas em mudanças perceptuais e estratégias não coercitivas, baseadas em mudanças perceptuais e verificaram a eficácia de cada estratégia.

Estratégias de influência	Processo de Influência	Determinantes de eficácia
Coercitiva	Punições e premiações	Capacidade do fornecedor em premiar ou punir – Necessita alto grau de dependência
Não coercitiva	Mudança de crença	Efetividade da argumentação, por sua completude.

Quadro 10 Modelo conceitual de estratégias de influência e eficácia

Fonte: Elaborado a partir de Payan e McFarland (2005) e Castro (2008).

A partir do quadro acima, a estratégia de influência não coercitiva devem ser concreta para obter sucesso, e ocorre através de um pedido de ação e a relação feita entre o pedido e as informações enviadas. Já a estratégia de influência coercitiva, há maior dependência principalmente entre o membro do canal em relação ao fornecedor e desta forma, o uso de estratégias com incentivos tem grande importância (PAYAN; MCFARLAND, 2005).

3.4.2 Estratégias de Comunicação em canais de distribuição

Um fator crítico de sucesso para que uma empresa implemente seus objetivos de marketing no mercado é o ganho de apoio e colaboração dos intermediários (LAMBIN; SCHUILLING, 2012). Com a finalidade de atingir estes objetivos, a empresa pode conseguir o apoio dos intermediários a partir de três estratégias de comunicação, que são: estratégia *push*, estratégia *pull* e o uso combinado das duas (LAMBIN; SCHUILLING, 2012). Estas estratégias são interdependentes e em conjunto afetam o market share da empresa.

3.4.2.1 Estratégia Pull

Com a estratégia de comunicação *pull*, a empresa foca sua comunicação no consumidor final, ultrapassando os intermediários, ao tentar construir uma demanda diretamente pelos seus consumidores potenciais no segmento de mercado (OLVER; FARRIS, 1989; LAMBIN; SCHUILLING, 2012).

O objetivo é gerar uma forte demanda pelo consumidor e fidelidade à marca, para criar uma necessidade de compra desses produtos pelo distribuidor, a fim de atender a demanda de seus consumidores.

3.4.2.2 *Estratégia Push*

Através da estratégia de comunicação *push* o fabricante pode ganhar a cooperação voluntária do intermediário, ao oferecer termos atrativos de comércio, margens maiores, descontos, propaganda, promoções, e programas de relacionamento de marketing ao canal (LAMBIN; SCHUILING, 2012).

Olver e Farris (1989) definiram as duas dimensões de *push* como sendo: a extensão e a profundidade da distribuição. Os fabricantes gastam em promoções no mercado para aumentar, ou pelo menos manter, essas duas dimensões.

A extensão da distribuição pode ser medida de três formas:

- Percentual de lojas que estocam uma marca ou um produto;
- Ponderação da participação no volume de todas as commodities (*All-Commodity Volume* – ACV), que permite aos profissionais de mercado ter uma ideia mais clara sobre o percentual dos consumidores com uma “oportunidade” para comprar uma determinada marca;
- Ponderar as lojas pela relevância percentual de volume dentro da categoria do produto (*Product Category Volume* - PCV).

Ao comparar as três medidas, medidas ponderadas (ACV e PCV) são normalmente mais informativas que a medida percentual. Para saber qual das duas utilizar é necessário entender as características do mercado de cada produto. No caso de um produto de uma categoria nova, a medida por ACV possui melhores resultados, pois medirá o mercado total, já que este produto possuirá 100% de PCV, já que é uma nova categoria. Porém, para produtos em categorias já estabelecidas no mercado, o PCV provavelmente será utilizado (OLVER; FARRIS, 1989).

A profundidade da distribuição, também conceituada como atratividade de loja, pode ser medida através do percentual de estoque da loja, percentual de disponibilidade de produto, medidas de exposição de produtos e medidas de comunicação. No entanto, não é a falta de dados que dificulta a medida de profundidade da distribuição, e sim a inabilidade de interpretação e avaliação destes dados que é o maior problema para a mensuração dessa informação (OLVER e FARRIS, 1989).

A estratégia de *Push* e *Pull* combinadas permite a aplicação de duas forças de comunicação ao mesmo tempo, uma que tem a função de atrair o cliente ao canal (*Pull*) e outra que faz com que o canal ofereça o produto ao cliente (*Push*), desta força, as duas estratégias são fortalecidas (CRESCITELLI e IKEDA, 2006).

3.4.3 Ferramentas de Marketing: CRM

A tecnologia de informação tem um papel fundamental para o marketing de relacionamento para diminuir o custo das informações e deixar mais viável a prática do marketing de relacionamento, como o uso do CRM (Customer Relationship Marketing) (Berry, 1995). Estas tecnologias de informação criam oportunidades para a empresa se avançar de mercados segmentados por grupos para segmentação por indivíduos.

Porém, alcançar e gerenciar estes relacionamentos de marketing ao canal é um grande desafio para estas empresas, que recorrem às informações tecnológicas do CRM (Customer Relationship Management) para avaliar o status e a rentabilidade de um cliente (CAMPBELL, 2003).

O termo CRM foi conceituado por diversos autores, como Kumar e Ramani (2004), que entendem o CRM como um processo para alcançar e manter relacionamentos ativos com seus clientes através de tratamentos diferenciais e customizados oferecidos a estes clientes individuais baseados em suas respostas a programas de marketing, e dessa forma, a contribuição de cada cliente para a rentabilidade geral da empresa é maximizada.

Já Mark et al. (2013) mostram a evolução deste termo, em que o conceito de CRM iniciou como uma análise da rentabilidade de clientes em nível individual e passaram a modelos que agregam estes cálculos para estimar o valor geral da base de clientes. Recentemente, estes modelos evoluíram para incorporar a dinâmica do consumidor, para relacioná-lo ao modelo de escolha dos consumidores, mudanças de comportamento com o passar do tempo, taxas de retenção de clientes e ao gerenciamento do portfólio do cliente.

O tópico principal desta estrutura de CRM é que as empresas que oferecem valor ao cliente serão compensadas através de um comportamento favorável deste cliente, impactando na rentabilidade geral destas empresas (MARK et al., 2013).

4. PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO A CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste tópico serão estudados os programas de relacionamento a canais de distribuição, como eles colaboram para que a empresa alcance seus objetivos de relacionamento com os membros do canal.

Através da perspectiva da empresa, construir uma competência de transformar clientes em tipos de relacionamentos mais próximos, como parceiros, e reter estes clientes valiosos têm diversos benefícios para o fornecedor e o próprio canal (MARK et al., 2013).

Crescitelli e Ikeda (2006) verificam que o fabricante pode desenvolver programas de relacionamento integrados entre vários interessados, sendo eles, os vendedores varejistas, proprietários, e consumidor final, para envolver todos e fortalecer os vínculos dos fabricantes estes públicos em uma única ação. Esta interação é demonstrada na figura a seguir.

Figura 6 Fluxo das Ações de Relacionamento Integrado
Fonte: Crescitelli e Ikeda (2006)

Programas de relacionamento criados por fornecedores com análise dos participantes estabelecem um alto nível de retenção de clientes em segmentos rentáveis, se tornam parte da cadeia de valor ou como produto de diferenciação, ao prover mais satisfação e valor aos seus clientes (YI; JEON, 2003).

Os programas de relacionamento de marketing (PR) podem construir diferentes tipos de laços relacionais, no entanto, de acordo com Palmatier et al. (2007), eles são analisados de maneira

agregada, sem serem separados. O estudo de Palmatier et al. (2007) examina três aspectos dos programas de relacionamento que foram analisados primeiramente por Berry, (1995), o aspecto social, estrutural e econômico:

Programas de relacionamento (PR)	Benefícios	Incentivos	Exemplos
PR Social	Esforços de marketing para personalizar o relacionamento, e criar um status especial para ele.	Podem variar de interações de baixo custo a reconhecimentos formais e de alto custo.	Participações em jantares, eventos esportivos.
PR Estrutural	Envolvem mudanças de custos, e disponibiliza benefícios significantes e difíceis de quantificar para o cliente.	São tangíveis e de valor agregado que são de difícil alcance para que os clientes consigam sozinhos.	Embalagens customizadas e outras mudanças customizadas.
PR Financeiro	Benefícios financeiros diretos em troca de fidelidade realizada ou futura.	São facilmente mensuráveis e convertidos em economia de custo	Descontos especiais, produtos adicionais sem custo para gerar venda incremental.

Quadro 11 Tipos de Programas de Relacionamento

Fonte: Elaborado a partir de Palmatier et al. (2007) e Berry (1995)

Algumas estratégias de programas de relacionamento utilizadas pelas empresas para construir e consolidar a fidelidade de seus clientes são os programas de incentivos e programas de fidelidade, em que são necessários sistemas informatizados e incentivos econômicos.

Essas iniciativas podem ser definidas como um conjunto integral de ações de marketing baseadas no oferecimento de gratificações de diversas naturezas, em função do volume de vendas ou perfil de compras, para que provoque uma mudança de comportamento que favoreça a retenção deste cliente, e no longo prazo, mantenha-o fiel à empresa (RODRIGUEZ; CRESPO; SANCHEZ, 2009), já que fidelidade pode ser afetada pelo uso de incentivos pelas empresas (OLIVER, 1999).

O estudo de Guissoni (2012) analisou os efeitos nas vendas a um aumento de investimento quatro atividades de comunicação realizadas por uma empresa do setor alimentício aos seus canais. As quatro atividades analisadas propaganda, promoções aos varejistas, merchandising e programas de relacionamento e os canais analisados foram o AS 5+ (Autosserviço com 5 ou

mais check-outs), o AS 1-4 (autosserviço com 1 a 4 check-outs) e o tradicional (padarias e mercearias).

Os resultados deste estudo mostraram que as vendas dos pequenos varejistas (AS 1-4 e tradicional) são mais sensíveis ao aumento de investimentos em programas de relacionamento baseado em pontos. Um programa de relacionamento baseado em pontos, de acordo com Guissoni (2012), envolve um sistema de pontuação que recompensa o varejista com brindes quando há repetição da compra da marca promocionada.

Os programas de incentivo fazem parte das ferramentas de programas de relacionamento utilizadas pelas empresas para implementar a estratégia *push* de comunicação e têm um papel chave para muitos fornecedores a fim de manter um relacionamento produtivo com os membros do canal (GILLILAND, 2004).

Incentivos a canais podem ser caracterizados como uma das dimensões finais da governança, junto com o monitoramento e mecanismos de execução, já que eles são estruturados para manter o relacionamento ao assegurar que os planos iniciais dos fornecedores sejam executados como planejado (GILLILAND, 2004).

Os objetivos para a utilização de programas de relacionamento a canais pelos fornecedores são motivar o revendedor a participar de seus programas promocionais, apoiar os objetivos de seu serviço ao consumidor e buscar um relacionamento de longo prazo (Gilliland, 2003; RODRIGUEZ; CRESPO; SANCHEZ, 2009).

Normalmente os incentivos são vistos como descontos de margens ou bônus pela venda, porém, praticantes usam um conjunto complexo de diferentes ferramentas com esta intenção (ANDERSON; NARUS, 1990; GILLILAND, 2003; YI e JEON, 2003; GILLILAND, 2004; LIU; YANG, 2009; CASTRO; NEVES; AKRIDGE, 2009).

Gilliland (2003) classificou os incentivos utilizados a canais de distribuição em seu estudo. Foram encontrados 173 incentivos em uso, classificados em 5 categorias principais, e 16 subcategorias, como segue o quadro a seguir:

Categorias	Subcategorias	Característica
1- Políticas de credibilidade ao canal	1.1 Promessas para o canal	Cria obrigação de reciprocidade
	1.2 Estratégias para resolução de conflitos	Desencoraja a saída
2- Apoio ao Desenvolvimento de Mercado	2.1 Informações de Apoio a Vendas	Atividades padronizadas realizadas através de informação, aumento da competência.
	2.2 Ferramentas de Desenvolvimento de Mercado	Processo de marketing padronizado, encoraja busca por tarefas aprovadas por fornecedores
	2.3 Assistência pessoal	Permite aos fornecedores influenciar, permite monitoramento
	2.4 Fundos discricionários	Aumenta a competência do revendedor, encoraja as promessas dos revendedores
	2.5 Programas de certificação	Motiva investimentos específicos, tarefas e mensagens padronizadas, permite monitoramento pelo fornecedor
3- Contatos Suplementares	3.1 Programas de comunicação	Encorajam comunicação e aprendizado entre as duas partes
	3.2 Informação automatizada	Catalisa o processo de aprendizado através de acesso a informação
	3.3 Transações automatizadas	Encoraja processo transacional
4- Incentivos de Alto Impacto	4.1 Soluções únicas de vendas	Encoraja comportamento específico de resultado, aumenta a cobertura de mercado
	4.2 Incentivos imediatos de vendas	Encoraja comportamento específico de resultado, aumenta a penetração de mercado
	4.3 Programas financeiros	Encoraja comportamento específico de resultado através de melhora do fluxo de caixa
5- Encorajamento do Consumidor Final	5.1 Marketing para o revendedor	Encoraja comportamento específico de resultado, aumenta custos de mudança
	5.2 Marketing compartilhado	Encoraja comportamento de parceria através de promessas mútuas, coordenação de recursos e tarefas
	5.3 Programas de redução de risco	Encoraja comportamento de parceria, estimula a demanda do revendedor.

Quadro 12 Classificação dos Incentivos a Canais

Fonte: Elaborado a partir de Gilliland, 2003.

Portanto, podem-se utilizar diferentes ferramentas de programas de incentivo ao canal para que o fornecedor alcance os objetivos propostos pelos programas, e Anderson e Narus (1990) verificaram que a cooperação, necessária para a participação em programas de incentivos é relacionada de forma positiva à confiança, e isso gera a satisfação do parceiro, membro do canal.

A maioria dos estudos encontrados sobre programas de fidelidade são realizados pelo varejista ao consumidor final. Porém, no caso desta dissertação, esses estudos serão analisados no aspecto de programas realizados pelos fornecedores para o pequeno varejo. Desta forma, a teoria a seguir é descrita como consumidor-varejo, porém será utilizada na perspectiva de pequeno varejo-fornecedor.

Os programas de fidelidade são programas de relacionamento realizados para construir a fidelidade do cliente, através de incentivos para clientes rentáveis e são baseados em algumas proposições, como: os consumidores querem se envolver mais em relacionamentos com produtos que comprem, uma parte destes consumidores tende a ser fieis, são grupos rentáveis, é possível reforçar a fidelidade destes clientes a partir de programas de fidelidade. Para serem efetivos, estes programas tem como alvo segmentos rentáveis de consumidores e devem desencorajar os menos rentáveis (YI; JEON, 2003).

Programas de fidelidade podem oferecer um senso de familiaridade aos participantes, estes programas são desenvolvidos para premiar recompras com produtos extras ou com produtos e serviços suplementares. São comumente oferecidos por empresas de cartão de crédito, varejistas e até fabricantes de automóveis. Alguns estudos mostram efeitos fracos de fidelidade, porém alguns mostram retornos substanciais (OLIVER, 1999).

O estudo de Praharsi et al. (2013) analisa a importância de se construir estratégias funcionais de negócio para o pequeno varejo, e verifica o desenvolvimento de programas de fidelização entre o consumidor e o varejo. A construção de fidelidade envolve um programa que encoraje a vontade do consumidor de renunciar seus próprios interesses para o interesse de manter um relacionamento com o varejista. A construção de um programa de fidelidade enfatiza o desejo ou intenção do cliente na recompra do produto. O desenvolvimento desses programas ajuda na construção de confiança do consumidor ao varejista, que pode ser alcançado ao receber prêmios por sua fidelidade, através de metas tangíveis, dessa forma, os consumidores ficariam mais comprometidos ao confiar mais nos seus varejistas.

De acordo com Fullerton (2005), a construção de comprometimento do consumidor é relacionada como um determinante importante para os programas de fidelidade. O comprometimento do consumidor é categorizado em comprometimento afetivo e comprometimento continuado em que:

Comprometimento continuado: o consumidor permanece fiel ao parceiro porque se sente ligado a ele, e os programas de fidelidade com comprometimento continuado são construídos com base em dar benefícios e prêmios tangíveis ao parceiro.

Comprometimento afetivo: o consumidor mantém um relacionamento porque se identifica e tem um bom relacionamento com parceiro de negócio. Programas de fidelidade

com comprometimento afetivo resultam na satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores e isso impacta na fidelidade do consumidor.

Estudo de Yi e Jeon (2003) sugere que marketing de fidelidade é utilizado da melhor maneira para produtos de alto envolvimento, considerando que pode alcançar a fidelidade de marca através de caminhos diretos e indiretos. Porém, para produtos de baixo envolvimento, o uso de programas de fidelidade deve ser cuidadoso, pois não há relacionamento direto entre percepção de valor e fidelidade de marca e incentivos imediatos podem ser facilmente copiados pelos competidores.

4.1 Métodos Existentes para Elaboração de Programas de relacionamento a Canais de Distribuição

Os métodos a seguir são relacionados às literaturas encontradas sobre métodos de desenvolvimento de programas de relacionamento a canais de distribuição. Os métodos a serem definidos são os propostos por Narus e Anderson (1988), Gilliland (2004), e Castro (2008).

4.1.1 Narus e Anderson (1988)

O estudo de Narus e Anderson (1988) verificou que muitas empresas, a fim de estreitar o relacionamento com o seu canal de distribuição, realizam incentivos de curto prazo e obtêm resultados decepcionantes. A partir desta verificação, eles demonstraram que as empresas devem utilizar uma estratégia de longo prazo para que este relacionamento seja fortalecido. Desta forma, o método de Narus e Anderson (1988) consiste em processo composto por quatro passos, chamados de Posicionamento de Canal, que visa alcançar bons resultados e vantagem competitiva sustentável:

Passo 1:	Determinação da expectativa de performance para os distribuidores
Passo 2:	Seleção de um posicionamento vantajoso para o canal
Passo 3:	Uma oferta de canal é elaborada para assegurar uma vantagem de parceria
Passo 4:	O posicionamento do canal é comunicado e promovido para os distribuidores

Quadro 13 Método para Posicionamento de Canal

Fonte: Narus e Anderson (1988)

O primeiro passo inicia quando o fabricante determina qual a expectativa que tem sobre o distribuidor em relação a sua performance. Estas expectativas devem levar em consideração as realidades do mercado e os objetivos da empresa. Estas expectativas podem ser formalizadas por meio de acordos verbais ou escritos. A penetração de mercado pode ser medida em relação às vendas em segmentos de mercados chave, por *market share*, desenvolvimento de novas contas, contatos de vendas feitas a clientes potenciais e mudanças ocorridas nos níveis de vendas em relação há anos anteriores.

O segundo passo é selecionar um posicionamento mais vantajoso para o canal. Esta seleção deve ser guiada pelo reconhecimento das capacidades e competências distintas da empresa, na sequência a seguir:

- a) O fabricante deve rever as deficiências atuais do posicionamento de canal pela falha de atender os requisitos dos distribuidores ou para diferenciar a empresa;
- b) O fabricante deve comparar as posições de canais com seus principais competidores para preencher lacunas existentes;
- c) O fabricante deve comunicar o posicionamento desejado em relação às lacunas encontradas que são de maior importância para os distribuidores e para suas próprias capacidades.

O terceiro passo do estudo de Narus e Anderson (1988) é a construção de uma oferta para assegurar uma vantagem da parceria, que é composta por três sessões principais: elementos principais do canal, programas de construção de capacidades e programas de incentivos. Para esta construção, o fabricante deve identificar os principais componentes de cada sessão.

- a) Identificar os elementos principais do canal. O retorno financeiro, qualidade de produto, competitividade de preço, entrega confiável, reputação nacional;

- b) Identificar os programas de construção de capacidades. Para melhorar as capacidades, o fabricante pode oferecer muitos tipos de apoio promocional (como propaganda cooperativa, assistência a merchandising, e chamadas de vendas conjuntas), sistemas de responsividade (identificar, antecipar e resolver problemas e necessidades do distribuidor), treinamentos, assistência técnica, estudos de mercado;
- c) Identificar os programas de incentivos. Os incentivos devem ser direcionados a três públicos:
 - i. Força de vendas do fabricante (incentivo e implementação são controlados pelo fabricante, podem ser alterados se não obtiverem sucesso e não podem ser confundidos com os de fabricantes concorrentes);
 - ii. Distribuidor da empresa (motiva toda a empresa, ao invés de somente indivíduos, o distribuidor mantém controle sobre o tempo e esforço na força de vendas e este incentivo reforça o relacionamento de trabalho entre as duas empresas);
 - iii. A força de vendas do distribuidor (direcionado ao indivíduo que vende o produto ao consumidor final, gera entusiasmo na força de vendas, porém pode criar conflito com o distribuidor e seu poder em relação à força de vendas).

O quarto passo é a comunicação do posicionamento do canal para o distribuidor, contando com toda a gama de instrumentos de promoção disponíveis e apropriadas para a indústria, o fabricante comunica a posição aos distribuidores.

Narus e Anderson (1988) diferenciaram os incentivos a canais em três perspectivas: os elementos principais do canal (através de retorno financeiro, qualidade de produto, competitividade de preço, entrega confiável, reputação nacional); os programas de construção de capacidades (através de apoio promocional, sistemas de responsividade, treinamentos, assistência técnica, estudos de mercado) e os programas de incentivos (como uma ferramenta tática para a entrega de valor aos distribuidores). De acordo com Narus e Anderson (1988), os programas de incentivos são táticos por natureza, e devem ser desenvolvidos para reforçar estratégias de longo prazo e gerar entusiasmo.

O quadro a seguir contém um resumo dos passos para o processo de posicionamento de canais desenvolvido por Narus e Anderson (1988).

Figura 7 Processo de Posicionamento de Canal
Fonte: Narus e Anderson (1988)

Este método de Narus e Anderson (1988) tem por objetivo melhorar a performance do distribuidor e melhorar a presença de mercado por oferecer os elementos como consistência entre programas para distribuidores e a estratégia da empresa, programas compreensivos que satisfazem os requisitos do distribuidor como também supera a oferta dos competidores e cria uma reputação de longo prazo entre os distribuidores baseados nas competências distintas do fabricante.

4.1.2 Gilliland (2004)

Gilliland (2004) desenvolveu um método para desenho de programas de incentivos a canais objetivando desenvolver pacotes de incentivos compatíveis com os requisitos dos intermediários para alcançarem resultados de alto desempenho. No início, o fornecedor deve considerar que o incentivo contribui para diminuir as preocupações relacionadas ao desempenho do distribuidor. Este método possui quatro passos para desenvolvimento e identificação das preocupações dos revendedores, ilustrado a seguir:

Passo 1:	Identificar os requisitos do revendedor para uma alta performance
Passo 2:	Baseado nos requisitos para alta performance do revendedor, reconhecer as bases possíveis para rejeição do incentivo
Passo 3:	Considerar todos os fatores relacionados à performance que podem levar à rejeição
Passo 4:	Desenvolver incentivos para que a categoria de controle de canais combine com as bases para rejeição

Quadro 14 Processo de desenvolvimento de incentivos compatíveis a canais

Fonte: Elaborado a partir de Gilliland (2004)

No passo 1, são identificadas as quatro perspectivas de performance, que representam as preocupações distintas que todas as organizações precisam ter para sobreviver, que são: alcance externo, estabilidade, harmonia interna e flexibilidade, e são descritos em termos de como são manifestados para o canal de revendedores.

- A preocupação de alcançar o objetivo: estão relacionados aos requisitos dos revendedores a alcançar medidas de sucesso do seu negócio, como vendas, margens, indicadores de produtividade e eficiência;
- A preocupação de integração: se refere aos requisitos de manter a estabilidade e coordenação no desempenho de suas tarefas, a falta de estabilidade significa falta de coordenação resultando perda de oportunidades e níveis baixos de satisfação dos consumidores finais;
- A preocupação nos padrões de manutenção: se refere à habilidade de manter a cooperação, baixo conflito nos relacionamentos com participantes do canal;
- A preocupação da adaptabilidade: se refere à capacidade de manter a flexibilidade e responsividade requisitada para criar valor em novas formas quando há mudança nas demandas de mercado.

Para realizar o passo 1, o fornecedor deve identificar as preocupações com o desempenho do revendedor para verificar qual o melhor tipo de incentivo a ser utilizado.

O passo 2 está relacionado ao reconhecimento das bases para rejeições ao incentivo. Como os incentivos possuem diferentes características, um incentivo específico pode ser ou não ser compatível com o que o revendedor quer realizar num determinado período. Desta forma, uma proposta de programas de incentivos pode falhar em motivar os revendedores, causando um efeito de rejeição (GILLILAND, 2004), a rejeição pode ocorrer pela vasta linha de produtos e marcas que o revendedor precisa gerenciar o que dificulta a representação de todas as marcas em estoque, fazendo com que não sejam capazes de dar atenção a todas, e com incentivos menos competitivos, elas ficam negligenciadas.

Liu e Yang (2009) atentam ao fato de que a participação em diversos programas de incentivos pelo cliente pode fazer com que eventualmente eles anulem os efeitos de cada programa individual.

No passo 3, devem-se considerar os fatores que levam o revendedor à rejeição. Um revendedor pode rejeitar um incentivo por diversos fatores. Primeiro, pois o incentivo não alcança a efetividade necessária para a dimensão de sua performance. Em segundo, porque o incentivo pode afetar outra dimensão de performance de forma negativa. Em terceiro, pode-se rejeitar se suas necessidades mudarem com o tempo, de uma preocupação para outra. Em quarto, pois o incentivo pode criar uma necessidade antecipada com outra dimensão de performance.

No passo 4 é desenhado como será o incentivo ao canal. Uma consideração chave para o desenvolvimento é a categoria do controle de incentivo, que são especificadas na literatura como incentivos de resultados (controle dos resultados dos revendedores), incentivos de atividades (controle do comportamento do revendedor no engajamento ao produto do fornecedor), incentivos de aptidão (controle do comportamento do revendedor no esforço de venda dos produtos do fornecedor) e incentivos de compromissos (controle dos investimentos de tempo, dinheiro e esforços que o revendedor faz ao fornecedor).

Como as estruturas canais são diferentes, o fornecedor deve se atentar ao desenvolver diferentes incentivos para cada estrutura de canal, a fim de atingir seus objetivos com os

programas de incentivos a canais. Devem-se relacionar as características de incentivos de controle aos requisitos de performance do revendedor, dessa forma, os problemas de rejeições do revendedor tendem a diminuir.

4.1.3 Castro (2008)

O método de desenvolvimento de programas de incentivos a canais elaborado por Castro (2008) foi embasado principalmente nos estudos realizados por Narus e Anderson (1988) e Gilliland (2004) e estudos de casos realizados com empresas do setor de defensivos agrícolas do Brasil e Estados Unidos da América. Este método tem como proposta, primeiramente segmentar os canais de acordo com os itens de controle, de forma que, de acordo com o nível de desempenho do canal, ele obterá diferentes benefícios pela indústria, conforme segue quadro a seguir.

Gestão Estratégica de Canais Especiais			
Composição dos Programas	Segmento C	Segmento B	Segmento A Interdependência
Itens de Controle/Desempenho O que os fabricantes irão demandar de distribuidores?	•Medidas de resultado	•Medidas de resultado •Poucas medidas de atividades	•Medidas de resultado •Medidas de atividades
Benefícios O que os fabricantes irão oferecer em troca pela bom desempenho?	•Nível básico de benefícios	•Nível médio de benefícios	•Alto nível de benefícios
Exclusividade Fabricantes irão estabelecer territórios exclusivos e obter exclusividade de produto do distribuidor?	•Pouco presente	•Alguma prioridade mútua	•Prioridade absoluta
Formalização Quão formal e explícito será o acordo ou contrato?	•Menos explícito •Mais informal	•Construção de acordo	•Detalhamento superior: ferramenta instrutiva

Figura 8 Método de Gestão de Canais Especiais com Incentivos
Fonte: Castro (2008)

Neste método de Castro (2008), o gestor estratégico de canal tem papel fundamental para a implementação dos itens do método de gestão de canais especiais com incentivos, e também para alinhar e construir relacionamento com o distribuidor.

Desta forma, ele deverá estruturar o programa em 5 etapas, conforme figura a seguir.

Figura 9 Método para Gestão de Canais de Distribuição com Incentivos

Fonte: Castro (2008)

A primeira etapa deste método é a análise externa com enfoque em rede, que possui cinco atividades a serem realizadas pelo gestor estratégico de canais, sendo elas:

- a) Desenho da rede: definir quais são os principais fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços da indústria analisada;

- b) Análise do ambiente externo: Verificar como as tendências alteram a situação de dependência e competitividade dos membros do canal;
- c) Análise dos clientes finais: Verificar como os canais podem garantir diferenciação do fabricante aos consumidores finais;
- d) Análise das necessidades e objetivos do canal: analisar quais as características principais dos canais de distribuição utilizados, suas necessidades e objetivos;
- e) Análise da concorrência: Verificar como podem ser comparados os programas de incentivos da concorrência ao fabricante analisado.

A segunda etapa de definição de estratégia de valor visa a definição e identificação de uma estratégia de criação de valor para os membros do canal. Esta etapa possui três atividades a serem desenvolvidas:

- a) Análise das margens e captura de valor: Verificar a distribuição de margens nos canais observados;
- b) Oportunidades para criação de valor: Verificar como os fabricantes podem obter mais poder através da oferta de valor aos membros do canal de forma superior aos outros fornecedores deste canal;
- c) Definição de um posicionamento do canal: Definir qual posicionamento o fabricante deve assumir com seu canal de distribuição.

A terceira etapa do método visa definir critérios objetivos para verificação do desempenho dos membros do canal, esta etapa é dividida em 4 atividades:

- a) Definição de metas de desempenho de resultados: Definir quais medidas de desempenho devem ser aplicadas aos membros do canal;
- b) Definição de metas de desempenho de atividades: Definir quais metas de desempenho de atividades dos fluxos dos canais de marketing devem ser aplicadas aos membros do canal;
- c) Definição de segmentos conforme nível de desempenho: Verificar como o conjunto de medidas de resultados e atividades define os diferentes segmentos a partir de diferentes níveis de desempenho;
- d) Definição de regras de progressão e regressão nos segmentos: Definir como os canais irão progredir ou regredir nos segmentos.

A quarta etapa tem por objetivo definir quais serão os benefícios que os diferentes canais de distribuição receberão por participar dos programas de incentivos, e é composto por duas atividades:

- a) Definição dos benefícios conforme segmentos de canais: Definir qual o pacote de benefícios para os diferentes segmentos de canais de distribuição existentes;
- b) Variação de tipos de benefícios: Verificar qual a composição de benefícios de troca de informações, impactos, penalidades, suporte de mercado e investimentos específicos.

Para que o programa de incentivos a canais seja implementado e obtenha sucesso, Castro (2008) discute na quinta e última etapa a importância da seleção e motivação de um gestor estratégico de canais para estes membros de canais analisados. Esta etapa possui quatro atividades a serem realizadas:

- a) Seleção e treinamento de gerentes: Verificar as características e competências que um gerente de canais necessita ter;
- b) Alinhamento do plano de compensação: Analisar como deve ser o plano de remuneração do gerente do canal;
- c) Construção de exclusividade: Verificar quais os níveis de exclusividade existirão ao se aprofundar relacionamento;
- d) Construção do acordo: Como será desenvolvido o documento que dará suporte a ambas as partes para que trabalhem de forma interdependente e coordenada?

O método elaborado por Castro (2008) relaciona os programas de incentivos a canais de distribuição com quatro dimensões, os itens de controle, desempenho, benefícios, exclusividade e formalização e suas dimensões de acordo com a dependência relativa dos canais aos seus fornecedores. Além de ser um método composto por um conjunto de processos sequencias, a fim de trazer um alinhamento estratégico entre fornecedor e distribuidor.

Esta perspectiva de segmentação no método de programas de incentivos a canais de Castro (2008) é uma evolução aos métodos elaborados por Narus e Anderson (1998) e Gilliland (2004) ao fazer referência à questão de segmentação de canais para programas de incentivos e aplicar a perspectiva de CRM (*Customer Relationship Management*), que Payne e Frow

(2005) definiram como um conjunto de ferramentas integradas com uma abordagem para o cliente e de forma mais estratégica, para os *stakeholders*.

4.2 Oportunidades de contribuição teórica

Os métodos para desenvolvimento dos programas de relacionamento a canais de distribuição analisados neste estudo possuem grandes contribuições para a revisão de literatura deste tema. Este tópico sintetizará os métodos estudados e suas contribuições para esta pesquisa.

Narus e Anderson (1988) desenvolve um programa para criar vantagem competitiva utilizando canais de distribuição. O seu método visa o posicionamento da indústria para com os distribuidores e verifica que os programas incentivos a canais devem ser considerados como estratégias de longo prazo.

Gilliland (2004) desenvolveu o conceito de pacotes de incentivos que sejam compatíveis com os requisitos de seus distribuidores, ao identificar suas necessidades que poderão motivar a rejeição aos incentivos e desenhar incentivos que poderão evitar essa rejeição. Este método identifica a necessidade dos distribuidores, analisa como os incentivos podem causar rejeição aos distribuidores, considera todos os motivos de rejeição para desenhar o incentivo que seja compatível com os distribuidores e segmenta os distribuidores por objetivos de desempenho.

O método proposto por Castro (2008) desenvolve os programas de incentivos a partir da segmentação dos canais de acordo com os itens de controle, de forma que, de acordo com o nível de desempenho do canal, ele obterá diferentes benefícios pela indústria. É realizada análise da rede da indústria, definição dos objetivos de acordo com as oportunidades encontradas internamente e com os membros do canal, o membro do canal é analisado de forma mais estratégica e segmentado de acordo com os itens de controle de desempenho, os benefícios são divididos de acordo com a segmentação dos canais e eleva a importância de um gestor de canais para o monitoramento e revisão dos incentivos.

O quadro a seguir demonstra as características dos métodos de programas de relacionamento a canais analisados neste estudo.

Características	Narus e Anderson (1988)	Gilliland (2004)	Castro (2008)
Análise do ambiente externo e interno	Não	Não	Sim
Análise dos objetivos da indústria	Sim	Sim	Sim
Análise dos objetivos do canal	Não	Sim	Sim
Análise das bases de rejeições do canal ao incentivo	Não	Sim	Não
Segmentação do canal por base de rejeição	Não	Sim	Não
Segmentação do canal por desempenho	Não	Sim	Sim
Benefícios de acordo com a segmentação do canal	Não	Não	Sim
Monitoramento e Revisão do Programa	Não	Não	Sim

Quadro 15 Síntese dos métodos de programas de relacionamento de marketing aos canais de distribuição - Narus e Anderson (1988), Gilliland (2004) e Castro (2008)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada

Ao considerar os métodos para programas de relacionamento propostos por Narus e Anderson (1988), Gilliland (2004) e Castro (2008), verifica-se que há uma grande oportunidade em construir um método de planejamento e gestão de programas de relacionamento que combine estes métodos já existentes adicionando a especificidade de se trabalhar com o pequeno varejo. Conforme foi estudado, há uma grande dificuldade em se trabalhar com o pequeno varejo, por conta do grande número de agentes e das características individuais de cada pequeno varejo.

5. MÉTODO DE TRABALHO

O método científico de pesquisa tem como objetivo fornecer conhecimento ao pesquisador sobre um determinado tema ou problema de pesquisa. (MATTAR, 1993). Para tanto, é necessário o estudo da metodologia mais adequada para que os objetivos estabelecidos acima sejam alcançados. Nos tópicos a seguir, serão descritos os métodos utilizados para realização deste estudo. São detalhados os procedimentos metodológicos e os métodos para coleta de dados.

O presente trabalho é uma pesquisa aplicada, com o desenvolvimento de etapas gerenciais para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo.

A pesquisa aplicada possui a prática de solução de problemas, seja um problema negativo, ou uma oportunidade, como é o caso do gerenciamento de programas de relacionamento a canais (COOPER; SCHINDLER, 2011), que está ligado à tomada de decisões gerenciais imediatas.

5.1 Procedimentos metodológicos

Foi realizada uma pesquisa exploratória para o desenvolvimento da pesquisa aplicada, conforme a seguir.

Figura 10 Procedimentos Metodológicos e os objetivos da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa exploratória é necessária para explorar um fenômeno e gerar conhecimento (MALHOTRA, 2005). Este tipo de pesquisa tem como característica aumentar o entendimento do problema gerencial, ao procurar saber como problemas semelhantes foram tratados ou resolvidos por outras pessoas, pois, é por meio da exploração que o pesquisador é capaz de estabelecer propriedades, desenvolver definições operacionais e melhorar seu projeto de pesquisa (COOPER, SCHINDLER, 2011).

Esta pesquisa exploratória possui caráter qualitativo, que proporciona um melhor entendimento do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2005), e utiliza inúmeras técnicas interpretativas para descrever e aprender o significado de um fenômeno, e não sua frequência de ocorrência. Para Cooper e Schindler (2011) o foco da pesquisa qualitativa é entender e

interpretar, e há um alto nível de envolvimento do pesquisador, e possui a vantagem de evoluir e poder ser ajustado no decorrer do projeto.

O método exploratório de caráter qualitativo utilizado é o estudo de caso único. Este método é caracterizado por possuir a melhor forma de se alcançar os objetivos da pesquisa quando ela possui um grande número de variáveis envolvidas (MALHOTRA, 2005). O estudo de caso é considerado uma pesquisa empírica, em que é estudado um fenômeno contemporâneo, em profundidade, e em seu contexto de vida real, conforme estabelecido por Yin (2010), em que os limites entre o contexto e o fenômeno não são evidentes. Os estudos de caso enfatizam uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições, uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para solução de problemas, avaliação e estratégia.

Yin (2010) descreve as três condições ao escolher o tipo de método em uma pesquisa, que seriam: a) o tipo de questão proposta para a pesquisa, b) se o investigador possui controle sobre os eventos comportamentais reais e c) se a pesquisa enfoca eventos contemporâneos ou eventos históricos. De acordo com cada resposta, é possível verificar qual o tipo de pesquisa que deverá ser realizada, conforme quadro a seguir.

Método	a) Forma de questão de pesquisa	b) Exige controle dos eventos comportamentais?	c) Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (Survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Quadro 16 Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Fonte: COSMOS Corporation ⁶ (1983) *apud* Yin (2010)

Portanto, o estudo de caso é uma investigação empírica que tem por objetivo investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

⁶ COSMOS Corporation. Case Studies and organizational innovation: Strengthening the connection. Bethesda, 1983.

O método de estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, mesmo que possa ser reconhecida entre a variedade de opções da pesquisa qualitativa, utilizando uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa (YIN, 2010).

Portanto, este estudo utilizará uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através do estudo de caso, a fim de definir um método gerencial para planejamento e gestão de programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo realizados por uma indústria do setor de alimentos.

5.2 Componentes do Estudo de Caso

Yin (2010) cita três importantes componentes para serem definidos em estudos de caso, que são: as questões de pesquisa, as proposições da pesquisa e a unidade de análise.

O primeiro componente são as questões de pesquisa de estudos de caso, que, conforme verificado no Quadro 16 Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa, são elaboradas a partir das formas de questão “Como?” e “por quê?”, estas formas de questão fornecem uma informação importante para a estratégia de pesquisa a ser utilizada Yin (2010). No caso deste estudo, as perguntas são:

- Por que a indústria utiliza programas de relacionamento ao pequeno varejo?
- Como devem ser planejados e gerenciados os programas de relacionamento ao pequeno varejo realizados por uma indústria do setor de alimentos?

O segundo componente são as proposições, que são declarações sobre conceitos observáveis que possuem dois tipos de julgamento, verdadeiro ou falso (COOPER; SCHINDLER, 2011), e cada proposição possibilita ficar atento a algo específico que deve ser examinado, para não se perder o foco do estudo (YIN, 2010).

Derivados da revisão de literatura sobre programas de relacionamento ao pequeno varejo são apresentadas as seguintes proposições:

- Os programas de relacionamento trazem benefícios ao pequeno varejo alimentício;
- Os programas de relacionamento realizados com o pequeno varejo alimentício trazem benefícios à indústria fornecedora.

O terceiro componente para o projeto de pesquisa é a unidade de análise, que está relacionado ao problema fundamental da definição de qual é o caso a ser estudado. Segundo Yin (2010), a unidade de análise do estudo de caso se refere à unidade central do problema de pesquisa, que neste estudo é *realização de programas de relacionamento ao pequeno varejo por uma indústria do setor de alimentos*.

5.3 Definição dos métodos de coletas de dados

Neste tópico serão abordados os procedimentos que a serem adotados para a coleta dos dados. A abordagem para a coleta de dados que será utilizada é a pesquisa participante, que se caracteriza pelo envolvimento entre o pesquisador e os membros das situações pesquisadas (BEUREN, 2006; GIL, 2008), ou seja, a participação do pesquisador no contexto que será pesquisado. Esta interação não se dá somente do pesquisador para o pesquisado, e sim, entre ambos. Desta forma, este tipo de pesquisa valoriza a experiência profissional dos envolvidos, tanto do pesquisador quanto do pesquisado, sendo possível a aplicação prática do tema estudado (BEUREN, 2006).

Foram realizadas entrevistas em profundidade com colaboradores responsáveis pelos programas de relacionamento a canais da indústria estudada no estudo de caso, a fim de identificar quais as vantagens e desvantagens da indústria na realização de programas de relacionamento ao pequeno varejo e como são planejados e gerenciados estes programas de relacionamento. Os entrevistados pertencem às áreas de Marketing, Comercial, Planejamento Estratégico e Inteligência de Mercado. A listagem com os entrevistados e seus devidos cargos está no quadro a seguir.

Cargo	Tempo de Empresa (aprox.)	Principais atividades desempenhadas
Diretor Comercial	15 anos	Definir as estratégias comerciais da empresa, determinar acordos e condições de vendas internas.
Gerente Comercial	15 anos	Planejar, organizar e supervisionar as atividades comerciais, e garantir que as estratégias comerciais estão sendo implementadas.
Gerente de Planejamento Estratégico	15 anos	Definir os objetivos estratégicos da empresa no curto, médio e longo prazo.
Coordenador de Trade Marketing	10 anos	Planejar, organizar e supervisionar as atividades de trade marketing e os programas de relacionamento de marketing da empresa.
Coordenador de Planejamento Comercial	10 anos	Planejar, organizar e supervisionar as estratégias comerciais.
Supervisor de vendas	10 anos	Supervisiona uma equipe de vendas, acompanha pedidos de clientes e identifica suas necessidades
Analista de CRM	3 anos	Desenvolvimento de análises estatísticas e estruturar a inteligência de gerenciamento com o cliente
Analista de Planejamento Comercial	3 anos	Analisar tendências de mercados, volumes e suportar a área comercial com indicadores de desempenho
Analista de Trade Marketing	10 anos	Acompanhar as atividades, programas e promoções no ponto de venda
Analista de Inteligência de Mercado	9 anos	Desenvolver estudos de mercado, análises e roteirização para execução e vendas

Quadro 17 Relação dos Entrevistados da Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

Para as entrevistas, foram utilizadas guias semi-estruturadas, que permitem com que entrevistador e entrevistado direcionem a entrevista conforme os pontos críticos forem aparecendo, conforme orientações de Malhotra (2005). As entrevistas foram concedidas individualmente e de forma pessoal. O roteiro semi-estruturado para as entrevistas com os colaboradores da empresa A, contendo um guia de perguntas ao entrevistador utilizado, está disponível para verificação no Anexo A. Para complementar o estudo, foram realizadas entrevistas com pequenos varejistas que participam de programas de relacionamento realizados pela Empresa A, para verificar quais as vantagens na participação destes programas. O roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas está disponível para

visualização no Anexo B deste estudo, inclusive a lista com a descrição dos pequenos varejistas que participaram está no quadro a seguir.

Canal	Tempo de Operação (aprox.)	Características
Restaurante 1	5 anos	Restaurante de bairro, Público: classe média baixa
Lanchonete 2	13 anos	Lanchonete no centro da cidade Público: classe média baixa
Lanchonete 3	20 anos	Lanchonete no centro da cidade Público: classe média
Mini Mercado 4	10 anos	Mini-mercado de bairro, Público: classe média baixa
Padaria 5	15 anos	Padaria no centro da cidade, Público: Classe média baixa

Quadro 18 Relação dos Pequenos Varejos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas

5.4 Protocolo do estudo de caso

Dados sobre a empresa estudada e os pequenos varejos pesquisados foram coletados para que as proposições da dissertação fossem respondidas. Para tanto, foi utilizado o protocolo do estudo de caso sugerido por Yin (2010) a seguir.

a) Introdução ao estudo de caso e finalidade do protocolo
<ol style="list-style-type: none"> 1) A) Questões do estudo de caso: <ol style="list-style-type: none"> a. Por que a indústria utiliza programas de relacionamento ao pequeno varejo? b. Como devem ser planejados e gerenciados os programas de relacionamento ao pequeno varejo realizados por uma indústria do setor de alimentos? B) Proposições do estudo de caso: <ol style="list-style-type: none"> a. Os programas de relacionamento trazem benefícios ao pequeno varejo alimentício b. Os programas de relacionamento realizados com o pequeno varejo alimentício trazem benefícios à indústria fornecedora. 2) Estrutura teórica para o estudo de caso: Estudo de Caso por Yin (2010) 3) Papel do protocolo na orientação do investigador do estudo de caso: O protocolo de estudo de caso é um conjunto de questões que permite analisar a problema central do estudo, no caso, os benefícios dos programas de relacionamento ao pequeno varejo. Estas questões são utilizadas pelo pesquisador, não pelos respondentes.
b) Procedimentos de coleta de dados
<ol style="list-style-type: none"> 1) Local a ser visitado: <ol style="list-style-type: none"> a. Indústria de alimentos estudada (por motivo de sigilo não é possível descrever o nome da indústria). Pessoas de contato: Diretor Comercial, Gerente de Planejamento Estratégico, Gerente de Planejamento Comercial, Coordenador de Trade Marketing, Coordenador de Inteligência de Mercado, Analista de Planejamento Comercial, Analista de Trade Marketing, Gerentes de Vendas, Supervisores de Vendas, Consultores de Vendas b. Pequeno varejo alimentício. Pessoas de contatos: donos dos pequenos varejos. 2) Plano de coleta de dados: <ol style="list-style-type: none"> a. Indústria: Os dados foram coletados com os entrevistados, como material de apresentações de programas de relacionamento, relatórios de análises dos programas de relacionamento. Serão observados como são feitos os treinamentos com a equipe responsável pelos programas de relacionamento ao pequeno varejo. b. Pequeno Varejo: Os dados foram coletados com os donos dos pequenos varejos entrevistados. 3) Preparação esperada anterior às visitas aos locais de entrevista: Será necessário estudar as informações referentes ao mercado de alimentos relacionado à indústria, como participação de mercado, e relacionar os tipos de programas de relacionamento existentes a partir da literatura estudada.

Quadro 19 Protocolo de Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2010)

Foram realizadas entrevistas em profundidade com questões semi-estruturadas com dois grupos de respondente (1) responsáveis pela indústria e (2) donos de pequenos varejos alimentícios.

5.5 Método utilizado para construção de uma sequencia de etapas para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo.

De acordo com Castro (2008), um método é um conjunto de atividades em sequencia utilizadas para se alcançar um objetivo organizacional, que seria um conjunto de processos de negócio. Para o marketing, os processos de negócios são utilizados para criar valor ao cliente, à medida que a empresa planeja, executa e gerencia atividades para este fim.

Hammer e Champy (1993) verificam que para a criação de um método nem sempre é necessário ter uma reengenharia total dos processos, mas sim a reconstrução de um processo ao focar em um cliente específico e buscar pontos para sua criação de valor.

No caso desta dissertação, a proposição de um método para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo alimentício tem como base análises de teorias em marketing de relacionamento em canais de distribuição, literatura existente para métodos em programas de relacionamento, métodos existentes em uma empresa fornecedoras e entrevistas com o público-alvo, conforme esquema a seguir:

Figura 11 Proposição de conjunto de etapas para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejo alimentício

Fonte: Elaborado pela autora.

A construção de um método para o planejamento e gestão de programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo alimentício foi embasada na teoria estudada neste trabalho (importância de relacionamentos entre canais de distribuição e métodos já existentes de programas de relacionamento), trabalhos acadêmicos que propuseram métodos e que utilizaram esta teoria de construção métodos, como a tese de doutorado do Prof. Dr. Marcos Fava Neves⁷ (Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos, 1999); a dissertação de mestrado do Prof. Dr. Matheus Alberto Consoli⁸ (Proposta de um sistema de análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing); a tese de doutorado do Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro⁹ (Incentivos em Canais de Distribuição: Um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos no setor de defensivos agrícolas, 2008); a tese de doutorado do Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni¹⁰ (Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal) e também com base na análise do estudo de caso realizado.

⁷NEVES, Marcos Fava. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese (Doutorado), Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, FEA-USP, 1999, 297 p.

⁸CONSOLI, Matheus Alberto. Proposta de um sistema de análise de captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing. Dissertação (Mestrado), Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

⁹CASTRO, Luciano Thomé e. Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre Brasil e EUA no setor de defensivos. 2008. 234p. Tese (Doutorado) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

¹⁰GUISSONI, Leandro Angotti. Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal. Tese (Doutorado) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

6. PROGRAMA DE RELACIONAMENTO AO PEQUENO VAREJO ALIMENTÍCIO

Este capítulo contém a caracterização do estudo de caso de uma indústria e os programas de relacionamento ao pequeno varejo, utilizados por ela no setor de alimentos.

O tópico 6.1 contém a caracterização do estudo de caso, com as informações básicas da empresa estudada, para maior compreensão das atividades realizadas por ela com o seu canal de distribuição.

O tópico 6.2 contém a apresentação dos programas de relacionamento utilizados pela empresa, uma análise das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo planejamento e execução destes programas.

O tópico 6.3 contém a análise das entrevistas realizadas com o pequeno varejo referente aos programas de relacionamento em que participam.

6.1 Perfil da empresa

Este capítulo contém a caracterização do estudo de caso de uma indústria. Com o objetivo de atender a interesses quanto ao sigilo da empresa ela será denominada como Empresa A.

A Empresa A, é uma indústria do setor de alimentos que produz e distribui esses alimentos para o varejo. Os principais canais utilizados pela empresa para comercializar seus produtos são: mercearias, padarias, minimercados, atacados, supermercados, hipermercados, lanchonetes, lojas de conveniência, restaurantes, escolas e bares.

As informações básicas sobre a Empresa B estão descritas no quadro a seguir.

Atividade principal	Fabricante de alimentos
Número total de empregados	4.000 funcionários
Quantidade de pontos de vendas ativos	Cerca de 20.000
Escritórios Comerciais	5 escritórios comerciais
Centros de Distribuição	4 centros de distribuição
Região de abrangência	Nordeste do Estado de São Paulo (80% dos pontos de vendas) Sudoeste de Minas Gerais (20% dos pontos de vendas) 131 cidades
Idade empresa	63 anos

Quadro 20 Características da Empresa

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações divulgadas pela Empresa A

Considerando-se o porte da Empresa A, sua classificação foi realizada de acordo com o critério utilizado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que classifica de acordo com a Receita Operacional Bruta anual da empresa. A partir do quadro a seguir é possível verificar que a Empresa A é classificada como Grande Empresa, por ter uma receita operacional bruta anual acima de R\$ 300 milhões.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 21 Classificação de Porte de Empresa

Fonte: BNDES (2010)

No ano de 2013, esta empresa foi incorporada por uma indústria do mesmo ramo, multinacional, o que fez com que se tornasse uma unidade de negócio desta indústria.

6.2 Estrutura dos programas de relacionamento de marketing da Empresa A ao pequeno varejo.

Para entender como foi desenvolvida a estrutura dos programas de relacionamento de marketing para o pequeno varejo, realizados pela Empresa A, é necessário primeiramente entender alguns aspectos relacionados ao modelo de CRM utilizado pela empresa.

Os canais de distribuição utilizados pela empresa A são classificados de acordo com o momento de consumo do portfólio e a partir dessas classificações são realizadas as segmentações de clientes (CRM) utilizadas pela empresa.

As classificações de canais de acordo com o momento de consumo do portfólio são: Consumo Imediato (Mercado frio) e Consumo futuro (Mercado quente). Os canais que são classificados como Consumo Imediato ou mercado frio são aqueles em que os produtos são vendidos refrigerados e para serem consumidos no momento da compra, como bares, lanchonetes, padarias. Já os canais que são classificados como Consumo Futuro ou mercado quente são aqueles em que os produtos são vendidos normalmente sem serem refrigerados e para serem consumidos no futuro, em casa, como os autosserviços, que são os minimercados (de 1 a 4 check-out), e supermercados e hipermercados (acima de 5 check-outs).

Já as regras de segmentação de clientes utilizados pelo CRM da empresa foram estabelecidas a partir de um projeto de CRM, nos quais os clientes foram segmentados de acordo com duas variáveis, que são: a positividade do portfólio de produtos vendidos de acordo com grupo de canal que ele pertence e a margem de contribuição que ele retorna à empresa também de acordo com o seu grupo de canal.

Cada canal possui um portfólio ideal e cada item do portfólio tem um peso com base 100, caso ele atinja 60% do portfólio do canal, ele possui alto índice de positividade de portfólio (segmentos do quadrante 1 e quadrante 3), se atingir menos de 60%, ele possui baixo índice de positividade de portfólio (segmentos do quadrante 2 e quadrante 4). O que vai definir qual segmento ele será classificado é a margem deste cliente, ao ser comparada com a margem média de seu canal.

A partir dessas duas variáveis (portfólio e margem), eles são divididos em quatro segmentos, chamados de quadrantes:

- Quadrante 1 (Q1) = alta margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio;
- Quadrante 2 (Q2) = baixa margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio;
- Quadrante 3 (Q3) = alta margem de contribuição / baixo índice de positividade de portfólio;
- Quadrante 4 (Q4) = baixa margem de contribuição / baixo índice de positividade de portfólio

Os clientes do Q1 estão no maior patamar de segmentação da empresa, o objetivo para a empresa com este segmento de clientes é fortalecer a execução no cliente.

Os clientes do Q2 são de grande importância, pois eles já possuem uma positividade de portfólio adequada para a empresa, porém é necessário melhorar sua margem de contribuição, portanto o objetivo para a empresa com este segmento é desenvolver o crescimento de volume, para poderem se tornar clientes parceiros estratégicos.

Os clientes Q3 estão com uma margem acima da média do seu canal, porém com baixo de índice de positividade de portfólio, para estes clientes, o objetivo da empresa é desenvolver a execução para que chegue ao patamar de parceiro estratégico.

Já os clientes Q4 possuem potencial de desenvolvimento ou podem ser clientes que estão tomados pela concorrência, neste caso, são feitas pesquisas para verificar quem são estes clientes. Estes clientes representam cerca de 50% da base de clientes da empresa, no entanto, por serem de baixo volume e margem, de acordo com as entrevistas, não possuem grande representatividade para a empresa.

O projeto de CRM da empresa ainda está em processo de implementação, coordenado pelo departamento de planejamento estratégico. No momento das entrevistas realizadas para esta pesquisa, a implementação do CRM estava no estágio de aculturação do CRM pela empresa, em que todas as áreas da empresa recebem uma apresentação sobre o assunto CRM e suas segmentações, entram em contato com os termos e tiram dúvida sobre as atividades. A aculturação é feita principalmente para a área comercial e de marketing.

Os benefícios para cada segmento do CRM ainda não foram completamente definidos. Para a área de marketing, as regras de segmentação do CRM já começaram a valer para a seleção de clientes para participação dos programas de relacionamento de marketing realizados pela empresa e promoções, porém para a área comercial, esta segmentação ainda não foi apresentada para os pontos de venda, o que é chamado de “diálogo de valor” pela empresa, pois falta a definição de todos os benefícios que cada segmento do CRM terá direito.

Espera-se, com a finalização do projeto de CRM, a definição dos benefícios logísticos (preferência em entregas, roteirização), financeiros (prazos), e aprimoramento nos benefícios comerciais (diálogo de valor), de marketing (atividades e promoções) e outras áreas.

6.3 Programas de Relacionamento de Marketing

A necessidade de se realizar programas de relacionamento de marketing para o pequeno varejo foi verificada através de reuniões desenvolvidas entre os departamentos de Marketing, Planejamento Estratégico e Comercial da Empresa A. Durante estes eventos, percebeu-se que estes canais, apesar de serem compostos por pequenos varejistas, eram de grande importância para o mercado e havia grandes oportunidades de crescimento para ambos, caso trabalhassem em cooperação, o que criaria uma vantagem competitiva para a Empresa A, já que estes canais estavam sendo ignorados pelos outros fornecedores.

Além disso, notou-se a necessidade do reconhecimento da empresa como parceiro de negócios destes pequenos varejistas. Para suprir esta necessidade, a empresa A percebeu oportunidades de trabalho com estes pontos de vendas, já que há uma carência e falta de acesso a apoio profissional por estes pequenos varejistas, como consultorias, e que seria pioneira na parceria de desenvolvimento com eles, ao atuar em canais onde a concorrência ainda não tinha forte atuação e promover o desenvolvimento do pequeno varejista dentro de seu canal de atuação, possuindo um diferencial de serviço oferecido pelos concorrentes.

Os programas de relacionamento de marketing para o pequeno varejo da empresa A são realizados com a participação dos clientes que estão segmentados no CRM como **Q1** (alta margem de contribuição / alto índice de posituação de portfólio), **Q2** (alta margem de

contribuição / baixo índice de positividade de portfólio) e **Q3** (baixa margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio). Como os programas de relacionamento de marketing requerem altos investimentos, os clientes que pertencem ao grupo **Q4** (baixa margem de contribuição / baixo índice de positividade de portfólio) não participam destes programas, já que possuem pouca representatividade de volume e margem, apesar de serem grande parte dos clientes da empresa (cerca de 50% dos clientes pertencem ao grupo Q4).

Os principais objetivos dos programas de relacionamento de marketing da empresa são: aumentar o engajamento dos clientes em relação à empresa, estreitando o relacionamento da Empresa A com o pequeno varejo, a fim de criar um relacionamento de confiança e colaboração no longo prazo. Com isso, a empresa tem o intuito de manter o seu cliente varejista satisfeito com todo o processo de atendimento da indústria, incrementar as atividades comerciais e promocionais e melhorar os níveis de segmentação de Q3 e Q2 para Q1, dentro do CRM.

Estes objetivos corroboram com os estudos desenvolvidos por Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997) e Runyan, Sternquist e Chung (2010) que citam os principais fatores que afetam o relacionamento entre o fornecedor e distribuidor confiança, comprometimento, satisfação do relacionamento na perspectiva do longo prazo.

Com estes objetivos, esperam-se diversos benefícios para a empresa A, como uma maior efetividade na execução das atividades comerciais e promocionais, aumentar o volume vendido para o cliente, adequar o layout da loja ao garantir o espaço do segmento de produtos que a empresa distribui, desenvolver as ocasiões de consumo e imagem da marca dentro do cliente, diminuir as atividades da concorrência e aumentar o market-share da empresa no mercado, além do reconhecimento e satisfação dos clientes em relação à parceria com a empresa, para que não seja o principal parceiro, mas sim, o melhor parceiro.

As principais áreas envolvidas nos programas de relacionamento de marketing da empresa são: Marketing, Comercial e Planejamento Estratégico. Cada uma tem uma função definida a ser executada. A seguir são descritas todas as funções de cada departamento da empresa.

O departamento de marketing é responsável por todo planejamento e parte da execução dos programas de relacionamento, com isto, suas funções são: seleção das bases de clientes;

definição de cronograma de execução do projeto, orçamento e atividades de parceria; elaboração de material de comunicação; comunicação entre as áreas, clientes e fornecedores; negociação e ativação junto aos clientes; definição de contratos quando pertinente ao programa de relacionamento; treinamentos para equipe de vendas e para os clientes, controles de execução do projeto e envio de relatórios de indicadores do projeto para área Comercial.

A área Comercial fica responsável pela parte de execução do projeto, através da escolha final da base sugerida pelo departamento de marketing, negociação do projeto com o cliente, execução de vendas, e monitoramento após implementação do programa, através dos relatórios enviados pelo departamento de marketing.

E o departamento de Planejamento Estratégico tem a função de alinhar as estratégias da empresa com os programas de relacionamento, segmentação dos clientes e acompanhamento dos resultados dos programas.

As etapas para o desenvolvimento dos programas são: seleção dos canais, definição dos pontos de vendas, definição de portfólio e benefícios, diagnóstico dos clientes, elaboração do layout, elaboração do orçamento, ativação do programa e pós-ativação.

A definição dos canais participantes depende do tipo de programa de relacionamento que é realizado. Esta definição é a parte mais crítica para o sucesso do programa, e será detalhada junto com a apresentação de cada programa de relacionamento realizado com a empresa no próximo tópico. É então realizada a definição do portfólio a ser utilizado no ponto de venda escolhido e quais os benefícios irão receber ao participar do programa.

O diagnóstico é realizado internamente a partir de reuniões com os responsáveis da área de Marketing e área Comercial. Após o estudo de cada ponto de venda e depois de feito o orçamento do programa, o pequeno varejista recebe uma visita dos responsáveis pela área Comercial, são informados sobre a seleção para participar do programa e são demonstradas as oportunidades e benefícios que receberiam por esta parceria.

Após o cliente aceitar a participação no programa de relacionamento, é realizada a ativação do programa, com todos os benefícios inclusos. Após o período de ativação, é realizado periodicamente (a cada mês, por exemplo) um trabalho de pós-ativação, com

acompanhamento das necessidades do cliente, trocas dos materiais caso necessário, para melhorar a ativação do programa.

Para verificação dos resultados numéricos destes programas, foram definidos alguns indicadores de desempenho do projeto. Este controle é realizado a partir de um sistema de informação de Business Intelligence, e os indicadores analisados são: volume de vendas, execução de vendas e margem de contribuição. De acordo com o responsável pelos programas de relacionamento de marketing, o acompanhamento dos indicadores de payback e ROI (retorno de investimento) não é realizado, pois há uma limitação na operação e alta demanda de informações a serem manipuladas, tornando o processo muito burocrático e demorado. Portanto, há um desafio em medir os resultados dos investimentos nos pontos de vendas, para ver se há um retorno financeiro dos programas.

Os indicadores de volume de vendas e margem de contribuição são obtidos a partir de dados internos da empresa enviados pela área de venda (volume de vendas) e controladoria (margem de contribuição).

Os índices do indicador de execução de vendas são obtidos através de uma pesquisa realizada pela Empresa A, que tem por objetivo monitorar e definir a correta execução de mercado, ao viabilizar a integração da estratégia da empresa com a execução na área de vendas em todos os pontos de vendas trabalhados pela empresa, não somente os pontos de vendas participantes dos programas de relacionamento.

Objetivos da pesquisa de execução:

- Avaliar e suportar engajamento do Trade à estratégia;
- Orientar e avaliar a equipe comercial no cumprimento da estratégia;
- Viabilizar excelência na execução das múltiplas categorias;
- Servir como fonte de identificação de oportunidades e ajustes da estratégia.

Esta auditoria de ponto de venda possui quatro focos:

- Verificar se a embalagem foco de cada canal está presente no ponto de venda;
- Verificar se o preço dos produtos está adequado à estratégia do canal;
- Verificar se os equipamentos e materiais de marketing estão posicionados de acordo com a estratégia de marketing do canal;

- Verificar se os materiais de comunicação estão adequados para o canal.

Esta pesquisa é realizada mensalmente nos pontos de vendas da empresa A, com uma equipe interna de pesquisadores. As informações são enviadas diretamente para o sistema de Business Intelligence da empresa e disponíveis para toda a área comercial e de marketing para análise dos resultados. Os relatórios podem ser analisados de forma gerencial (canal, área de venda) até o nível de ponto de venda (lanchonete A, mini-mercado B).

Os canais prioritários para pesquisa são: Padarias, mini-mercados, supermercados, lanchonetes, bares e mercearias. A pesquisa é realizada com pontos de vendas que possuem 90% do volume da empresa A, com um foco nas áreas que concentram o maior potencial de receita da empresa, e clientes participantes de programas de relacionamento de marketing. São auditados aproximadamente 3.000 pontos de vendas por mês.

Portanto esta pesquisa é de grande importância para medir a performance dos pequenos varejistas participantes dos programas de relacionamento realizados pela Empresa A. Porém, para este estudo, a Empresa A informou somente os resultados medidos pelo indicador de volume de vendas e o indicador de evolução de ativação dos pontos de vendas participantes dos programas de relacionamento propostos por ela.

A seguir são apresentadas as características de cada programa de relacionamento realizado pela empresa para os pequenos varejistas.

6.3.1 Programa de Relacionamento A: Mini-mercados, padarias e restaurantes

O primeiro programa a ser descrito é realizado desde 2008 para os pontos de vendas do canal mini-mercado, e a partir de 2010 contemplando também os canais padaria e restaurante. A empresa verificou que os minimercados tinham uma oportunidade de serem trabalhados para melhorar o relacionamento entre o canal e a empresa, além de melhorar as vendas de ambas as partes. E que, apesar do grande potencial, este canal tinha necessidade de investimento em estrutura, não possuíam conhecimento em gerenciamento de categoria (GC), e seu layout era

inadequado e com pouco espaço para produtos da empresa, além de não acreditarem em parcerias com fornecedores.

No ano de 2010, eles expandiram esse trabalho para os canais padaria e restaurante, porque perceberam que havia também grandes oportunidades de desenvolvimento dentro destes canais com o mesmo programa realizado com o canal mini-mercado.

A fim de escolher os pequenos varejistas que participarão do programa, a cada ano é realizada uma seleção de clientes. A seleção dos clientes (como antes de 2011 não havia segmentação por CRM) era realizada através de análises de perfil do ponto de venda (volume de venda, tamanho, renda, localização privilegiada, referência no bairro, foco na classe C e potencial de expansão de portfólio). A partir de 2012, o critério de escolha dos clientes para participação deste programa passou a ser:

- O cliente deve pertencer ao segmento Q1 (alta margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio) ou Q3 (baixa margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio);
- Ser cliente potencial de mercado;
- Não pertencer aos 30% maiores volumes de Q1 ou Q3 ou 30% menores volumes de Q1 ou Q3;
- Cliente de grande influência dentro da região de atuação.

Até o ano de 2013, foram ativados por este programa 45% dos clientes potenciais, e o objetivo do projeto é atingir 60% da cobertura potencial nos próximos três anos (2014 a 2016), ou seja, cerca de 1.130 minimercados.

Porém, como há uma diferença na metodologia de seleção dos clientes a partir da implementação do CRM, alguns pontos de vendas que participaram do programa antes da implementação estão fora do critério de segmentação adotados, havendo, portanto, um desafio para a equipe de venda de adequar estes pontos de vendas para que atinjam o segmento foco do programa, conforme observado no gráfico a seguir.

Figura 12 Participação % por Segmento de CRM dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento A

Fonte: Dados internos cedidos pela Empresa A

Os benefícios para os clientes participantes são:

- Melhorias estruturais do ponto de venda inteiro;
- Redefinição de layout de loja;
- Gerenciamento de todas as categorias de produtos, não somente a categoria que a empresa A comercializa;
- Treinamentos e consultoria de mercado para o dono do ponto de venda e funcionários;
- Materiais de comunicação exclusivos;
- Participação contínua no programa de relacionamento;
- Promoções e preços especiais.

O investimento por ponto de venda participante deste tipo de programa de relacionamento varia de R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00, com um retorno médio de 16 meses.

A Empresa A não exige exclusividade nas compras de seus produtos, porém, para que o investimento seja vantajoso para ambos os lados, ela solicita que o varejista mantenha os itens de merchandising instalados por ela com os produtos de sua linha comercializada.

Depoimento de um dono de mini-mercado participante do programa de relacionamento para mini-mercados, (depoimento foi obtido a partir de material interno enviado pela Empresa A.):

“Eu fiquei muito satisfeito com todo o trabalho, eu sempre tive muita vontade de mudar o layout da minha loja, e de repente veio essa parceria com a Empresa A, me ajudando na implantação deste projeto, eu fiquei muito satisfeito por que eu achei que fosse só mexer com as bebidas, aí me disseram que iam mexer em todo o layout da loja (...), eu achei muito bom, o projeto ficou muito bom, minhas vendas mudaram bastante, minha loja ficou com mais espaço, e eu percebi que com essa mudança houve assim, um apoio muito grande tanto da Empresa A e dos meus clientes, e parece que a loja cresceu sem mudar a área fixa.”

Comentário de um pequeno varejista

Dois indicadores são analisados a seguir, com os resultados da implementação dos Programas de Relacionamento A.

O primeiro indicador analisado é o de volume de vendas. Como se pode observar, no período de 24 meses (2012 e 2013) houve um crescimento de 12% no volume de vendas dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento A, em comparação à queda de 4% dos pontos de vendas pertencentes aos mesmos canais, porém que não participam do Programa de Relacionamento A., portanto, conclui-se que há uma diferença de crescimento de 16 pontos percentuais entre um pequeno varejista que participa do Programa de Relacionamento A, em relação ao pequeno varejista do mesmo canal que não participa deste programa.

Figura 13 Variação de Volume de Vendas dos Pequenos Varejistas participantes do Programa de Relacionamento A Vs Varejistas do mesmo canal não participantes

Premissas: Variação de Volume de 24 meses (2012-2013) VS Ano anterior (2010-2011)

Fonte: Dados internos cedidos pela Empresa A

O indicador de execução analisado na figura a seguir mostra o índice de execução dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento A em relação aos pequenos varejistas do mesmo canal que não participam do programa. Considerando uma execução perfeita de 100%, os participantes obtiveram uma nota de 87% de execução, enquanto os não participantes possuem 83% de execução. Ou seja, os participantes possuem seus pontos de vendas 4 pontos percentuais a mais que os não participantes.

Figura 14 Índice de Execução de Vendas de pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento A vs não participantes

Fonte: Pesquisa de execução de vendas realizada pela Empresa A, ano de 2013.

6.3.2 Programa de Relacionamento B: Canal mini-mercado em cidades de baixo consumo de produtos:

A Empresa A desenvolve um programa de relacionamento para o canal mini-mercado similar ao descrito no item 6.3.1 (Programa de Relacionamento A: Minimercados, padarias e restaurantes), porém com foco em cidades de baixo consumo de produtos da empresa (baixo per capita de bebidas). Este projeto está no quarto ano de desenvolvimento e iniciou-se no ano de 2010.

A fim de escolher os pequenos varejistas que participarão do programa, a cada ano é realizado um estudo com todas as cidades atendidas pela empresa, no qual são analisados alguns

indicadores como: índice de consumo per capita de bebidas da empresa, índice de desenvolvimento econômico municipal e participação (market-share) dos produtos da Empresa A dentro deste mercado.

As cidades com maiores oportunidades de crescimento são identificadas e, deste modo, é realizado um filtro dos canais de pequeno varejo cadastrados, como antes de 2011 não havia segmentação por CRM, não utilizavam os quadrantes para escolha dos clientes para participação do programa, porém a partir do ciclo de 2012, os clientes são escolhidos de acordo com os estudos citados acima e sua colocação dentro dos segmentos CRM e pertençam ao segmento Q3 (baixa margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio) do CRM. A relação de pontos de vendas encontrada é então validada pela área comercial da Empresa, responsável pelas articulações e negociações dos programas de relacionamento diretamente com os varejistas.

Portanto, o critério de escolha dos clientes para participação deste programa é:

- Estar inserido em cidades de baixo consumo de bebidas da empresa A;
- Pertencer à segmentação Q3 (baixa margem de contribuição / alto índice de positividade de portfólio) do CRM da empresa A;
- Índice de desenvolvimento econômico municipal seguir da média das cidades trabalhadas pela empresa;
- A sua margem de contribuição de 12 meses deve ser superior ao custo médio de ativação;
- Possuir alto potencial de crescimento.

Até o ano de 2013 foram ativados 72% dos clientes potenciais para participação do programa em 40 cidades atendidas pela empresa, enquanto espera-se chegar a 100% da cobertura potencial até o ano de 2016.

Neste programa também houve uma diferença na metodologia de seleção dos clientes a partir da implementação do CRM, já que alguns pontos de vendas que participaram do programa antes da implementação estão fora do critério de segmentação adotados, havendo, portanto,

um desafio para a equipe de venda de adequar estes pontos de vendas para que atinjam o segmento foco do programa, conforme observado no gráfico a seguir.

Figura 15 Participação % por Segmento de CRM dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento B

Fonte: Dados internos cedidos pela Empresa A

Os benefícios para os clientes que participam deste programa são:

- Treinamentos para os varejistas sobre diversos temas como comportamento dos consumidores e categorização de produtos, para melhor atender seus consumidores e criar uma operação sustentável para o varejista;
- Melhorias estruturais do ponto de venda apenas nas seções de bebidas;
- Redefinição de layout da seção de bebidas da loja;
- Gerenciamento das categorias (GC) de bebidas;
- Materiais de comunicação exclusivos;
- Participação contínua no programa de relacionamento;
- Promoções e preços especiais.

Os benefícios também são similares aos utilizados no Programa de Relacionamento A, porém com um investimento menor, de até R\$ 5.000,00 por PDV, por exemplo, as melhorias estruturais no ponto de venda não ocorrem para todas as categorias de produto, somente para a seção de bebidas.

A Empresa A também não exige exclusividade nas compras de seus produtos, porém, para que o investimento seja vantajoso para ambos os lados, ela solicita que o varejista mantenha os itens de merchandising instalados por ela com os produtos de sua linha comercializada.

Dois indicadores são analisados a seguir, com os resultados da implementação dos Programas de Relacionamento B.

O primeiro indicador analisado é o de volume de vendas. Como se pode observar, no período de 24 meses (2012 e 2013) houve um crescimento de 17% no volume de vendas dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento B, em comparação à queda de 1% dos pontos de vendas pertencentes aos mesmos canais, porém que não participam do Programa de Relacionamento B, portanto, conclui-se que há uma diferença de crescimento de 18 pontos percentuais entre um pequeno varejista que participa do Programa de Relacionamento B, em relação ao pequeno varejista do mesmo canal que não participa deste programa.

Figura 16 Variação de Volume de Vendas dos Pequenos Varejistas participantes do Programa de Relacionamento B Vs Varejistas do mesmo canal não participantes

Premissas: Variação de Volume de 24 meses (2012-2013) VS Ano anterior (2010-2011)

Fonte: Dados internos cedidos pela Empresa A

O indicador de execução analisado na figura a seguir mostra o índice de execução dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento B em relação aos pequenos varejistas do mesmo canal que não participam do programa. Considerando uma execução

perfeita de 100%, os participantes obtiveram uma nota de 84% de execução, enquanto os não participantes possuem 81% de execução. Ou seja, os participantes possuem seus pontos de vendas 3 pontos percentuais a mais que os não participantes.

Figura 17 Índice de Execução de Vendas de pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento B vs não participantes

Fonte: Pesquisa de execução de vendas realizada pela Empresa A, ano de 2013.

6.3.3 Programa de Relacionamento C: Lanchonetes e bares

Este programa possui um foco diferente dos dois programas descritos acima, pois são diversos os canais escolhidos, mas que pertencem ao mercado frio, em que o consumo é feito de imediato. O programa é realizado desde 2010.

A Empresa A verificou que estes pequenos varejistas tinham uma oportunidade de serem trabalhados com o objetivo de fortalecer a execução dos produtos e desenvolver a margem de contribuição gerada. E que, apesar do grande potencial, este canal tinha necessidade de investimento em materiais permanentes e temporários de marketing, e seu layout era inadequado e com pouco espaço para produtos da empresa.

A escolha dos canais para participação deste programa é a partir da análise do momento de consumo de seus produtos. A fim de escolher os pequenos varejistas que participarão do

programa, a cada ano é realizada a escolha de novos clientes. São selecionados cliente que possuem consumidores que adquirem os produtos em um momento de trânsito, no trabalho, ao se alimentar fora de casa, locais que possuem fluxo intenso de pessoas, como bares e lanchonetes

Locais onde há o desenvolvimento de múltiplas ocasiões de consumo, como café da manhã, lanche, almoço, e jantar, e para cada ocasião de consumo, é ativado um tipo de bebida em conjunto com os produtos do ponto de venda.

Os critérios para escolha dos pequenos varejistas para participação deste programa são:

- O cliente deve pertencer ao segmento Q2 (alta margem de contribuição / baixo índice de positivação de portfólio) ou Q3 (baixa margem de contribuição / alto índice de positivação de portfólio);
- Ser cliente potencial de mercado;
- Margem de contribuição de 12 meses ser superior ao custo médio de ativação.

Até o ano de 2013, foram ativados por este programa 59% dos clientes potenciais, e o objetivo do projeto é atingir 100% da cobertura potencial nos próximos três anos (2014 a 2016), ou seja, cerca de 700 pequenos varejistas destes canais de consumo imediato.

Porém, como há uma diferença na metodologia de seleção dos clientes com a implementação do CRM, alguns pontos de vendas que participaram do programa antes da implementação estão fora do critério de segmentação adotados, havendo, portanto, um desafio para a equipe de venda de adequar estes pontos de vendas para que atinjam o segmento foco do programa, conforme observado no gráfico a seguir.

Figura 18 Participação % por Segmento de CRM dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento C

Fonte: Dados internos cedidos pela Empresa A

Os benefícios para os clientes participantes são:

- Melhorias de ativação dos produtos;
- Redefinição de layout de loja;
- Treinamentos e consultoria de mercado para o dono do ponto de venda e funcionários;
- Materiais de comunicação exclusivos;
- Participação contínua no programa de relacionamento;
- Promoções e preços especiais.

O investimento por ponto de venda participante deste tipo de programa de relacionamento varia é de até R\$ 5.000,00 (o período para o payback não foi informado).

A Empresa A não exige exclusividade nas compras de seus produtos, porém, para que o investimento seja vantajoso para ambos os lados, ela solicita que o varejista mantenha os itens de merchandising instalados por ela com os produtos de sua linha comercializada.

A seguir está o depoimento de um dono de lanchonete que participa do programa de relacionamento para o canal frio. Este depoimento foi obtido a partir de material interno enviado pela Empresa A.

“Foi feito um trabalho pela empresa, pensando no meu cliente, pensando em mim que sou cliente deles também, colocando o meu produto próximo ao produto deles, mas sempre respeitando meu lado, minhas visões, minhas ideias, e respeitando o meu cliente. E o que eu acho interessante desta empresa, é que eles dão a mesma atenção a um grande cliente e a nós que somos mais simples”.
Comentários de um pequeno varejista da Empresa A.

Dois indicadores são analisados a seguir, com os resultados da implementação dos Programas de Relacionamento C.

O primeiro indicador analisado é o de volume de vendas. Como se pode observar, no período de 24 meses (2012 e 2013) houve um crescimento de 12% no volume de vendas dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento C, em comparação à queda de 13% dos pontos de vendas pertencentes aos mesmos canais, porém que não participam do Programa de Relacionamento C, portanto, conclui-se que há uma diferença de crescimento de 37 pontos percentuais entre um pequeno varejista que participa do Programa de Relacionamento C, em relação ao pequeno varejista do mesmo canal que não participa deste programa.

Figura 19 Variação de Volume de Vendas dos Pequenos Varejistas participantes do Programa de Relacionamento C Vs Varejistas dos mesmos canais não participantes
Premissas: Variação de Volume de 24 meses (2012-2013) VS Ano anterior (2010-2011)
Fonte: Dados internos cedidos pela Empresa A

O indicador de execução analisado na figura a seguir mostra o índice de execução dos pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento C em relação aos pequenos varejistas do mesmo canal que não participam do programa. Considerando uma execução perfeita de 100%, os participantes obtiveram uma nota de 89% de execução, enquanto os não-participantes possuem 85% de execução. Ou seja, os participantes possuem seus pontos de vendas 4 pontos percentuais a mais que os não participantes.

Figura 20 Índice de Execução de Vendas de pequenos varejistas participantes do Programa de Relacionamento C vs não participantes

Fonte: Pesquisa de execução de vendas realizada pela Empresa A, ano de 2013.

6.4 Análise Consolidada dos Programas de Relacionamento de Marketing realizados pela Empresa A para o pequeno varejo.

A partir do conteúdo obtido através das entrevistas concedidas pelos responsáveis pelos programas de relacionamento da Empresa A e material secundário, pode-se classificar os programas de relacionamento a canais, de acordo com a classificação apresentada por Gilliland (2003) no quadro 10. Os programas de relacionamento ao pequeno varejo, desenvolvidos na Empresa A, pertencem à categoria de “Apoio ao Desenvolvimento de Mercado”, em que são utilizadas algumas de suas subcategorias, como: “informação de apoio a vendas”, “ferramentas de desenvolvimento de mercado” e “assistência pessoal”.

No quadro 19 é feita uma análise comparativa dos três programas de relacionamento desenvolvidos pela Empresa A.

	Prog. Relacionamento A	Prog. Relacionamento B	Prog. Relacionamento C
Canal	Mini-mercado, padaria e restaurante	Mini-mercado	Bar e lanchonete
Segmento CRM	Q1 e Q3	Q3	Q2 e Q3
Critério de escolha	<ul style="list-style-type: none"> • Ser cliente potencial de mercado • Não pertencer aos 30% maiores volumes de Q1 ou Q3 ou 30% menores volumes de Q1 ou Q3; • Cliente de grande influência dentro da região de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de cidades de baixo consumo de bebidas da empresa A; • Índice de desenv. econômico municipal abaixo da média das cidades trabalhadas pela empresa; • MCde 12 meses superior ao custo médio de ativação • Alto potencial de crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser cliente potencial de mercado • Margem de contribuição de 12 meses ser superior ao custo médio de ativação. • Característica de consumo imediato • Localizado em zonas de alto trânsito de pessoas
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias estruturais em todo PDV; • Redefinição de layout de loja; • GC de todas as categorias de produtos; • Treinamentos e consultoria; • Materiais de comunicação exclusivos; • Participação contínua no programa; • Promoções e preços especiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias estruturais do ponto de venda apenas nas seções de bebidas; • Redefinição de layout da seção de bebidas da loja; • GC de bebidas; • Treinamentos e consultorias; • Materiais de comunicação exclusivos; • Participação contínua no programa; • Promoções e preços especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias de ativação dos produtos; • Redefinição de layout de do PDV; • Treinamentos e consultoria de mercado; • Materiais de comunicação exclusivos; • Participação contínua no programa; • Promoções e preços especiais.
Quantidade de Participantes	- 2013: 45% dos clientes potenciais, Objetivo: 60% da cobertura potencial de 2014 a 2016.	- 2013: 72% dos clientes potenciais Objetivo: 100% da cobertura potencial até o ano de 2016.	- 2013: 59% dos clientes potenciais, Objetivo: 100% da cobertura potencial até 2016.
Investimento	De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00	até R\$ 5.000,00	até R\$ 5.000,00
Resultados Volume	Crescimento de 12% - Participantes Queda de 4% - Não participantes	Crescimento de 17% - Participantes Queda de 1% - Não participantes	Crescimento de 12% - Participantes Queda de 13% - Não participantes
Resultado Execução (100% - o Perfeito)	87% - participantes 83% - não participantes	84% - participantes 81% - não participantes	89% - participantes 85% - não participantes

Quadro 22 Análise Consolidada dos Programas de Relacionamento estudados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações divulgadas pela Empresa A

O quadro 19 mapeia os programas de relacionamento de marketing utilizados pela Empresa A para os pequenos varejistas.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se realizar uma análise dos programas de relacionamento de marketing para o pequeno varejista utilizados na empresa. Serão descritos os pontos críticos para o sucesso destes programas em relação à Empresa A e aos seus varejistas. Desta forma, será possível responder às preposições teóricas desta dissertação:

- Os programas de relacionamento realizados com o pequeno varejo alimentício trazem benefícios à indústria fornecedora.
- Os programas de relacionamento trazem benefícios ao pequeno varejo alimentício

6.4.1 Fatores críticos para o sucesso dos programas de relacionamento para o pequeno varejista:

Para se trabalhar com programas de relacionamento para o pequeno varejo, é necessário levar em consideração os fatores críticos para o seu sucesso. Já que o programa de relacionamento possui um alto investimento para a empresa, alguns pontos devem ser observados atentamente no seu planejamento e execução.

A partir da análise das entrevistas, foi possível verificar seis fatores críticos para a indústria para obter sucesso com a elaboração e implementação de um programa de relacionamento ao pequeno varejista. Estes seis fatores críticos são: relacionamento com o pequeno varejo, critérios de escolha da base de pequenos varejistas, definição da execução ideal no ponto de venda, comunicação dos benefícios com os pequenos varejistas, avaliação e acompanhamento dos programas de relacionamento e falta de especialização do pequeno varejista. Eles são descritos a seguir:

1) Relacionamento com o pequeno varejo

A partir da análise das entrevistas, é interessante ressaltar que a maioria das implementações dos programas de relacionamento de marketing é resultado de um relacionamento que já foi

construído pela empresa fornecedora e já existia anteriormente com o pequeno varejista. Isso se mostra através do próprio resultado histórico de resultados do ponto de venda, que o faz apto a participar destes programas.

O programa de relacionamento é de grande importância tanto para a empresa, quanto para o pequeno varejo, pois, muitas vezes, o pequeno varejo utiliza das informações que a empresa tem, do seu conhecimento de mercado, economia. Desta forma, o pequeno varejista passa a se tornar um parceiro por confiança e não pelo acordo em si. Portanto os benefícios de pesquisas, treinamentos e informações disponibilizadas é um ponto forte para a confiabilidade no programa de relacionamento.

Apesar da marca comercializada pela Empresa A ser líder de categoria na região em que atua, de acordo com o entrevistado, gerente da área comercial, este não é o ponto principal para o sucesso dos programas de relacionamento, e sim a confiança por conta do relacionamento do vendedor com o pequeno varejista, o que tem como consequência a liderança de algumas marcas na região trabalhada.

“Em determinada cidade tem uma marca que é líder e às vezes em uma do lado nessa marca não tem atividade nenhuma, foi porque alguém [vendedor] passou por ali, trabalhou o relacionamento com o varejista e fez a marca criar referência”.

Comentário do supervisor de vendas da Empresa A.

2) Critérios de escolha da base de pequenos varejistas

O primeiro fator crítico para o sucesso destes programas de relacionamento é a escolha dos clientes, conforme relacionado por um dos entrevistados, gerente da área comercial da Empresa A:

“Estes clientes já devem ter uma disposição à reciprocidade, e devem ser clientes que são referência para o mercado. Durante a seleção dos clientes para fazer o acordo, você já tem que ver essa pré-disposição do cliente e também analisar com muita técnica o que aquele cliente representa na localização que ele está inserido, porque você não tem capital para investir no mercado todo, então você tem que investir em clientes que são referência, até para quem está em volta dele, outros clientes, vejam ele como referência.”

Comentário do gerente da área comercial da Empresa A.

Ele explica também que ao investir em um pequeno varejista que é referência para sua região, toda região também cresce com isso, porque o padrão do processo de execução realizado pela

Empresa A mostra com rapidez para outros revendedores (pequenos varejistas) que este tipo de programa tem bons resultados, e eles se desenvolvem para poder seguir o exemplo.

É interessante notar que o objetivo destes programas, além do desenvolvimento de um ponto de venda referencia, passa a ser também o desenvolvimento de toda a região em que o pequeno varejista está inserido, pois se a ideia fosse inversa, de investir em um cliente para que os outros não tivessem mais prosperidade, os programas não teriam sucesso ao longo do tempo.

“Você usa isso [esses programas] como estimulante com outros revendedores, tem que ser assertivo na escolha, [clientes] que já tem histórico, já vende bem, e diz que ‘se você for meu parceiro, amanhã posso fazer investimento igual eu estou fazendo no seu vizinho, até o momento não me permite fazer investimento (...), vamos trabalhar juntos, se o seu volume chegar lá a gente faz alguma coisa’, com isso você deixa uma porta aberta.”

Comentário do gerente da área comercial da Empresa A.

Quando se faz um investimento focado e assertivo, o programa de relacionamento de marketing passa a ser objeto de desejo para outros pequenos varejistas, e se começar a expandir investimento, chega uma hora que outros clientes também vão querer participar destes programas.

“Quando você chega no ponto de venda, no bate papo, muitas das vezes eles comentam, ‘não está legal porque vocês colocaram um projeto que não está me ajudando, está ajudando vocês’, e foi o que eu falei, tem vários perfis, tem vez que o cara gosta, mas tem muitas vezes que não foi, a gente cria uma expectativa que não foi.”

Comentário do supervisor comercial da Empresa A.

3) Definição da execução ideal no ponto de venda

A execução ideal no ponto de venda é de grande importância para a empresa fornecedora, e é definida e muitas vezes executada por ela nos pontos de vendas, através de orientação ao varejista, ou mesmo funcionários os da empresa fornecedora (consultores de vendas e repositores de produtos) que ativam esta execução.

A execução ideal é uma questão importante para se transmitir confiança para o consumidor, ao oferecer um padrão de portfólio e execução na área de vendas, para que ele saiba, por exemplo, em um supermercado, em qual corredor vai ter a bebida que ele procura, qual a disposição dessas bebidas no corredor e que há uma lógica padronizada para esta disposição.

Desta forma, se o consumidor entrar em um ponto de venda em qualquer região que as bebidas da empresa A esteja presente, a área de bebidas do ponto de venda terá o mesmo padrão. Essa execução evita a frustração do consumidor, caso ele queira o produto A e sabe que este produto é vendido em um determinado ponto de venda, caso ele entre neste ponto de venda e não encontre o produto desejado, isso gerará uma frustração no consumidor, fazendo com que a venda seja perdida, ou um produto da concorrência seja escolhido por ele.

“O consumidor passa a ser consumidor quando ele tem confiança, então porque não se faz propaganda de um produto novo antes da empresa ter 25% 30% de cobertura desse produto no mercado, porque se não você vai magoar o consumidor. O cara vê a propaganda e vai lá e cadê? e vai na segunda vez e não acha, na terceira vez se não achar, não procura mais, e tem gente que na primeira ele pensa ‘pera aí, o cara põe propaganda mas não tem produto pra comprar’, então essa é confiança.” Comentário do gerente da área comercial da Empresa A.

Portanto o consumidor vai aonde tem mais chance de ter assertividade e menos chance de constrangimento de não encontrar seu produto, porque quando um consumidor tem vontade de consumidor, ela dura pouco, se houver a vontade e a disponibilidade, o produto é vendido. Desta forma é construção uma cultura de execução ideal no ponto de venda.

“Transmitir confiança ao principal objetivo q é vender, e isso o consumidor percebe, percebe que a empresa está focada, e o constrangimento é perto de zero, quando ele entrar dentro do padrão estipulado ele vai encontrar [o produto].” Comentário do gerente comercial da Empresa A.

4) Importância da comunicação dos benefícios com os pequenos varejistas

A comunicação dos benefícios e dos resultados (principalmente de volume) atingidos através do programa de relacionamento de marketing realizado com o pequeno varejista deve ser evidenciada a cada visita ao pequeno varejo participante.

Os benefícios destes programas devem ser valorizados, os pequenos varejistas sempre devem ser informados quais são os benefícios e o porquê foram concedidos, tem que haver reciprocidade que vai reverter em resultado de volume de vendas.

5) Avaliação e acompanhamento dos programas de relacionamento

“Nós ainda, como todo negócio de investimento, nós temos dificuldade no acompanhamento, isso é um processo evolutivo da equipe em trabalhar e desenvolver esses clientes.”
Comentário do supervisor comercial da Empresa A.

Durante as entrevistas pode-se perceber que, apesar de possuírem indicadores de desempenho para serem avaliados, há uma dificuldade pela equipe da área de vendas de fazer o acompanhamento de todos os indicadores, que deveria ser realizado mensalmente, para os indicadores numéricos e sempre que houver uma visita pela área comercial para saber como está a satisfação com o programa.

Porém os resultados alcançados a partir dos programas de relacionamento devem ser sempre informados aos pequenos varejistas participantes, já que os pequenos varejistas possuem contato com tantos fornecedores, caso os benefícios e resultados não sejam ressaltados e lembrados, ele passa a achar normal ou simplesmente esquecer que eles estão sendo realizados, e depois pode ser que um concorrente apareça com um benefício de menor qualidade/valor, porém como ele não se lembra do que foi concedido a ele pela empresa, ele pode aceitar o da concorrência.

Além dos resultados de indicadores numéricos, foi verificado se havia algum tipo de pesquisa de qualitativa realizada com os participantes dos programas de relacionamento. Foi constatado que não há nenhum tipo de pesquisa qualitativa realizada exclusivamente com estes pequenos varejistas, somente uma pesquisa de satisfação que é realizada a cada dois anos com todos os varejistas que a Empresa A trabalha, sem focar necessariamente para os programas de relacionamento.

Porém, mesmo que não haja uma pesquisa qualitativa formal sobre os programas de relacionamento realizada com os clientes participantes, a Empresa A recebe o *feedback* de seu trabalho a cada visita ao cliente, que é feito no mínimo uma vez por semana pelo consultor de vendas, e uma vez por mês pelo supervisor comercial, quando conversam com o pequeno varejista para saber se estão satisfeitos com o programa, se tem alguma necessidade ou alguma opinião que possa ajudar no desenvolver do programa.

“Têm varejistas que chegam a aumentar o seu volume em 30%, então quando a gente mostra isso e ele olha ele fala ‘puxa vida, realmente, eu tenho percebido que estou vendendo mais’, fica super feliz, super contente.”

Comentário do diretor comercial da Empresa A.

Caso os pequenos varejistas participantes dos programas de relacionamento que não atinjam resultados quantitativos satisfatórios (crescimento versus grupo controle), o ponto de venda é

substituído da base, ao adicionar um varejista próximo a ele, ou mesmo de outra região para ser desenvolvida. O ponto de venda que não atingiu os resultados não é descartado da Empresa A, ele apenas deixa de participar dos programas de relacionamento até que esteja em condições de participar novamente.

Em relação aos investimentos estruturais realizados neste ponto de venda, não há devolução dos materiais e desestruturação da loja, pois isso resultaria em mais custos para a empresa, além de que os materiais adicionados (como gôndolas e prateleiras) já estariam desgastados e não poderiam ser alocados para outros varejistas.

Para os programas de relacionamento, são elaborados contratos de parceria com o intuito de alinhar as expectativas dos interessados e também, respaldar a empresa pelos seus investimentos realizados nos pontos de venda, caso não alcancem o resultado esperado. Porém, durante as entrevistas, foi verificado que não há controle de contratos, caso um ponto de venda queira deixar de participar de um programa de relacionamento, não há aplicações de multas, conforme possa constar nos contratos.

Portanto, a única penalidade seria a não continuidade nos programas de relacionamento realizados pela Empresa A e a não participação em programas futuros. Por isso a grande importância na escolha dos pequenos varejistas certos para os programas.

6) Falta de especialização dos pequenos varejistas

A falta de foco do próprio ponto de venda é uma dificuldade citada pela Empresa A em trabalhar com o pequeno varejo. Por, muitas vezes, os pequenos varejistas começam de maneira informal, e se esquece de especializar, o próprio ponto de venda não sabe a qual canal pertence, e a qual consumidor atende.

“O consumidor não tem confiança de ir lá porque não sabe o que vai encontrar, então quando é assim, demora muito mais para firmar, normalmente começa como uma ancora como “bar da picanha” e é referência, aí ele coloca um sushi, comida italiana, e virar um pull de empresas ali dentro, até com vários focos de mercado e o pequeno varejo sofre por isso.”

Gerente Comercial da Empresa A

A falta de especialização citada seria a falta de uma tradição do ponto de venda, que faria o consumidor lembrar-se do ponto de venda como referência de um produto ou serviço, desta

forma o ponto de venda passa a atender somente os clientes que estão de passagem, e não cria um público cativo.

Outra dificuldade encontrada é na falta de conhecimento em gestão administrativa do ponto de venda e a falta de planejamento. O que faz com que o cliente não saiba definir o que é estoque, o que é capital de giro, o que é lucro, o que é direito e dever dele, desta forma, não consegue fazer um planejamento financeiro e de compras que poderia levá-lo a melhores condições de negociação na compra dos produtos.

“O que mais complica em lidar com os clientes menores é a inconstância dele mesmo, ele não consegue fazer planejamento nenhum porque ele não tem um planejamento dele, e você [a empresa] também não consegue permear nada pra ele, porque não tem confiança.”

Comentário do gerente comercial da Empresa A.

Por isso a importância de colocar benefícios de treinamentos e consultorias nos programas de relacionamento de marketing.

6.5 O pequeno varejo e os Programas de Relacionamento de Marketing

Em relação ao pequeno varejista participante dos programas de relacionamento, foram feitas entrevistas com alguns clientes participantes de programas de relacionamento realizados pela empresa A, a fim de identificar as vantagens e desvantagens da participação nestes programas.

Através das entrevistas realizadas, foram identificados como grandes direcionadores nos programas de relacionamento pelo pequeno varejista: comprometimento do fornecedor com o programa de relacionamento, satisfação pelos serviços prestados pelo fornecedor, confiança no fornecedor, e sensação de pertencer a um grupo exclusivo.

O direcionador de comprometimento do fornecedor com o programa de relacionamento está relacionado ao cumprimento dos itens acordados com o cliente no momento da negociação da participação nos programas de relacionamento. A entrega e confecção dos materiais promocionais de acordo com o negociado, como, por exemplo, pinturas, cartazes, prateleiras, etc.; e a continuidade do programa de relacionamento ao longo do tempo, e não somente

durante um período estipulado foram os fatores de relevância citados pelos pequenos varejistas que afetam o nível de satisfação deles em relação aos programas de relacionamento.

O direcionador de serviços prestados pelo fornecedor pode ser analisado como serviços técnicos e serviços relacionais, corroborando com a literatura de Davis-Sramek, Droge, Mentzer e Myers (2009) que relata que um driver da satisfação do varejo é a qualidade do serviço técnico e relacional.

Os serviços relacionais podem ser analisados como o atendimento feito pela empresa ao varejista, personificada no papel do vendedor, que semanalmente entra em contato com o cliente, e explica a mecânica do programa de relacionamento que o cliente está participando, verifica as necessidades específicas do cliente, faz a adequação dos produtos durante a visita, e faz com que o cliente sinta-se satisfeito com o programa de relacionamento realizado.

Os serviços técnicos foram identificados como os treinamentos realizados pela indústria de bebidas sobre os tópicos de mercado varejista, comportamento do consumidor e como trabalhar o varejo para aumentar as vendas. Também podem ser adicionados os serviços de assistência ao cliente, em que demonstram preocupação e atenção às necessidades específicas do pequeno varejo.

A confiança sentida pelo cliente em relação ao fornecedor é um direcionador para a satisfação dos clientes participantes dos programas de relacionamento, o que gera lealdade dos clientes na recompra de produtos da indústria de bebidas que proporciona estes programas. Os clientes sentem que podem confiar no seu fornecedor e que as atividades desempenhadas durante os programas de relacionamento estreitam os seus relacionamentos, podendo haver maior confiança entre as partes, com perspectiva de longo prazo.

Por fim, foi identificado um direcionador que não havia sido abordado pelas teorias revisadas, que é a sensação de pertencer a um grupo exclusivo. De acordo com YUVAL-DAVIS (2006) pertencer é um processo dinâmico, que é apenas uma construção naturalizada de uma forma específica de relações de poder.

“No fim de ano, eles também deram brinde, eu acho que não foi para todas as pessoas, porque eu tenho restaurante, eu tenho duas filhas e um filho que tem restaurante e só eu que recebi o prêmio. Então eu acho que não é para todo mundo.”

Comentário de um pequeno varejista da Empresa A.

O sentimento de pertencer a um grupo exclusivo de trabalho da indústria de bebidas faz com que o varejista se sinta engajado com a marca da indústria de bebidas que promove o programa de relacionamento, provendo uma oportunidade para a indústria construir seu valor de marca. Deste modo, o varejista se envolve com a marca, e define o que a marca significa através de ações, participando desta forma, ao se engajar e participar de atividades e ações desenvolvidas pelo fornecedor (SCHEMBRI, 2009).

A figura a seguir resume os direcionadores que afetam o relacionamento com o pequeno varejista, encontrados na pesquisa.

Figura 21 Fatores que afetam o relacionamento com o pequeno varejo

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada e entrevistas realizadas.

7. PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO PARA PLANEJAMENTO e GESTÃO DE PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO DE MARKETING AO PEQUENO VAREJO ALIMENTÍCIO.

CASTRO (2009) propôs um método para gestão de incentivos em canais de distribuição, formado por sequencia de etapas já descritas no item 4.1.3, porém o setor foco para o trabalho eram os distribuidores dos setores de defensivos agrícolas, chamados de “canais especiais”.

Como esta dissertação é referente a programas de relacionamento para o pequeno varejo será realizada uma adaptação do trabalho de CASTRO (2009) para este tipo específico de varejista.

Figura 22 Etapas para Planejamento e Gestão de Programas de Relacionamento de Marketing para o Pequeno Varejo de Bens de Consumo

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira etapa deste conjunto de etapas é a análise do ambiente externo e interno, que possui cinco atividades a serem realizadas pelo gestor programas de relacionamento de marketing, sendo elas:

- 1.1. Análise do Ambiente Externo: Verificar como as ameaças e oportunidades da empresa;
- 1.2. Análise do Comportamento do Consumidor: Entender como o consumidor se comporta e quais atividades devem ser desenvolvidas no canal;
- 1.3. Análise dos Programas de relacionamento de Marketing da concorrência: Verificar como podem ser comparados os programas da concorrência aos programas realizados pela empresa;
- 1.4. Análise dos Canais de Distribuição: caracterizar os canais de pequeno varejo da empresa;
- 1.5. Descrição das Características dos Pequenos Varejistas: analisar quais as características principais dos canais de distribuição utilizados, suas necessidades e objetivos;

A segunda etapa é a definição dos participantes dos programas de relacionamento de marketing. Esta etapa possui três atividades a serem desenvolvidas:

- 2.1. Definição das Estratégias, Oportunidade de Agregação de Valor ao Pequeno Varejo e Posicionamento no canal;
- 2.2. Definição da Execução Ideal do Ponto de Venda: Definir qual a execução ideal a ser realizada no pequeno varejista;
- 2.3. Definição dos Pequenos Varejistas Participantes.

A terceira etapa deste conjunto de etapas visa definir critérios objetivos para verificação do desempenho dos membros do canal e da definição dos benefícios. Esta etapa é dividida em quatro atividades:

- 3.1. Definição dos indicadores quantitativos de desempenho: Definir quais medidas de desempenho devem ser aplicadas aos pequenos varejistas;
- 3.2. Definição dos indicadores qualitativos de desempenho: Definir quais indicadores qualitativos de desempenho devem ser aplicadas aos membros do canal;

3.3. Definição de segmentos e das regras de progressão e regressão nos segmentos:
Definir como serão segmentados os pequenos varejistas e como irão progredir ou regredir nos segmentos;

3.4. Definição dos benefícios de acordo com o segmento.

A quarta e última etapa tem por objetivo como o gerenciamento destes programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo e é composto por duas atividades:

4.1. Critérios de acompanhamentos: definição de como serão os acompanhamentos e análises;

4.2. Gestão do relacionamento com o pequeno varejista.

Cada uma destas etapas será detalhada e explicada nos tópicos a seguir.

7.1 Etapa 1: Análise Externa e Interna

A primeira etapa visa o entendimento do escopo do projeto para ter conhecimento do mercado que será analisado e das estruturas internas de canais da empresa, através da análise do ambiente externo, análise do comportamento do consumidor, análise dos canais de distribuição, e análise dos programas de relacionamento de marketing realizados pela concorrência.

7.1.1 Etapa 1.1: Análise do Ambiente Externo

A primeira etapa deste conjunto de etapas é realizar uma análise do ambiente externo. É necessário ter conhecimento sobre as ameaças e oportunidades em um novo contexto do mundo (NEVES, 2012). Análises da economia do país, do mundo, do mercado e do setor de trabalho são essenciais para poder estimar demandas e tendências de crescimento para qualquer projeto.

Para o conjunto de etapas para planejamento e gestão de programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejista, esta análise pode ter sido realizada previamente pela própria empresa, no caso de utilizados para as análises de seus volumes e alocação de volume nos períodos de orçamento, conforme foi analisado nas entrevistas realizadas com a Empresa A, em que o departamento de Planejamento Estratégico faz um estudo a cada ano com os resultados de anos anteriores e tendências para os próximos anos, além de focar também nas análises políticas, tecnológicas, econômicas e sociais.

7.1.2 Etapa 1.2: Análise do Comportamento do Consumidor

A empresa deve sempre ter uma orientação ao consumidor (NEVES, 2012). A empresa deve realizar atividades voltadas a conhecer e entender este consumidor, estudar seus desejos e necessidades, em seus segmentos definidos, já que são eles os alvos centrais para o trabalho em conjunto da empresa e seu canal de distribuição (CASTRO, 2009). Desta forma, a empresa poderá distribuir seus esforços de marketing de acordo com o potencial de cada consumidor.

Além de ser necessária a realização de pesquisas com os consumidores, verificar a sua satisfação com a empresa, já que afeta diretamente o relacionamento com a empresa (Morgan e Hunt (1994) e Runyan, Sternquist e Chung (2010)), Oliver 1981 conceitua satisfação como o resultado de uma avaliação que a experiência (por um produto) foi no mínimo tão boa quanto deveria ser, e é o cálculo entre o que o consumidor espera e o que ele recebe Jonsson e Zineldin (2003).

7.1.3 Etapa 1.3: Análise dos Programas de Relacionamento realizados pela Concorrência

Para esta etapa, a última atividade é a empresa conhecer os programas de relacionamento de marketing realizados pelos concorrentes. A partir de um próprio questionamento com o membro do canal, é preciso analisar porque estes são os clientes-chave escolhidos pelos

concorrentes, entender a estratégia de escolha destes clientes, as métricas utilizadas, as metas estipuladas, os benefícios oferecidos, as contrapartidas, a análise de risco, e também entender com o cliente o que ele pensa sobre esses programas, quais pontos poderiam melhorar, e quais pontos são satisfatórios/insatisfatórios. A partir dessa análise é possível fazer um mapeamento dos programas de relacionamento de marketing desenvolvidos pela concorrência.

7.1.4 Etapa 1.4: Análise dos Canais de Distribuição

Para trabalhar com pequenos varejistas, deve-se levar em consideração que eles podem estar distribuídos por todos os canais de distribuição de uma empresa. Desta forma, para que o programa de relacionamento de marketing para o pequeno varejo tenha êxito, deve-se fazer um diagnóstico dos canais de distribuição utilizados pela empresa, ao entender quais são os tipos de varejistas que pertencem a estes canais, quantidades, volumes e potencial de cada canal.

A empresa deve relacionar todos os canais de distribuição atendidos por ela e fazer uma análise ao destacar impactos decorrentes de mudanças e tendências dos ambientes econômicos, legais, políticos, social e cultural, além das oportunidades de crescimento de cada canal e suas tendências, de acordo com a análise da conjuntura do mercado (elencar informações obtidas na Etapa 1.1: Análise do Ambiente Externo).

Canal	Canal 1	Canal 2	Canal 3	Canal 4	Canal 5
Quantidade de pontos de vendas					
Representatividade (Margem, Volume, Faturamento)					
Ponto a melhorar do trabalho da empresa					
Ponto forte do trabalho da empresa					
Oportunidades de crescimento					
Tendências PEST					
Tendências de Mercado					
Descrição do Trabalho com a concorrência					

Quadro 23 Análise dos Canais de Distribuição

Fonte: Elaborado pela autora com base em NEVES (2012)

7.1.5 Etapa 1.5: Descrição das Características dos Pequenos Varejistas

Ao concluir as etapas de análises externas e internas dos canais de distribuição, é necessário descrever as características dos pequenos varejistas, suas necessidades e objetivos. O método de Gilliland (2004) considerar todos os fatores relacionados ao desempenho do programa de incentivo que podem levar à rejeição a participação pelo distribuidor. Desta forma, é necessário entender as necessidades e objetivos dos pequenos varejistas para mitigar as formas de rejeição ao programa de relacionamento de marketing para garantir o seu sucesso.

A partir das entrevistas com os pequenos varejistas e também com os funcionários responsáveis pela execução em campo dos programas de relacionamento de marketing da Empresa A, esta descrição de necessidade e objetivos se mostrou muito importante, já que o trabalho com o pequeno varejo deve ser realizado de forma quase que personalizada por ponto de venda. É importante que sejam selecionados pequenos varejistas importantes para serem visitados pela área comercial da empresa, a fim de aplicar um questionário para verificar quais necessidades o programa de relacionamento de marketing poderá suprir, e quais os objetivos destes pequenos varejistas, levando em consideração os fatores que afetam o relacionamento entre a empresa e os canais de distribuição.

A partir dessas informações é possível alinhar as expectativas dos pequenos varejistas, seguir para os próximos passos da definição dos objetivos destes programas e elaborar uma proposta de agregação de valor aos pequenos varejistas que esteja de acordo com os objetivos do fornecedor e do pequeno varejo, para que participem dos programas de relacionamento de marketing.

7.2 Etapa 2: Definição das Estratégias e Participantes do Programa de Relacionamento de Marketing

Através das entrevistas realizadas com os colaboradores da Empresa A e também com os pequenos varejistas participantes de programas de relacionamento de marketing realizados

pela Empresa A, foi notória a importância da escolha certa dos pequenos varejistas para o sucesso de um programa de relacionamento de marketing.

Desta forma, a segunda etapa do método é subdividida em cinco etapas; a definição das estratégias do programa de relacionamento, análise das necessidades e objetivos dos pequenos varejistas, a definição do posicionamento do canal, a definição da execução ideal do canal de venda e a definição dos pequenos varejistas participantes.

7.2.1 Etapa 2.1: Definição das Estratégias, Oportunidades de Agregação de Valor ao Pequeno Varejo e Posicionamento no canal

A estratégia do programa de relacionamento de marketing deve ser estabelecida a partir da compreensão de cada item da primeira etapa. Neste momento é feita a análise de qual objetivo com o pequeno varejista a empresa quer alcançar para que o programa de relacionamento possua um foco.

A construção de valor pela empresa para o pequeno varejista através de um programa de relacionamento de marketing é a maneira que vai fazer com que o pequeno varejista tenha maior propensão a aceitar participar do programa de relacionamento de marketing oferecido por um fornecedor. De acordo com Castro (2009), um fornecedor é avaliado principalmente pelos produtos que oferece ao varejista ao criar receita para este varejista, pelos treinamentos realizados para torná-los mais competitivos, através da criação de mercados alternativos e também pelos serviços ofertados a estes varejistas.

Esta relação entre o varejista e a empresa fornecedora faz com que o fornecedor sempre crie novas alternativas para atrair a atenção com o varejista, portanto, esta etapa de definição da estratégia do programa de relacionamento e de agregação de valor ao pequeno varejista é de grande importância para buscar a identificação de onde a empresa poderá ter vantagem competitiva em relação às ações da concorrência, e assim, fortalecer suas posições para o varejista e ampliar sua influência dentro do ponto de venda (CASTRO, 2009).

Cada canal descrito na etapa 1.3 poderá ter um programa de relacionamento com um objetivo estratégico diferente. Alguns exemplos de objetivos que poderão ser alcançados com programas de relacionamento de marketing são:

- Melhorar rentabilidade do canal;
- Aumentar portfólio de produtos no ponto de venda;
- Aumentar o consumo dos produtos em uma região específica;
- Aumentar a participação de mercado;
- Melhorar os níveis de satisfação e confiança do pequeno varejista com a empresa; entre outros.

E por fim, esta etapa tem por objetivo definir o posicionamento do canal, em que a empresa deve definir o posicionamento que deseja ter no ponto de venda.

O estudo de Narus e Anderson (1988) verificou para se ter um relacionamento de longo prazo com o distribuidor, a empresa deve realizar um trabalho de alinhamento de expectativas com o distribuidor, através do posicionamento do canal, que deverá ser realizado pela empresa. Ela deve rever suas deficiências atuais do posicionamento de canal pela falha de atender os requisitos dos distribuidores ou para diferenciar a empresa; deve comparar as posições de canais com seus principais competidores para preencher lacunas existentes; e por fim deve comunicar o posicionamento desejado em relação às lacunas encontradas que possuem maior importância para os distribuidores e para suas próprias capacidades.

De acordo com Castro (2009), este posicionamento deve buscar a construção de uma mensagem para o pequeno varejista de qual é o objetivo da empresa com a marca que está comercializando, em quais situações esta marca deverá ser considerada, o porquê a empresa deverá ser escolhida ao invés de outras, e como a empresa ajudará o pequeno varejista a alcançar os seus objetivos através de seu posicionamento.

7.2.2 Etapa 2.2: Definição da Execução Ideal do Ponto de Venda

Com as informações sobre as necessidades e objetivos dos pequenos varejistas e as estratégias do programa de relacionamento, sua agregação de valor e posicionamento da empresa no

pequeno varejista, a próxima etapa é definir qual o nível de execução ideal dentro deste pequeno varejista.

De acordo com as entrevistas realizadas com a empresa A e os pequenos varejistas, uma execução ideal tem por objetivo gerar sentimento de credibilidade pelos consumidores finais à marca que vão consumir. Quando o consumidor final sabe antecipadamente quais os produtos poderá encontrar em determinado canal de distribuição, e este estabelecimento possui uma execução ideal ativada, evita-se a frustração gerada pela falta do produto/informação do produto, e permite-se uma satisfação do consumidor com o estabelecimento e com a empresa produtora.

Nesta etapa, a empresa deverá estipular quais serão as diretrizes de uma execução ideal. Dentro dos quesitos para execução ideal no canal a ser trabalhado, poderão constar:

- Mix de portfólio (selecionar marcas, tamanhos, sabores);
- Disposição dos produtos (Utilizar a ótica do consumidor, ao definir qual deverá ser o primeiro produto a ser visto, o segundo, etc)
- Materiais de marketing (selecionar quais materiais serão utilizados para o canal, tipo, finalidade)
- Localização de materiais de marketing (local dentro do estabelecimento que deverão ser alocados os materiais de merchandising para gerar impacto no consumidor).
- Precificação (disponibilizar material para visualização do preço)

Esta estratégia é importante para empresa, pois possibilita a definição de metas de execução para equipe de vendas e pequenos varejistas, e a partir disso, a mensurar os resultados de execução nos pontos de vendas.

7.2.3 Etapa 2.3: Definição dos Pequenos Varejistas Participantes

Um fator crítico para o sucesso de um programa de relacionamento relacionado pelos entrevistados da Empresa A é a escolha dos distribuidores que participarão dos programas de relacionamento de marketing propostos pela empresa.

Nesta etapa deverão ser estabelecidos critérios de seleção dos pequenos varejistas para participação nos programas de relacionamento de marketing de acordo com as estratégias e objetivos dos programas de relacionamento definidos na etapa 2.1 (Definição das Estratégias, Oportunidades de Agregação de Valor ao Pequeno Varejo e Posicionamento no Canal). Os critérios de seleção são de enorme importância para o sucesso do programa de relacionamento de marketing.

Por exemplo, caso a estratégia do programa seja o aumento de volume de vendas dos pequenos varejistas, dentre a base com todos pequenos varejistas da empresa previamente selecionados, poderá haver uma separação somente dos varejistas que tiveram queda de volume venda em determinado período de tempo. Com esta base mais enxuta, é possível responder a perguntas que vão delinear se o ponto de venda possui o perfil ou não para participação do programa de relacionamento proposto pela empresa.

Questões	Cliente 1	Cliente 2
Qual o comportamento de compra do varejista (compras diárias, semanais, altos volumes, baixos volumes, portfólio com muitos produtos, poucos produtos)		
Possui histórico de relacionamento com a empresa (já participou de alguma atividade? Quais foram os resultados?)		
Possui histórico financeiro favorável com a empresa?		
Qual o perfil dos consumidores do ponto de venda?		
Qual o perfil dos concorrentes que possuem produtos no ponto de venda?		
Quais as características da região em que o pequeno varejista está inserido?		

Quadro 24 Descrição do perfil do pequeno varejista para participação de um programa de relacionamento de marketing

Fonte: Elaborado pela autora.

Por ser um ponto crítico para o sucesso do programa de relacionamento, esta etapa poderá demandar mais tempo para o planejamento. Para facilitar a obtenção dos dados, poderá ser utilizada a força de vendas para responder ao questionário sobre estes pontos de vendas.

Como um programa de relacionamento pode demandar grande quantidade de investimentos, ser assertivo e detalhista nesta etapa é essencial para que todo o programa obtenha sucesso.

7.3 Etapa 3: Definição dos Indicadores de Desempenho e Benefícios

É necessário entender o que se espera do pequeno varejista com o programa de relacionamento de marketing que será proposto a ele. Desta forma, são necessárias as definições dos indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos para que se possa mensurar os resultados do programa e verificar se as expectativas dos pequenos varejistas serão alcançadas. Além da identificação dos indicadores de desempenho, é necessário definir segmentos para os participantes e estipular regras para progressão e regressão desses segmentos, além da definição dos benefícios recebidos através do alcance dos resultados estipulados nos indicadores de desempenho do programa de relacionamento de marketing.

Os indicadores de desempenho tem grande importância para auxiliar na definição do planejamento estratégico da empresa e para verificar como as decisões foram tomadas, e para gerenciar um processo vigente, através da sua correção e readequação (ZILBER; FISCHMANN, 2002).

Castro (2009) coloca os requisitos de desempenho divididos em metas de desempenho de resultados, que se trata de resultados relacionados a volumes físicos e financeiros de vendas, podendo ser volumes e participação de mercado; e metas de desempenho de atividades, que utiliza o conceito de fluxo de canais para medir as atividades dos canais que são que irão disponibilizar produtos, serviços e comunicações, e irão trazer os pedidos, informações e pagamentos, além de poder compartilhar os riscos e o fluxo financeiro.

Gilliland (2004) coloca as metas de desempenho como uma preocupação em alcançar o objetivo do programa de incentivos, essas metas devem estar relacionadas aos requisitos dos revendedores a alcançar medidas de sucesso do seu negócio, como vendas, margens, indicadores de produtividade e eficiência. E também agrega a preocupação de integração: se refere aos requisitos de manter a estabilidade e coordenação no desempenho de suas tarefas. A falta de estabilidade significa falta de coordenação resultando perda de oportunidades e níveis baixos de satisfação dos consumidores finais.

Narus e Anderson (1988) utilizam como metas de desempenho a penetração de mercado em relação às vendas, o *market share*, o desenvolvimento de novas contas, os contatos de vendas

feitas a clientes potenciais e as mudanças ocorridas nos níveis de vendas em relação há anos anteriores.

Com base nestes estudos e nas entrevistas com a Empresa A e seus pequenos varejistas, este item de definição dos indicadores de desempenho possui duas etapas, a definição dos indicadores quantitativos de desempenho e a definição dos indicadores qualitativos de desempenho.

7.3.1 Etapa 3.1: Definição dos indicadores quantitativos de desempenho

A partir da definição da estratégia do programa de relacionamento de marketing, realizada no item 2.1, é possível definir os indicadores quantitativos a serem utilizados para medir o desempenho dos pequenos varejistas.

Os indicadores quantitativos estão relacionados aos volumes de vendas e aos resultados financeiros do programa de relacionamento de marketing. Durante a etapa de definição dos indicadores quantitativos, é necessário estipular as metas que a empresa quer alcançar com o pequeno varejista através do programa de relacionamento de marketing. Estas metas devem ser definidas de modo que seja realista, desafiante, porém alcançável (CASTRO, 2009), a fim de manter o pequeno varejista e a equipe de vendas responsável pelo programa de relacionamento de marketing confiantes e motivados.

No quadro a seguir, são colocados os indicadores quantitativos, suas descrições e a meta de desempenho para cada indicador

Indicador de Desempenho	Descrição	Meta / Variação
Indicadores de Vendas	Volume de vendas	Ex: Aumentar em X%
	<i>Market share</i>	
Indicadores Financeiros	Margem de Contribuição	
	Faturamento	
Execução no PDV	Ativação de Materiais de Merchandising	
	Cobertura Portfólio de Produtos	
	Ativação de Materiais de Comunicação	
	Comunicação de Preço	

Quadro 25 Definição dos Indicadores Quantitativos de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

7.3.2 Etapa 3.2: Definição dos indicadores qualitativos de desempenho

Os indicadores qualitativos estão relacionados aos fatores que afetam o relacionamento entre o pequeno varejista e a empresa fornecedora, conforme estudado na literatura deste trabalho. Estes indicadores demandam maior grau de dedicação e comprometimento pela empresa fornecedora, pois requerem pesquisas qualitativas realizadas pela empresa com os pequenos varejistas participantes dos programas de relacionamento de marketing.

Na etapa 1.5., de Descrição das Características dos Pequenos Varejistas, a empresa terá um material prévio sobre as expectativas destes varejistas, a partir destes dados prévios, será possível descrever os indicadores qualitativos de desempenho.

No quadro a seguir, são colocados exemplos de uma definição de indicadores qualitativos, seus objetivos e requisitos de desempenho para alcance destes objetivos, a partir das entrevistas realizadas com pequenos varejistas sobre fatores que afetam o relacionamento com o canal e a partir da literatura estudada.

Indicador de Desempenho	Objetivo	Variação
Satisfação pelos serviços prestados pelo fornecedor	Ex: Aumento do nível de satisfação com a empresa fornecedor / com o programa de relacionamento de marketing	Ex: Medidas de satisfação para verificar se o canal está muito, pouco satisfeito ou indiferente.
Confiança no fornecedor		
Comprometimento com o fornecedor		
Sentimento de exclusividade		
Outros		

Quadro 26 Definição dos Indicadores Qualitativos de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

7.3.3 Etapa 3.3: Definição de segmentos e das regras de progressão e regressão nos segmentos

É necessário que ocorra uma segmentação dos pequenos varejistas participantes dos programas de relacionamento de marketing, para que seja possível a progressão dos varejistas de acordo com sua participação. É preciso que os pequenos varejistas entendam que o objetivo da participação é que avancem nos programas de relacionamento para alcançarem melhores benefícios, e devem enxergar o objetivo final do segmento acima e suas metas para alcançá-lo (CASTRO, 2009).

De acordo com as entrevistas realizadas com a Empresa A, é fundamental que os pequenos varejistas tenham conhecimento de suas metas e objetivos dentro do programa para a reciprocidade seja convertidas em resultados de vendas e satisfação do varejista.

O método de Castro (2009) construiu um modelo de segmentação baseado em duas variáveis, o trabalho de mix completo de produtos e informações de mercado, que são diagnosticados de acordo com o peso total da avaliação (em percentual), a operacionalização da variável (descrição da variável), as faixas de desempenho (por exemplo: média acima de 5 ou abaixo de 4,9, muito satisfeito, pouco satisfeito, indiferente, etc.), número de pontos atribuído e desempenho do requisito (pontuação total que pode ter o requisito). A partir do acúmulo de pontos, e determinados os níveis de segmentação, os segmentos devem ser reavaliados anualmente.

A contribuição do caso analisado da Empresa A para este método é em relação à maneira que realizam a segmentação dos varejistas nos canais. A segmentação dos pequenos varejistas deverá ser realizada através de duas variáveis, a positividade do portfólio de produtos vendidos de acordo com grupo de canal que ele pertence e de acordo com a definição de execução ideal definida na etapa 2.2., e a margem de contribuição que ele retorna à empresa também de acordo com a média de margem de contribuição do seu canal.

Cria-se, desta forma, um modelo de quadrantes de segmentação, possuindo quatro segmentos:

- Segmento 1 (margem de contribuição acima da média do canal, e alta positividade de portfólio);
- Segmento 2 (margem de contribuição acima da média do canal, e baixa positividade de portfólio);
- Segmento 3 (margem de contribuição abaixo da média do canal, e alta positividade de portfólio);
- Segmento 4 (margem de contribuição abaixo da média do canal, e baixa positividade de portfólio).

Esta segmentação deverá ser reavaliada periodicamente (a cada seis meses ou um ano) para que se tenha um modelo fiel à realidade do mercado e aos resultados do programa de relacionamento de marketing.

Portanto, é possível, através deste modelo de segmentação, definir as regras para que um canal tenha uma progressão ou regressão dentro do programa de relacionamento de marketing.

7.3.4 Etapa 3.4: Definição dos benefícios de acordo com o segmento

A partir da definição dos segmentos a serem trabalhados dentro do programa de relacionamento de marketing, será possível definir quais os benefícios que serão concedidos aos participantes dos programas que alcançarem os resultados esperados.

Todo programa de relacionamento de marketing precisa ter uma recompensa para que o participante se sinta motivado a pertencer àquele programa e a dar resultados positivos com a sua participação.

Através das pesquisas com os pequenos varejistas e a Empresa A, foi realizada uma adaptação dos benefícios definidos por Castro (2009), para a realidade dos pequenos varejistas. Os benefícios dos programas de relacionamento de marketing para o pequeno varejo são divididos em quatro categorias, sendo:

- 1) Benefícios de alto impacto: são inclusos incentivos imediatos de vendas, prêmios para crescimento das vendas, distribuição de pontos, crédito financeiro, e promessas estratégias de influência;
- 2) Troca de informações: inclui treinamentos, requisições e suporte a informações
- 3) Penalidades: inclui ameaças e referências a um contrato legal que reduz um determinado nível de benefícios já existentes;
- 4) Investimentos específicos: Esforços de marketing para personalização de relacionamento, com a criação de status especial para o varejista. Desenvolvimento de materiais customizados (estrutura, materiais de marketing, promocionais), participação em eventos.

Estes benefícios poderão ser selecionados de acordo com cada segmento definidos no item anterior, conforme mostra o quadro a seguir:

Benefícios	Segmento 4	Segmento 3	Segmento 2	Segmento 1
Benefícios de Alto Impacto	XXX	XXX	XXX	XXX
Troca de Informações	XX	XX	XX	XXX
Penalidades		X	X	X
Investimentos Específicos		X	XX	XXX

Quadro 27 Definição dos Benefícios por segmento de canal

Fonte: Elaborado pela autora

Além de definir os benefícios de acordo com cada segmento dos pequenos varejistas, é de grande importância que esses benefícios sejam constantemente devem ser valorizados, comunicados aos pontos de vendas, e informados quais são os benefícios e o porquê foram concedidos, isso se deve para que haja sempre na memória do ponto de venda que o programa

deve reverter em resultados, e é de trabalho conjunto com a indústria fornecedora, conforme analisado nas entrevistas do estudo de caso deste estudo.

7.4 Etapa 4: Gestão dos Programas de Relacionamento de Marketing aos Pequenos Varejistas

7.4.1 Etapa 4.1: Critérios de acompanhamentos

A fim de avaliar a eficiência dos programas de relacionamento de marketing aos pequenos varejistas, é importante a utilização de grupos controle com pequenos varejistas que não participam destes programas, para que sejam mensurados seus resultados. Os resultados dos dois grupos (participantes de programas de relacionamento e grupo controle) devem ser comparados e analisados.

De acordo com Malhotra (2005), é um estudo experimental de dois grupos, um grupo experimental (GE), composto por clientes participantes dos programas de relacionamento a canais, e um grupo controle (GC), composto por clientes não participantes dos programas de relacionamento a canais. A importância dos grupos controles é para poder parametrizar os resultados obtidos com os indicadores de desempenho.

Por exemplo, se um grupo de pequenos varejistas que participam de programas de relacionamento de marketing obtiveram um crescimento de 10% no volume de vendas, ao ser comparado com o resultado de vendas do grupo controle, este número poderá ser melhor analisado. Se o grupo controle obteve um resultado acima de 10%, será necessário analisar o programa e reajustá-lo, já que, os varejistas que tiveram investimentos não alcançaram resultados acima do grupo controle, que não teve investimentos.

No quadro 25, proposto por Guissoni (2009), com uma abordagem financeira, de investimentos, foi desenhado um modelo de acompanhamento de resultados de programas de

relacionamento, que pode ser utilizado no auxílio da mensuração dos programas realizados pela empresa.

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Incremento de Vendas aos clientes participantes do programa de relacionamento	
b	Incremento de vendas aos clientes não participantes do programa de relacionamento (grupo controle)	
$c = (a/b) - 1$	Ganhos/Perdas dos clientes do programa de relacionamento	
d	Quantidade de clientes no programa de relacionamento	
e	Custo total do programa	
f	Vendas incrementais aos clientes do programa	
g	Margem de contribuição média dos clientes do programa	
$h = e/d$	Custo por cliente do programa	
$i = f/e$	Vendas incrementais por cliente do programa	
$j = i/h$	Percentual de ganho ou perda por cliente do programa	
$l = i - h$	Lucro ou prejuízo por cliente no programa	
$m = (c + j)/2$	Eficácia do Programa de Relacionamento	

Quadro 28 Indicadores Operacionais para Programas de Relacionamento de Marketing

Fonte: Guissoni (2009)

Conforme abordado pela teoria estudada e durante as entrevistas realizadas com a Empresa A e pequenos varejistas, um programa de relacionamento de marketing possui objetivos tanto quantitativos (aumentar volume, margem de contribuição, receita, etc), quanto qualitativos (satisfação, confiança, fidelidade, visibilidade regional, etc), os resultados obtidos através do quadro acima (resultados quantitativos) deverão ser utilizados de forma conjunta aos resultados qualitativos, para que não haja análises incompletas dos resultados dos programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo.

A partir das informações adquiridas com as análises dos indicadores de desempenho dos programas de relacionamento de marketing, a empresa deverá estar preparada para rever o programa e fazer readaptações caso necessário, para o sucesso do projeto.

7.4.2 *Etapa 4.2: Gestão do relacionamento com o pequeno varejista*

Para garantir que os programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejista tenham sucesso, é importante que haja uma gestão dentro da empresa que seja responsável por este canal específico, o pequeno varejo.

Foi possível verificar, durante as entrevistas com os pequenos varejistas, que um fator que faz com que um programa de relacionamento obtenha sucesso em relação à satisfação e confiança do trabalho com a empresa, é o fato de se sentirem prestigiados e de pertencerem a um grupo seleto dentro da empresa, e o gestor de relacionamento de canais terá grande contribuição para este aspecto.

Castro (2009) coloca que a grande missão destes gestores de canais especiais é a construção de confiança, aprofundamento do relacionamento, através da troca de informações e abertura de novas oportunidades de trabalho em conjunto. As etapas para o trabalho, delineadas pelo trabalho de Castro (2009) podem ser adaptadas ao trabalho de relacionamento com os pequenos varejistas. Sendo elas:

- **Seleção e treinamento adequado para gestores**, está relacionado à escolha deste gestor e ao seu treinamento de negociação e das particularidades dos canais que serão trabalhados;
- **Alinhamento de plano de compensação**, ou seja, alinhar os incentivos ao gestor de canais com o plano de incentivos proposto para o canal que ele gerencia. O gerente deve ser compensado em grande parte por seu vínculo com o sucesso do canal, no progresso que obtém com os programas de relacionamento de marketing;
- **Construção de acordo e revisão do plano de contas especiais**, sendo a elaboração de um contrato de parceria com os propósitos de alinhamento das expectativas de ambas as partes negociantes para a solução de conflitos.

É importante ressaltar, comentado por Castro (2009), é o gerenciamento dos processos de transição dos gestores responsáveis pelos relacionamentos, já que o processo confiança entre as empresas tem seu início na confiança entre as pessoas. Dessa forma devem existir regras para que a transição ocorra de forma a não gerar insatisfação do pequeno varejista com a empresa.

7.5 Contribuições do método proposto para o planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejista.

A proposta de método para planejamento e gestão de programas de relacionamento ao pequeno varejista apresentada nesta dissertação foi elaborada a partir de adaptações feitas ao método de planejamento de programas de incentivos proposto por Castro (2009) e estudo literatura sobre o tema. As contribuições desta proposta realizadas a partir do método de Castro (2009) e que poderão mitigar aos fatores críticos de sucesso apontados nos resultados desta pesquisa, podem ser visualizadas na figura a seguir.

Etapa	Contribuição	Fator Crítico de Sucesso relacionado
Etapa 1 - Análise Externa e Interna	Etapa 1.5 - A descrição das características individuais dos pequenos varejistas para entender as necessidades e objetivos dos pequenos varejistas, alinhar as suas expectativas de acordo com os objetivos o programa desenvolvido pela indústria	a) Relacionamento com o pequeno varejo b) Falta de especialização dos pequenos varejistas
Etapa 2 - Definição das Estratégias e Participantes dos Programas de Relacionamento de Marketing	Etapa 2.2 - A definição da execução ideal do ponto de venda com o objetivo de manter uma execução ideal nos pontos de vendas para gerar credibilidade ao consumidor final.	a) Definição da execução ideal no ponto de venda b) Falta de especialização dos pequenos varejistas
	Etapa 2.3 - A definição dos pequenos varejistas participantes através da definição dos critérios de seleção dos participantes, para que o investimento da indústria em programas de relacionamento seja assertivo.	a) Critérios de escolha da base de pequenos varejistas b) Falta de especialização dos pequenos varejistas
Etapa 3 - Definição dos Indicadores de Desempenho e Benefícios	Etapas 3.1 e 3.2 - A definição de indicadores quantitativos e qualitativos que leva em consideração os fatores numéricos de resultado de vendas, e também os fatores que afetam o relacionamento, que não podem ser medidos de forma numérica, como satisfação, confiança, etc.	Avaliação e acompanhamento dos programas de relacionamento
	Etapa 3.4 - A comunicação dos benefícios aos pequenos varejistas, devem ser valorizados, comunicados, e informados quais são os benefícios e o porquê foram concedidos.	Comunicação dos benefícios com os pequenos varejistas
Etapa 4 - Gestão dos Programas de Relacionamento de Marketing aos Pequenos Varejistas	Etapa 4.1 - A definição dos critérios de acompanhamento que tem por objetivo analisar os indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos em conjunto, com uma análise detalhada dos resultados, e a partir desses resultados, verificar se deve continuar com o modelo de programa ou fazer alterações de programa ou base de clientes.	Avaliação e Acompanhamento dos programas de relacionamento

Quadro 29 Principais contribuições do método para planejamento e gestão e programas de relacionamento de marketing ao pequeno varejo

8. DISCUSSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este capítulo possui as discussões a partir das análises dos resultados obtidos nos capítulos 6 e 7, as limitações deste estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

A partir dos programas de relacionamento analisados, das entrevistas realizadas com colaboradores da empresa A que participam do processo de planejamento e execução dos programas de relacionamento e também entrevistas com pequenos varejistas, podem-se verificar as duas proposições feitas no início deste estudo:

- Os programas de relacionamento trazem benefícios ao pequeno varejo alimentício;
- Os programas de relacionamento realizados com o pequeno varejo alimentício trazem benefícios à indústria fornecedora.

Ou seja, a realização de programas de relacionamento de marketing aos pequenos varejistas faz com que eles tenham acesso a serviços e benefícios que não teriam possibilidade de realizar sozinhos, seja por custos elevados de investimento ou mesmo por falta de conhecimento do assunto; e como reflexo a estes benefícios recebidos pelos pequenos varejistas, eles apresentam um aumento de confiabilidade e lealdade à empresa que lhes proporciona os benefícios. Desta forma, os programas de relacionamento realizados com o pequeno varejo alimentício também trazem benefícios à indústria fornecedora.

Conforme Lambin e Schuiling (2012), o fabricante deve manter um bom relacionamento com o pequeno varejista, e para que isso ocorra são realizados programas de relacionamento com o objetivo de manter estes intermediários próximos aos fabricantes para facilitar o gerenciamento do canal de distribuição e o acesso aos consumidores finais.

O ponto crítico para o sucesso destes programas de relacionamento é a escolha dos clientes, por serem escolhidos pequenos varejistas que possuem referência para sua região, há um crescimento não só do varejista participante, porém da sua região de atividades, já que os outros varejistas passam a se desenvolver para poder seguir o exemplo do varejista que participa de um programa de relacionamento. Portanto, os programas de relacionamento

desenvolvidos pela empresa A acabam fazendo com que toda a região em que o pequeno varejista está inserido se desenvolva também.

Um ponto importante para o trabalho com pequenos varejistas é a comunicação dos benefícios e resultados dos programas de relacionamento. Já que os pequenos varejistas possuem contato com tantos fornecedores, caso os benefícios e resultados não sejam ressaltados e lembrados, ele passa a achar normal ou simplesmente esquecer que eles estão sendo realizados, e depois pode ser que um concorrente apareça com um benefício de menor qualidade/valor, porém como ele não se lembra ou mesmo não sabe o que foi concedido a ele pela empresa, ele pode aceitar a proposta da concorrência.

O sentimento de pertencer a grupos exclusivos é identificado como um fator de satisfação para o pequeno varejo analisado, advindo da participação destes varejistas nos programas de relacionamento realizados pela indústria de bebidas. Este fator demonstra a importância de proporcionar o sentimento de exclusividade ao pequeno varejo, mostrando o quanto ele é importante para a indústria.

O consumidor final há tempos recebe ofertas e atendimento exclusivos, fazendo com que se sinta importante e integrante de um grupo seleto de consumidores (SCHEMBRI, 2009). Percebe-se que tal comportamento se estender aos pequenos varejistas, que se engajam mais profundamente com a marca da indústria que lhe oferta serviços que produzam o sentimento de pertencer a um grupo seleto de comerciantes.

Percebe-se a importância, para a indústria, de trabalhar com os pequenos varejistas através de programas de relacionamento e mantê-los satisfeitos com estes programas, de forma a aperfeiçoar e fortalecer as estruturas de canais estabelecidas pelos fabricantes para poder alcançar seu consumidor final.

Os objetivos propostos por este trabalho eram identificar as estruturas dos programas de relacionamento realizados pela indústria ao pequeno varejo; identificar as vantagens e desvantagens para a realização de programas de relacionamento ao pequeno varejo alimentício para a indústria; identificar as vantagens e desvantagens ao pequeno varejo alimentício para a participação em programas de relacionamento realizados pela indústria; e analisar como a indústria planeja e gerencia os programas de relacionamento de marketing ao

pequeno varejo alimentício. Deste modo, os objetivos foram alcançados. Este estudo pode contribuir a literatura de planejamento e marketing e além da gerencial para as áreas responsáveis por gestão de programas de relacionamento de marketing, através da proposição de um método para planejamento e gestão de programas de relacionamento de marketing para o pequeno varejo alimentício conforme foi proposto pelo estudo.

Limitações

Algumas limitações devem ser relacionadas sobre esta pesquisa de forma geral. Como este estudo está relacionado a um setor (de alimentos e bebidas) e a um canal da base do fabricante (pequeno varejo), os resultados devem ser utilizados com cuidados quando generalizados para outros setores e tipos de clientes.

Por se tratar de um estudo de caso único, há uma limitação para o conjunto de etapas proposto, pois poderá sofrer variações para aplicação para outras empresas, já que este caso é referente a uma indústria que produz e distribui os seus produtos e que possui a liderança no mercado em que atua, fazendo com que seja uma empresa com um trabalho bem específico para com o pequeno varejo com que trabalha.

Uma segunda limitação para este estudo é a falta de indicadores financeiros atribuídos aos programas de relacionamento desenvolvidos pela empresa A, não sendo possível o cálculo de payback e ROI (retorno de investimento) dos programas de relacionamento.

Em relação à quantidade de entrevistados, sendo dez entrevistados, colaboradores da Empresa A que possuem responsabilidade por alguma etapa do desenvolvimento e implantação dos programas de relacionamento ao pequeno varejo, e cinco pequenos varejistas que participam de programas de relacionamento desenvolvidos pela Empresa A. As entrevistas tiveram como objetivo entender como é a verdadeira relação entre a indústria e o canal em relação aos programas de relacionamento, porém como as entrevistas não foram em número expressivo, pode haver variação da compreensão pela subjetividade de acordo com o canal entrevistado.

Sugestões para estudos futuros

Sugestões para estudos futuros estão relacionados a diminuir as limitações acima citadas, como por exemplo, aplicar o conjunto de etapas proposto de programas de relacionamento de marketing para outros setores que possuam pequenos varejistas, como: varejo vestuário, farmacêutico, eletrônicos, calçados, etc.

É interessante também realizar um estudo específico para verificação de resultados quantitativos a partir da implementação de um Programa de Relacionamento de Marketing ao pequeno varejo, para compreender, além dos benefícios de desenvolvimento de relacionamento que a empresa conquista (como os fatores que afetam o relacionamento entre canais), se os programas são viáveis financeiramente para uma empresa, através de dados de investimentos (payback e ROI), indicadores de desempenho (margem, volume, faturamento), entre outros. Porém, para isso, é necessário que a empresa possua base de dados representativa que possa cruzar os dados comerciais e financeiros dos clientes.

REFERENCIAS¹¹

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. Journal of Marketing - Special Issue, v. 63, p. 146-163, 1999.

ADJEL, M. T.; GRIFFITH, D. A.; NOBLE, S. M. When Do Relationships Pay Off for Small Retailers? Exploring Targets and Contexts to Understand the Value of Relationship Marketing. Journal of Retailing. v. 85, n. 4, p. 493–501, 2009.

ANDERSON, J. C.; NARUS J. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 48, p. 62– 74, 1984.
ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1, 42-58, 1990.

BERRY, L. Relationship Marketing of Services-- Growing Interest, Emerging Perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIONG, H. Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade, European **Journal of Marketing**, Vol. 27 Iss: 7 pp. 21 – 38. 1993.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Porte de Empresa. 2010. Disponível em
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html
Acesso em: 14 Abr. 2013.

CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. Industrial Marketing Management, v. 32 p. 375 – 383, 2003.

CASTRO, Luciano Thomé e. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre Brasil e EUA no setor de defensivos**. 2008. 234p. Tese (Doutorado) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

¹¹ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; AKRIDGE, J. T. On the use of channel incentive programs: a cross country analysis on the crop protection industry in Brazil and USA. *Anais... VII International PENSA Conference* November, 26-28th, 2009.

CHINOMONA, R.; CHENG, J. M. S. Distribution Channel Relational Cohesion Exchange Model: A Small-to-Medium Enterprise Manufacturer's Perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 256–275, 2013.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Managing Trust Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance. **BAR – Brazilian Administration Review**. v. 5, n.4, p. 289-303, 2008.

CONANT, J. S.; WHITE, J. C. Marketing Program Planning, Process Benefits, and Store Performance: An Initial Study Among Small Retail Firms. *Journal of Retailing*, v. 75, n. 4, p. 525–541, 1999.

CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M. Category management in small supermarkets: an opportunity for food manufacturers in emerging markets. *Anais... 22nd Annual IFAMA Forum & Symposium*, 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 762, 2011.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 461 p., 2002.

CRESCITELLI, Edson. Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. 2003. Tese (Doutorado) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, Universidade de São Paulo - de FEA/USP, 2003.

CRESCITELLI, E.; IKEDA, A. M. Marketing de Relacionamento entre Fabricantes e Vendedores do Varejo. **Revista de Administração em Diálogo**, v.8, n.1, 2006.

D'ANDREA, G.; LOPEZ-ALEMAN, B. Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*. v. 34, n. 9, p. 661-673, 2006.

DAVIS-ŠRÁMEK, B.; DROGE, C.; MENTZER, J. T.; MYERS, M. B. Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction? **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 37, n. 4 December. p. 440 – 454. 2009.

DAWSON, J. A. Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis. **International Journal of Retail and Distribution Management**. v. 28, p. 5-8, 2000.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DTI). Retail Strategy Group Report: Driving Change. 2004.

DIAZ, A.; LACAYO, A. J.; SACEDO, L. Selling to “mom-and-pop” stores in emerging markets. MCKinsey Quartely, 2007.

DICK, A. S., BASU, K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 2, p. 99–113, 1994.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51, abr 1997.

EL-ANSARY, A. I. STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, p.47-52, 1972.

ELG, U. Market orientation processes in retailing: a cross-national study. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 5/6, p. 568-589, 2007.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. **Journal of Marketing**, v. 48, N. 3, p. 43-55, 1984.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The basis of social power. In CARTWRIGHT, D. **Studies in social power**. Michigan: Institute of Social Research, p. 150-167, 1959.

FULLERTON, G. The service quality-loyalty relationship in retail services: does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 12, p. 99–111, 2005.

GEYKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**. v.15, p. 223–248, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLILAND, D. I. Designing channel incentives to overcome reseller rejection. **Industrial Marketing Management**. v.33, 87–95, 2004.

GILLILAND, D. I. Toward a business-to-business channel incentives classification scheme. **Industrial Marketing Management**. v. 32 , 55– 67, 2003.

GUISSONI, Leandro Angotti. **Proposta de metodologia para avaliação das comunicações integradas de marketing: Uma abordagem focada na gestão baseada em valor**. 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

GUISSONI, Leandro Angotti. **Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal**. 2012. 202 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

HUNT, S.; NEVIN, J. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, p. 186-193, 1974.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE – Pesquisa Mensal de Comércio**, 2013.

IDV – Instituto para Desenvolvimento do Varejo. **Varejos em Números**. 2013. Disponível em: <http://www.idv.org.br/>. Acesso em: 22 Abr 2013.

JOHNSON, J. L., SOHI, R. S. The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets Intern. **Journal of Research in Marketing**, v. 18, p. 299–318, 2001.

JOHNSON, J. L.; SAKANO, T.; COTE, J. A.; ONZO N. The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U. S.-Japanese Channel Relationships. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 2, p. 1-10, 1993.

JONSSON, P.; ZINELDIN, M. Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. **Supply Chain Management: An International Journal**. v. 8, n. 3, 2003.

KAZEMI, F.; KESKAR, A.; ESMAEILI, M. A Comparative Study of Interfirm Influence Strategies of Truck Manufacturers in Iran and India. **International Journal of Business and Management**. v. 5, n. 3, 165-170, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management** .12 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.

KUMAR, V.; RAMANI, G. Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level. **Journal of Integrated Communications**, p. 27-33, 2004.

LAMBIN, J.; SCHUILING, I. **Market-driven management**: Strategic and operational marketing 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 2012.

LEE, Y. I.; TRIM, P. R. J. Retail marketing strategy: The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 24, n. 7, p. 730-745, 2006.

LIU, Y.; YANG, R. Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. **Journal of Marketing**. v. 73, p. 93–108, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 428 p., 2005.

MALONI, M., BENTON, W. C. Power Influences in the Supply Chain. **Journal of Business Logistics**, V.21, N. 1, 49–73, 2000.

MARK, T.; LEMON, K. N.; VANDENBOSCH, M.; BULLA, J.; MARUOTTI, A. Capturing the Evolution of Customer–Firm Relationships: How Customers Become More (or Less) Valuable Over Time. *Journal of Retailing*, v.89, n. 3, p. 231–245, 2013.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

McGOLDRICK, P. J. **Retail Marketing**. 2, ed. Londres: McGraw Hill, 2002.

McVEY, P. Are Channels of Distribution what the text books say? **Journal of Marketing**. v. 24, n. 3, p. 61-65, 1960.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Comércio e Indústria. 2012. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/> Acesso em 22 Abr 2013.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, V. 58, p. 20-38, July 1994.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego.. 2012. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/> Acesso em 22 Abr 2013.

MULHERN, F. J. Retail marketing: From distribution to integration. *International Journal of Research in Marketing*, v. 14, p. 103-124, 1997.

NARUS, J. A.; ANDERSON, J. C. Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning. **Sloan Management Review**. v. 19, p. 31 – 40, 1988.

NEVES, M. F. **Demand Driven Strategic Planning**, New York: Routledge, 2012, 180p.

NEVES, M. F., ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process, **Journal of Business e Industrial Marketing**, Vol. 16 N. 7 P. 518 – 539, 2001.

OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. **Journal of Retailing**, 57 Fall, 25-48. 1981.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, Special Issue, v. 63, 33-44. 1999.

OLVER, J. M.; FARRIS, P. W. Push and Pull: A One-Two Punch for Packaged Products. **Sloan Management Review**, V. 31, N. 1, p.53-61, 1989.

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; HOUSTON, M. B.; EVANS, K. R.; GOPALAKRISHNA, S. Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *Intern. J. of Research in Marketing*, v. 24 p. 210–223, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 388.

PAYAN, J. M.; MCFARLAND, R. G. Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 66-79, 2005.

PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v. 69, p.167-176, 2005.

PLANET RETAIL. Power shift in FMCG: how retailers are in control and what suppliers can do about it. Planet Retail Limited: London, 2010.

PRAHARSI, Y.; WEE, H. M.; SUKWADI, R.; PADILAN, M. Small-independent retailers vs. organized retailers: An empirical study in Indonesian economics of service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services* (2013).

ROBICHEAUX, R. A.; EL-ANSARY, A. A. General Model for Understanding Channel Member Behavior. **Journal of Retailing**. v. 52 , 1975.

RODRIGUEZ, I. R. B.; CRESPO, A. H.; SANCHEZ, M. M. G. S. La influencia de la propensión a innovar del gestor en la implantación de programas de fidelización de clientes en el pequeño comercio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. n. 38, p. 007-036, Mar. 2009.

ROSENBLOOM, B. Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. **Journal of Marketing**, v. 37, N. 3, p. 26-30, 1973.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. 6th edition. New York: Engage Learning, 2008.

RUNYAN; R. C.; DROGE, C. A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research? *Journal of Retailing*. v. 84, n.1, p. 77-94, 2008.

RUNYAN, R. C.; STERNQUIST, B.; CHUNG, .J. Channel relationship factors in cross-cultural contexts: Antecedents of satisfaction in a retail setting. **Journal of Business Research**. v. 63, n. 11, p. 1186-1195, 2010.

SCHEMBRI, S. Reframing brand experience: The experiential meaning of Harley–Davidson. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1299–1310, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Estudo apresenta radiografia do pequeno varejo no Brasil. **Revista Superhiper**, 2011. Disponível em: <http://www.comunidade.sebrae.com.br/COMERCIO/Downloads+de+Arquivos/42684.aspx>. Acesso em: 30 Mar 2013.

SERASA EXPERIAN – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Micro e pequenas empresas representam 85% do varejo alimentar brasileiro, revela Serasa Experian, 2013. Disponível em: www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01295.htm. Acesso em: 11 Nov 2013.

SPC Brasil – Serviço de Proteção ao Crédito Brasil. Retrato do Empreendedor do Varejo - Estudo encomendado pelo SPC Brasil e realizado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2012. Disponível em: <http://www.comunidade.sebrae.com.br/COMERCIO/Downloads+de+Arquivos/42684.aspx>. Acesso em: 15 Nov 2013.

TAJEDDINI, K.; ELG, U.; TRUEMAN, M. Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.20, P. 453–462, 2013.

VERHALLEN, T.M.M., WIEGERINCK, V.J.J., GAAKEER, C., POIESZ, T.B.C. Demand driven chains and networks. In T.M.M. Eds., **Demand Driven Chains and Networks**, p. 11-27. The Hague: Reed Business Information. 2004.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship Marketing and Distribution Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

YI, Y.; JEON, H. Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**; v. 31; n. 229, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 4. ed. 247 p.; 2010.

YUVAL-DAVIS, N. Belonging and the politics of belonging, **Patterns of Prejudice**, v. 40, n. 3, p. 197-214, 2006.

ZILBER, M.A., FISCHMANN, A.A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador, ANPAD, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM A INDÚSTRIA A

Modelo para o roteiro de entrevistas utilizado com os responsáveis de Marketing e Estratégia da indústria do setor de alimentos

Perguntas:

APRESENTAÇÃO

Bom dia, tudo bem? Gostaria que você falasse seu nome, idade, profissão, e descrever um pouco as suas atividades na empresa.

O tema trabalhado nesta dissertação são os programas de relacionamento para o pequeno varejo. Primeiro, perguntarei sobre todos os tipos de canais de distribuição, para então falar sobre o pequeno varejo.

- Como variam os canais de vendas utilizados pela empresa? Quais as características destes canais? Qual a importância relativa de cada canal?
- Os modelos de relacionamento desta empresa envolvem algum tipo de segmentação dos clientes? Quais seriam os critérios de segmentação utilizados? Como o canal é recompensado por um bom nível de desenvolvimento dessas variáveis? Quanto tempo leva para que um canal alcance o patamar de excelência dentro destes critérios apresentados? e por quais meios ele conseguiria alcançar este patamar?
- Leva em conta o consumidor na divisão dos canais
- Quais são os programas de relacionamento ao pequeno varejo desenvolvidos pela empresa? Como eles são planejados? Qual o objetivo de cada um?
- Qual o nível de participação da sua área para o planejamento de um programa de relacionamento? Com que essa área poderia contribuir mais? e com que poderia contribuir menos?
- Quais áreas funcionais da empresa interagem com o programa? e qual o papel de cada uma para que o programa atinja os resultados esperados.

- Como é feita a escolha dos clientes para participação de um programa de relacionamento?
- Quais são as vantagens da indústria do setor de alimentos em realizar programas de relacionamento a canais?
- Quais as vantagens para o pequeno varejista em participar destes programas?
- Quais os fatores positivos relacionados a estes programas de relacionamento?
- Quais os fatores negativos relacionados a estes programas de relacionamento?
- Qual o fator crítico de sucesso para estes programas?
- Qual a política da empresa quanto à exclusividade do ponto de venda para sua categoria de produto?
- Como é realizada a implementação destes programas?
- Quais as dificuldades de implementação destes programas?
- Qual a abordagem feita junto aos membros do canal selecionados para que participem do programa?
- Como se distingue a abordagem de um grande varejo para um pequeno varejo?
- Qual o acompanhamento realizado pela empresa em relação aos varejistas participantes dos programas de relacionamento? Que tipos de resultados são analisados? Quanto tempo leva para que um canal alcance o patamar de excelência dentro destes critérios apresentados?
- Quais resultados não são analisados, porém deveriam, em sua opinião?
- Caso o programa de relacionamento não atinja os resultados esperados, há possibilidade de alterar a estratégia do programa? Qual a facilidade ou dificuldade nisso?
- Qual seria o programa de relacionamento ideal para o pequeno varejo?
- Qual interação é realizada com o canal após a implementação de um programa? Quem são as pessoas que interagem? Quem você acha que deveria interagir mais ou menos?
- Há quanto tempo os programas de relacionamento são utilizados pela empresa? Qual o nível de sucesso destes programas em sua opinião?
- O pequeno varejo é um canal muito variado, em que os consumidores o utilizam em ocasiões e frequências diferentes, como a empresa leva isso em conta ao desenvolver um programa de relacionamento? Há uma padronização nos programas independente do tipo de subcanal?

- Se a empresa termina o relacionamento com um pequeno varejista, em geral, este varejista consegue recuperar o nível de vendas do seu produto? Em quanto tempo?
- Se o pequeno varejo termina o relacionamento com a empresa, é possível recuperar as vendas deste canal? Em quanto tempo? Como é realizada esta recuperação?
- Como você vê no Brasil o avanço de marcas próprias dos grandes varejos?
- Como você vê a estrutura de canais alimentícios nos próximos 5 a 7 anos?

ANEXO B – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM OS PEQUENOS VAREJISTAS

Modelo para o roteiro de entrevistas utilizado com os pequenos varejistas que participam de programas de relacionamento realizados por uma indústria do setor de bebidas

Questões

- Como e de que tipo de empresa as bebidas são compradas?
- Considerando as bebidas não alcoólicas, existe um fornecedor que pode ser entendido como o principal e o mais importante? Das suas vendas de bebidas, quantos por cento são da marca deste fabricante?
- Por que você acha que este fabricante é o seu principal fornecedor nesta categoria de produto?
- O quanto você sente que suas vendas de bebidas são influenciadas por este principal fornecedor? (decisões de promoções, preços, etc)
- Como é o relacionamento do seu comércio com esses fornecedores?
- Qual programa de relacionamento com este fornecedor você participa? Quais os objetivos destes programas?
- Quais expectativas que você acredita que este fornecedor tem sobre sua empresa para ser considerada para participar de seu programa de relacionamento?
- Como foi feito o convite para participar deste programa? Quem foi responsável pelo convite?

- Quais os termos para participação deste programa?
- Se este principal fornecedor interromper os negócios com sua empresa, quanto tempo você acredita que irá levar para que recupere o mesmo nível de vendas nesta categoria de produto?
- Se você interromper os negócios com esta empresa, em quanto tempo demora em ele recuperar as vendas de seu produto?
- Houve algum momento em que você pensou em não participar deste programa? O que ocorreu? Quais foram seus pensamentos?
- No relacionamento com este fornecedor, quem você entende que tem o poder? De exemplos de como você vê este poder é exercido? Você imagina que este poder tenha vantagens ou desvantagens para você?
- Em sua opinião, quais atitudes do fornecedor lhe mostrou confiança para participar do programa de relacionamento? Quais atitudes te deixaram inseguros?
- Qual o nível de confiança que o fornecedor tem em você? Qual nível de confiança você acha que o fornecedor deveria realmente sentir em relação a você?
- Em algum momento houve conflito entre as opiniões do fornecedor e as suas? Como foi realizada a negociação? Você ficou satisfeito com o resultado? O que faria diferente?
- Em sua opinião, em quais momentos você ficou satisfeito com este programa de relacionamento? e em quais momentos você ficou insatisfeito?
- Você tem uma sugestão sobre como este programa poderia ser melhor implementado?
- Como seria o relacionamento ideal com um fornecedor? O que ele deveria fazer? Qual papel você deveria ter?
- Você já participou de programas de relacionamento realizados por empresas de outras categorias? Você é pode me relatar o que há de melhor ou pior nessas companhias?
- Como você vê o seu relacionamento com este fornecedor no futuro?
- Como você vê o futuro do seu estabelecimento?