UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Guilherme Duarte

Atividades de *trade marketing* desenvolvidas pela indústria de bens de consumo não duráveis
no pequeno varejo alimentar: a perspectiva varejista

São Paulo
2017

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

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GUILHERME DUARTE

Atividades de *trade marketing* desenvolvidas pela indústria de bens de consumo não duráveis no pequeno varejo alimentar: a perspectiva varejista

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obter o título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Andres Rodriguez Veloso

São Paulo
2017

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

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Duarte, Guilherme

Atividades de trade marketing desenvolvidas pela indústria de bens de consumo não duráveis no pequeno varejo alimentar: a perspectiva varejista / Guilherme Duarte. – São Paulo, 2017.
195 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Andres Rodriguez Veloso.

1. Marketing 2. Pequeno varejo 3. Varejo alimentar 4. Canais de distribuição I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Às minhas avós, Dona Cartola e Dona Rosa

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me iluminar durante toda minha vida e me abençoar mais uma vez em uma árdua jornada.

Agradeço aos meus pais, João Luis e Meire, e aos meus irmãos, Gustavo e Camila, por sempre estarem ao meu lado e me apoiarem para que eu pudesse realizar meus sonhos e alcançar meus objetivos. Sem minha família, este sonho não se concretizaria.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso, pela oportunidade concedida de ser seu orientando e poder desenvolver este trabalho. Agradeço também pela oportunidade de monitoria, conselhos e ajuda durante o mestrado.

Agradeço a todos os professores que tive contato durante o mestrado, os quais contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento acadêmico e condução desta pesquisa. Professores Ana Ikeda, Andres Veloso, Alessandra Montini, Edson Crescitelli, Francisco Alvarez, Felipe Borini, Guilherme Shiraishi, Kavita Hamza e Marcos Campomar, deixo aqui meu muito obrigado.

Agradeço à FEA USP por me proporcionar a estrutura necessária para a condução de minha pesquisa e de meus estudos. Agradeço também à EACH USP, a qual esteve presente nesta jornada durante um semestre.

Agradeço à UFSCar, minha *alma mater*, a qual me proporcionou a oportunidade e os conhecimentos necessários para ser um profissional da área de Marketing.

Agradeço ao Prof. Dr. Ederson Luiz Piato, por ter me proporcionado o primeiro contato com a pesquisa acadêmica e com o tema *trade marketing*.

Agradeço a todos os varejistas que contribuíram com esta pesquisa. Henrique, Marco e Luis Antonio, deixo aqui meus sinceros agradecimentos.

Agradeço à CNPq pela concessão da bolsa durante o período de mestrado. Fonte imprescindível para minha manutenção financeira nestes últimos anos.

Agradeço aos meus amigos de Piracicaba, Fino, Japa, Rife e Ory, que mesmo diante da dificuldade de nos encontrarmos como antigamente, ainda preservam um forte laço de amizade.

Não posso deixar de agradecer àqueles que, mesmo não compreendendo os momentos de ausência, estiveram ao meu lado durante este período, proporcionando momentos de diversão e descontração. Aos amigos da República 6 Bola, Amaral, Bueno, Brunão, Bruninho, Castor, Cinemark, Sabugo, Tadeu e Tora, obrigado pela amizade e por serem, durante boa parte desses dois anos e meio, minha segunda família.

Por fim, agradeço a ela, Camila Dias, minha amada companheira e melhor amiga, a qual me acompanhou na reta final desta jornada, sempre me alegrando com seu astral, carinho e conselhos.

RESUMO

Duarte, G. (2017). *Atividades de trade marketing desenvolvidas pela indústria de bens de consumo não duráveis no pequeno varejo alimentar: a perspectiva varejista* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Historicamente, as indústrias conquistaram espaço no mercado a partir do aumento de seu volume de produção e da redução no preço dos produtos. Tal estratégia, no entanto, não se mostrou eficaz nas últimas décadas, visto que a mesma foi copiada por todos os fabricantes. Dessa forma, uma nova estratégia foi adotada pelas indústrias com o objetivo de diferenciar seus produtos da concorrência, especialmente no âmbito varejista. As indústrias passaram, então, a criar novas linhas de produtos, com o propósito de atingir esse objetivo. Todavia, mais uma vez as estratégias adotadas pelas indústrias não tiveram o impacto esperado. Em especial no setor de bens de consumo não duráveis, os espaços varejistas passaram a ficar super abastecidos, sendo que muitos dos produtos comercializados apresentavam baixo giro e baixa rentabilidade, além de muitas marcas possuírem pouco apelo junto ao consumidor final. Diante desse cenário, o varejo começou a ditar os produtos e marcas que seriam comercializados em seus estabelecimentos, elevando seu poder frente à indústria. Essa inversão de poder no mercado varejista obrigou os fabricantes a reverem a maneira como desenvolviam o relacionamento com seus clientes de canal, principalmente com o varejo. Antes preocupada em atender apenas as necessidades dos consumidores finais, a indústria buscou atender também as demandas de seus clientes de canal, criando, então, os departamentos de *trade marketing*. As atividades de *trade marketing* foram inicialmente aplicadas pelas indústrias de bens de consumo não duráveis em grandes redes varejistas. Esse fenômeno se reflete na academia, aonde a maioria dos estudos sobre *trade marketing* tem como objeto de pesquisa essas indústrias, com poucos estudos realizando uma abordagem a partir da visão do varejo. No entanto, os poucos estudos que abordam a visão do varejo sobre o *trade marketing* não são aplicados no segmento alimentar, no qual ocorreram as transformações varejistas mais intensamente. O pequeno varejo, apesar de possuir considerável importância na economia brasileira e na comercialização de muitas categorias de produto, é pouco explorado na literatura de *trade marketing*. Dessa forma, torna-se interessante compreender como funciona o *trade marketing* quando desenvolvido em pequenos varejistas do segmento alimentar e, se não for desenvolvido, quais as razões para esse fenômeno. Diante dessa oportunidade de pesquisa, esta dissertação foi conduzida com um referencial teórico abordando os grandes tópicos “canais de distribuição” e “*trade marketing*”. A pesquisa, do tipo exploratória e qualitativa, utilizou-se do método de estudo de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três pequenos varejistas da cidade de Piracicaba, e tiradas fotos do interior dos estabelecimentos. Os resultados proporcionaram a conclusão que as atividades envolvendo comunicação e promoção são realizadas tanto em conjunto por indústria e pequeno varejo, quanto individualmente pelo varejista; que a definição de preços é realizada individualmente pelo varejista; que o relacionamento estabelecido entre indústria e pequeno varejo é eficaz, apesar dos varejistas não acreditarem na existência de cooperação entre ambos; que o compartilhamento de informações é pessoal, sem o auxílio de ferramentas eletrônicas e que a gestão por categorias é desenvolvida pelo pequeno varejo sem o auxílio da indústria.

Palavras-chave: Marketing. Pequeno varejo. Varejo alimentar. Canais de distribuição.

ABSTRACT

Duarte, G. (2017). *Trade marketing activities developed by the non-durable consumer goods industry in small retail food: the retail perspective* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Historically, industries have gained market space by increasing their production volume and reducing product prices. Such a strategy, however, has not proved effective in recent decades since it has been copied by all manufacturers. In this way, a new strategy was adopted by the industries with the objective of differentiating their products from the competition, especially in the retail area. The industries then started to create new product lines, in order to achieve this objective. However, again the strategies adopted by the industries did not have the expected result. Particularly in the non-durable consumer goods sector, retail spaces became overcrowded, with many of the products marketed presenting low rotation and low profitability, as well as the fact that many brands have little appeal to the shopper. Faced with this scenario, the retailer began to choose the products and brands that would be marketed in their establishments, which increased their power. This exchange of power in the retail market forced manufacturers to review how they developed the relationship with their channel partners, particularly retailers. Previously concerned with meeting only the needs of shoppers, the industry also began to meet the demands of its channel partners, creating the trade marketing departments. Trade marketing activities were initially applied by non-durable consumer goods industries in large retail chains. This phenomenon is reflected in the academy, where most of the studies on trade marketing have as object of research these industries, with few studies taking an approach from the perspective of the retail. However, the few studies that approach the retail vision about trade marketing are not applied in the food segment, where the retail transformations occurred more intensely. Small retailers, despite having considerable importance in the Brazilian economy and in the commercialization of many product categories, are little explored in the trade marketing literature. In this way, it becomes interesting to understand how trade marketing works when developed in small retailers in the food segment and, if not developed, what the reasons for this phenomenon. Faced with this research opportunity, this dissertation was conducted with a theoretical framework approachig the major topics "distribution channels" and "trade marketing". The research is exploratory and qualitative and used the multiple case study method. Semi-structured interviews were conducted with three small retailers in the city of Piracicaba, and photographs were taken of the inside the establishments. The results provided the conclusion that the activities involving communication and promotion are carried out jointly by industry and small retail and also individually by the retailer; that the pricing is carried out individually by the retailer; that the established relationship between industry and small retailers is effective, although retailers do not believe in the existence of cooperation between them; that the sharing of information is personal, without the help of EDI and that category management is developed by small retailers without the help of industry.

Keywords: Marketing. Small retail. Food retail. Marketing channels.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Percurso teórico do referencial.....	29
Figura 2 – Funções dos canais de <i>marketing</i>	31
Figura 3 – Sistemas de canal de distribuição.....	34
Figura 4 – <i>Continuum</i> de graus de integração vertical.....	34
Figura 5 – Níveis de canais: estruturas para canais de bens de consumo.....	37
Figura 6 – Estratégias de distribuição.....	39
Figura 7 – Distribuição direta: a dinâmica dos contatos.....	41
Figura 8 – Distribuição por meio de 1 (um) atacadista: a dinâmica dos contatos.....	42
Figura 9 – Distribuição por meio de 2 (dois) atacadistas: a dinâmica dos contatos.....	42
Figura 10 – Procedimento adotado para realização do estudo de caso.....	91
Figura 11 – Geladeira da marca Coca-Cola com itens de marcas concorrentes no Caso A.....	95
Figura 12 – Geladeiras localizadas em pontos estratégicos no Caso A.....	96
Figura 13 – Sorteio de brinde realizado pelo Caso A.....	97
Figura 14 – Anúncio de promoção de refrigerante (desconto de preço) realizado pelo Caso A.....	98
Figura 15 – Anúncio de promoção de cerveja (desconto de preço) realizada pelo Caso A.....	99
Figura 16 – Geladeira da Kibon no Caso B.....	109
Figura 17 – Geladeira da Coca-Cola no Caso B.....	110
Figura 18 – Geladeira emprestada por fabricante regional no Caso B.....	111
Figura 19 – <i>Display</i> instalado pela marca Nescau no Caso C.....	123
Figura 20 – Geladeira da marca Coca-Cola no Caso C.....	124
Figura 21 – <i>Displays</i> de cigarro no Caso C.....	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento do varejo alimentar brasileiro (varejo tradicional e supermercado) entre os anos de 2014 e 2016.....	25
Tabela 2 – Estudos brasileiros sobre <i>trade marketing</i>	26
Tabela 3 – Atividades de <i>marketing</i> em um mercado de bens de consumo.....	37
Tabela 4 – Resumo dos diferentes tipos de intermediários.....	40
Tabela 5 – Caracterização de mercearias, minimercados, lojas de conveniência e supermercados.....	45
Tabela 6 – Atividades de comunicação de TM desenvolvidas nos varejistas pesquisados.....	140
Tabela 7 - Avaliação dos varejistas a respeito do desenvolvimento de atividades de comunicação pela indústria.....	141
Tabela 8 – Atividades envolvendo gestão de produto desenvolvidas pela indústria nos varejistas.....	142
Tabela 9 – Atividades de TM envolvendo preço desenvolvidas no pequeno varejo.....	143
Tabela 10 – Desenvolvimento de relacionamento entre indústria e pequeno varejo considerando atividades de TM.....	145
Tabela 11 – Avaliação dos varejistas sobre o relacionamento estabelecido com a indústria....	145
Tabela 12 – Compartilhamento de informações entre indústria e pequeno varejo.....	146
Tabela 13 – A gestão por categorias no pequeno varejo.....	147
Tabela 14 – O modelo de adoção das atividades de trade marketing no pequeno varejo.....	148
Tabela 15 – O TM no pequeno varejo – atividades desenvolvidas efetivamente.....	150
Tabela 16 – O TM no pequeno varejo – atividades desenvolvidas parcialmente.....	151
Tabela 17 – O TM no pequeno varejo – atividades não desenvolvidas.....	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

APAS – Associação Paulista de Supermercados

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

TM – Trade Marketing

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Definição da situação problema.....	28
1.2 Objetivo geral e específico.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 Canais de distribuição.....	29
2.1.1 Tipos de canais de distribuição.....	39
<u>2.1.1.1 Varejo.....</u>	<u>43</u>
2.1.1.1.1 Classificação e estrutura do varejo.....	43
2.1.1.1.2 Evolução do varejo brasileiro.....	45
2.1.1.1.3 Tendências e desafios do varejo brasileiro.....	48
2.1.2 Conflito e desenvolvimento de relacionamento nos canais de distribuição.....	49
2.1.3 Conflito e desenvolvimento de relacionamento nos canais de distribuição: organizações de pequeno porte.....	55
2.2 Trade marketing.....	56
2.2.1 Evolução do ambiente de mercado.....	56
2.2.2 Conceito do <i>trade marketing</i>	59
2.2.3 Atividades de <i>trade marketing</i>	62
<u>2.2.3.1 Comunicação em <i>trade marketing</i>.....</u>	<u>65</u>
<u>2.2.3.2 Mix de produtos.....</u>	<u>69</u>
<u>2.2.3.3 Preços em <i>trade marketing</i>.....</u>	<u>70</u>
<u>2.2.3.4 Serviços e logística em <i>trade marketing</i>.....</u>	<u>72</u>
<u>2.2.3.5 Sistema de informações de <i>trade marketing</i>.....</u>	<u>72</u>
<u>2.2.3.6 Gestão por categorias.....</u>	<u>75</u>
<u>2.2.3.7 Resultados e rentabilidade.....</u>	<u>77</u>
2.2.4 O papel do <i>shopper</i>	79
2.2.5 <i>Trade marketing</i> na estrutura organizacional.....	80
2.2.6 Canais de distribuição e <i>trade marketing</i>	83
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	85
3.1 Linha epistemológica.....	85
3.2 Abordagem da pesquisa.....	85
3.3 Estratégia de pesquisa.....	86

3.4 Unidades de análise.....	87
3.5 Técnica de coleta de dados.....	88
3.6 Protocolo de pesquisa.....	90
3.7 Técnica de análise de dados.....	91
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	93
4.1 Caso A - Supermercado Cinco Estrelas.....	93
4.1.1 Fontes de informação.....	93
4.1.2 Caracterização do Caso A.....	94
4.1.3 Descrição e análise do Caso A.....	94
4.1.3.1 Atividades de <i>trade marketing</i>	94
4.1.3.1.1 Comunicação em trade marketing.....	94
4.1.3.1.2 Mix de produtos.....	101
4.1.3.1.3 Preços.....	102
4.1.3.1.4 Serviços e logística.....	103
4.1.3.1.5 Sistema de informações em trade marketing.....	103
4.1.3.1.6 Gestão por categorias.....	104
4.1.3.1.7 Resultados e rentabilidade.....	104
4.1.3.2 Relacionamento com fornecedores.....	105
4.1.3.3 Comportamento do <i>shopper</i>	106
4.1.3.4 Outras considerações.....	107
4.2 Caso B – Villa Mercearia.....	107
4.2.1 Fontes de informação.....	107
4.2.2 Caracterização do Caso B.....	107
4.2.3 Descrição e análise do Caso B.....	108
4.2.3.1 Atividades de <i>trade marketing</i>	108
4.2.3.1.1 Comunicação em trade marketing.....	108
4.2.3.1.2 Mix de produtos.....	113
4.2.3.1.3 Preços.....	115
4.2.3.1.4 Serviços e logística.....	116
4.2.3.1.5 Sistema de informações em trade marketing.....	118
4.2.3.1.6 Gestão por categorias.....	119
4.2.3.1.7 Resultados e rentabilidade.....	119
4.2.3.2 Relacionamento com fornecedores.....	120
4.2.3.3 Comportamento do <i>shopper</i>	121

4.2.3.4 Outras considerações.....	121
4.3 Caso C – L. A. Bandeira e Cia Ltda.....	121
4.3.1 Fontes de informação.....	121
4.3.2 Caracterização do Caso C.....	122
4.3.3 Descrição e análise do Caso C.....	122
4.3.3.1 Atividades de <i>trade marketing</i>	122
4.3.3.1.1 Comunicação em <i>trade marketing</i>	122
4.3.3.1.2 Mix de produtos.....	128
4.3.3.1.3 Preços.....	129
4.3.3.1.4 Serviços e logística.....	131
4.3.3.1.5 Sistema de informações em <i>trade marketing</i>	132
4.3.3.1.6 Gestão por categorias.....	133
4.3.3.1.7 Resultados e rentabilidade.....	133
4.3.3.2 Relacionamento com fornecedores.....	134
4.3.3.3 Comportamento do <i>shopper</i>	136
4.3.3.4 Outras considerações.....	137
4.4 Análise consolidada dos dados.....	137
4.4.1 Atividades de <i>trade marketing</i>	137
4.4.1.1 Comunicação em <i>trade marketing</i>	137
4.4.1.2 Mix de produtos.....	141
4.4.1.3 Preços.....	142
4.4.1.4 Serviços e logística.....	143
4.4.1.5 Resultados e rentabilidade.....	144
4.4.2 Relacionamento entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o pequeno varejo.....	144
4.4.3 Compartilhamento de informações entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o pequeno varejo.....	145
4.4.4 O desenvolvimento da gestão por categorias no pequeno varejo.....	146
4.4.5 Outras considerações.....	147
5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
REFERÊNCIAS.....	157
APÊNDICES.....	165
APÊNDICE A - Carta convite.....	165

APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa.....	165
APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas (entrevista semiestruturada).....	166
APÊNDICE D – Fotos tiradas no interior dos estabelecimentos varejistas.....	170

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do último século, a indústria conquistou seu espaço nos canais de distribuição (em especial no varejo) a partir de duas estratégias: aumento do volume de produção e redução do preço dos produtos. No entanto, ambas as estratégias passaram a ser facilmente copiadas pelos concorrentes, visto que se caracterizam como de simples adoção. Dessa forma, a primeira grande alteração no ambiente varejista foi presenciada e, principalmente a indústria de bens de consumo não duráveis, buscou novas formas de diferenciar seus produtos frente a concorrência (Alvarez, Toledo, Caigawa, & Jordão, 2004).

A nova estratégia adotada pelas indústrias de bens de consumo não duráveis consistia no desenvolvimento de novas linhas de produtos, com o objetivo único de diferenciação frente a concorrência. Todavia, essa nova estratégia também apresentou desafios para a indústria, visto que se iniciou um fenômeno de super abastecimento de produtos e marcas nas lojas varejistas. O varejo se via, de certa forma, obrigado pela indústria a estocar e comercializar uma grande quantidade de itens, muitos deles com baixo giro, pequena rentabilidade e imagem de marca fraca.

Diante desse cenário, o varejista concluiu que a comercialização de alguns produtos e marcas não eram benéficos ao estabelecimento, o que resultou em um aumento de seu poder frente a indústria. A partir da segunda grande transformação no ambiente varejista, o varejo (e não mais a indústria) passou a ser o tomador de decisão em relação aos itens que iria comercializar (Crispim, 1994; Davies, 1993; McCarthy, 1996).

Foram nas últimas décadas, então, que transformações mais intensas no ambiente varejista se fizeram presentes. Os fabricantes, em especial de bens de consumo não duráveis, iniciaram uma reflexão sobre a maneira pela qual estabeleciam suas relações com os outros membros do canal de distribuição (principalmente os varejistas) e sobre as estratégias de *marketing* adotadas. Tais transformações resultaram em uma maior participação dos varejistas nas estratégias e ações de *marketing* da indústria, e os varejistas passaram a influenciar, inclusive, o desenvolvimento de produtos disponibilizados ao consumidor final.

Diante desse cenário, a indústria se viu obrigada a considerar a comercialização de seus produtos não por meio do varejista, mas sim para o varejista (Alvarez et al., 2004). A partir disso, o varejo passou a ser tratado pela indústria não somente como um membro do canal de distribuição ou mero intermediário de seus produtos, mas sim como um cliente, passando a ser, então, uma variável incontrolável (Barros, 2015).

No Brasil, as transformações no ambiente varejista e o consequente aumento de poder do varejo em relação aos fabricantes tiveram início na década de 1970, com a chegada da rede francesa de hipermercados Carrefour. Antes desse período, o varejo brasileiro era constituído por organizações com capital nacional, as quais eram, em sua maioria, caracterizadas como empresas familiares que possuíam pouca profissionalização no uso de ferramentas de administração. Além disso, em geral, a abrangência das lojas era regional, com um atendimento especializado e focado nos mercados em que atuavam. Sob essa configuração econômica, a indústria impunha suas necessidades nas negociações que envolviam os outros membros de canal. Dessa forma, o varejo possuía pouca influência nas decisões tomadas a respeito dos preços praticados e das promoções realizadas, bem como era obrigado a comercializar os itens impostos pelo fabricante, especialmente quando este fazia valer sua posição de liderança em determinada categoria de produto. O varejo brasileiro era, portanto, “refém” das imposições da indústria (Motta, Machline, & dos Santos, 2008).

Segundo Motta (2007), o poder do varejo só veio a aumentar, de fato, com o fenômeno da globalização e consequente consolidação das grandes redes supermercadistas dos EUA e da Europa durante a década de 1980, as quais passaram a contar com um nível maior de profissionalização, aumentando seu poder de barganha.

Como resultado de uma maior profissionalização em suas atividades, o varejo começou a demandar melhores condições comerciais das indústrias de bens de consumo não duráveis, o que conduziu à diminuição na rentabilidade dos fabricantes. Com o objetivo de contornar tal situação, a indústria criou departamentos de *trade marketing* para atender as necessidades de seus clientes intermediários, adaptando as estratégias de *marketing* às necessidades e desejos dos consumidores finais (Motta, 2007).

O fenômeno da concentração de poder do varejo costuma estar relacionado às grandes redes varejistas, em especial aos hipermercados com capital estrangeiro (Alvarez et al, 2004; Motta, 2007). No entanto, Lima Filho, Maia, Sproesser e Moraes (2006) relatam que esse fenômeno não é unanimidade entre as grandes redes, visto que muitos dos pequenos varejistas se associam em redes de cooperação ou clubes de compras como forma de contornar seu baixo poder de barganha, caso estivesse isolado.

Como o pequeno varejo brasileiro é bastante presente no território nacional e possui grande importância no percentual de vendas de determinadas categorias, pesquisas envolvendo *marketing* aplicadas no pequeno varejo são de fundamental importância para a academia. Dessa forma, esta pesquisa se baseia na investigação sobre como funciona o *trade marketing* quando desenvolvido em pequenos varejistas do segmento alimentar, e se não for desenvolvido, quais

as razões desse fenômeno, com o intuito de analisar o desenvolvimento das atividades de *trade marketing* nos pequenos varejistas do segmento alimentar.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2017¹), o Brasil possuía em 2016 51,3 mil varejos tradicionais (no máximo 1 *checkout*, contra 37,7 mil supermercados (acima de 2 *checkouts*). A Tabela 1 contém informações sobre o crescimento do varejo alimentar no Brasil entre os anos de 2014 e 2016.

Tabela 1 – Crescimento do varejo alimentar brasileiro (varejo tradicional e supermercado) entre os anos de 2014 e 2016

Formato	Ano	Nº de lojas	Nº de <i>checkouts</i>	Nº de funcionários
Varejo tradicional	2014	44,9 mil	-	-
	2015	51,1 mil	-	176 mil
	2016	51,3 mil	-	142 mil
Supermercados	2014	-	-	-
	2015	37,5 mil	-	1,625 milhão
	2016	37,7 mil	-	1,667 milhão
Autosserviço (todos os formatos)	2014	-	-	-
	2015	88,6 mil	222,8 mil	1,801 milhão
	2016	89 mil	225 mil	1,809 milhão

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2017¹).

Embora o *trade marketing* seja um conceito adotado por indústrias localizadas em diversos países do globo terrestre desde a década de 1980 (Motta, 2007), no Brasil, o tema parece ser abordado com maior frequência, principalmente nos estudos acadêmicos, os quais foram desenvolvidos com o objetivo de compreender a evolução do conceito e a implantação e formalização do *trade marketing*. Dentre estes estudos nacionais, destacam-se o de Barros (2015), que executou pesquisa com o objetivo de verificar como se dá o desenvolvimento do conceito de TM na indústria farmacêutica; Schneider (2013), que teve como objetivo analisar a aplicação do conceito de *trade marketing* em indústrias que atendem a rede supermercadista brasileira; Almeida, Penna, Silva e Freitas (2012), que executaram pesquisa com o objetivo de investigar as motivações para a adoção do TM, a posição dos departamentos de TM na estrutura organizacional das indústrias e as atribuições do TM no setor de lojas de conveniência; Silva Neto, Macedo-Soares e Pitassi (2011), os quais objetivaram identificar quais atributos dificultam e quais contribuem para a adequação da área de *trade marketing* à estratégia de negócio das empresas de bens de consumo; Portella (2008), a qual realizou estudo com o intuito

de identificar quais as práticas desenvolvidas por grandes empresas de bens de consumo brasileiras que já possuíam o departamento de *trade marketing* formalizado; Almeida e Abreu (2008), que possuíam como objetivo investigar as práticas do *trade marketing* a partir da perspectiva dos varejistas de lubrificantes no canal de distribuição de auto peças; Motta et al. (2008), que desenvolveram estudo exploratório-descritivo com o objetivo de conhecer quais estratégias e estruturas de *trade marketing* são desenvolvidas pela indústria de bens de consumo não duráveis; Toledo, Shiraishi, Polo, Alvarez e Campomar (2007), que desenvolveram estudo com o objetivo de identificar a frequência com que as variáveis do *trade marketing mix* vêm sendo aplicadas pelas empresas de produtos de consumo que já utilizavam o conceito; Motta (2007), cujo objetivo foi o de conhecer quais estratégias e estruturas de *trade marketing* são desenvolvidas pelas indústrias de bens de consumo não duráveis; Alvarez et al. (2004), os quais desenvolveram estudo com o objetivo de identificar a aplicação do conceito de *trade marketing* em empresas produtoras de produtos de consumo no setor de alimentos; Costa, Leocadio e Araújo (2004), os quais desenvolveram estudo com o objetivo de descrever como o *trade marketing* apoia o desenvolvimento dos negócios e do relacionamento entre fabricante e distribuidor no setor avícola.

A Tabela 2 apresenta um levantamento de pesquisas nacionais envolvendo o tema *trade marketing*.

Tabela 2 – Estudos brasileiros sobre *trade marketing*

Autor	Ano	Objetivo da pesquisa
Barros	2015	Verificar como se dá o desenvolvimento do conceito na indústria farmacêutica.
Schneider	2013	Analisar a aplicação do conceito de <i>trade marketing</i> em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira.
Almeida et al.	2012	Investigar as motivações para a adoção, a posição na estrutura organizacional e as atribuições do <i>trade marketing</i> no setor de lojas de conveniência.
Silva Neto et al.	2011	Identificar quais atributos dificultam e quais contribuem para a adequação da área de <i>trade marketing</i> à estratégia de negócio das empresas de bens de consumo.
Portella	2008	Identificar quais as práticas desenvolvidas por grandes empresas de bens de consumo brasileiras que já possuíam o departamento de <i>trade marketing</i> formalizado.

Almeida e Abreu	2008	Investigar as práticas do <i>trade marketing</i> a partir da perspectiva dos varejistas de lubrificantes no canal de distribuição de autopeças.
Motta et al.	2008	Conhecer quais estratégias e estruturas de <i>trade marketing</i> são desenvolvidas pela indústria de bens de consumo não duráveis.
Toledo et al.	2007	Identificar a frequência com que as variáveis do <i>trade marketing mix</i> vêm sendo aplicadas pelas empresas de produtos de consumo que já utilizavam o conceito.
Motta	2007	Conhecer quais estratégias e estruturas de <i>trade marketing</i> são desenvolvidas pelas indústrias de bens de consumo não duráveis.
Alvarez et al.	2004	Identificar a aplicação do conceito de <i>trade marketing</i> em empresas produtoras de produtos de consumo no setor de alimentos.
Costa et al.	2004	Descrever como o <i>trade marketing</i> apoia o desenvolvimento dos negócios e do relacionamento entre fabricante e distribuidor no setor avícola.

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura.

O único estudo brasileiro que aborda o tema *trade marketing* sob a ótica varejista é o de Almeida e Abreu (2008), todavia, os autores estudaram o conceito no setor de auto peças, além disso, quando o varejo é citado nas pesquisas, trata-se das grandes redes. Dessa forma, não foram levantados na literatura estudos que considerem a perspectiva varejista (muito menos de pequenos varejistas) em relação às atividades de *trade marketing*, em especial quando é considerada a indústria de bens de consumo não duráveis, a qual, segundo Corsten e Kumar (2015), apresenta maior desafio na implantação de um relacionamento colaborativo entre os membros do canal.

Considerando todos esses *gaps* na literatura sobre *trade marketing* e ainda as sugestões de pesquisa de Alvarez et al. (2004), Costa et al. (2004), Motta e da Silva (2006), Toledo et al. (2007), Schneider (2013) e Barros (2015) a respeito da oportunidade de se estudar como os clientes de canal avaliam e executam as atividades de *trade marketing* desenvolvidas pela indústria, o desenvolvimento dessa pesquisa é relevante para o avanço e consolidação da literatura sobre o tema.

Conforme o exposto até o momento, a questão problema que orienta a presente pesquisa é: como funciona o *trade marketing* quando desenvolvido em pequenos varejistas do segmento alimentar? Se não for desenvolvido, quais as razões para tal? Com objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto, a estrutura da dissertação está organizada partindo da definição da situação problema, seguida pelos objetivos geral e específicos, para na sequência apresentar o referencial teórico sobre canais de distribuição e *trade marketing*. Na sequência, encontra-se o capítulo de procedimentos metodológicos, contendo as apresentações da linha epistemológica, da abordagem de pesquisa, da estratégia da pesquisa, das unidades de análise, da técnica de coleta de dados, do protocolo de pesquisa, e da técnica de análise de dados. Posteriormente ao capítulo de procedimentos metodológicos, é apresentada a análise dos dados, para, na sequência serem efetuadas a discussão e considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências.

1.1 Definição da situação problema

Como funciona o *trade marketing* quando desenvolvido para pequenos varejistas do segmento alimentar? Se não for desenvolvido, quais as razões para tal?

1.2 Objetivo geral e específico

Objetivo geral: analisar o desenvolvimento das atividades de *trade marketing* no pequeno varejo alimentar.

Objetivos específicos:

- Identificar as atividades de *trade marketing* que são desenvolvidas no pequeno varejo alimentar;
- Analisar o relacionamento entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o varejo de pequeno porte;
- Analisar o compartilhamento de informações entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o varejo de pequeno porte;
- Analisar o desenvolvimento da gestão por categorias no varejo de pequeno porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando a situação problema apresentada, o referencial teórico foi desenvolvido contendo dois grandes temas: canais de distribuição e *trade marketing*. Conforme pode ser verificado na Figura 1, cada um desses dois capítulos possui diversos subtópicos com o objetivo de apresentar a literatura sobre os temas abordados nesta dissertação.

Figura 1 – Percurso teórico do referencial

Fonte: elaborado pelo autor.

2.1 Canais de distribuição

Este capítulo apresenta as diversas configurações dos canais de distribuição, incluindo seus tipos e formatos. Além disso, ele contém sessões que abordam o varejo de forma específica, visto que o objeto de pesquisa desta dissertação são os pequenos varejistas. Também

são apresentadas considerações importantes a respeito do desenvolvimento de relacionamento entre os membros dos canais de distribuição.

Os consumidores possuem diversas opções de aquisição dos produtos que desejam e necessitam, e diversos locais para aquisição destes; o esforço de *marketing* por trás da gama de possibilidades de aquisição de um produto, de forma a não apenas saciar as necessidades e desejos do consumidor quanto ao produto, mas também quanto a sua disponibilidade e facilidade de acesso, se traduz via canais de distribuição (ou canais de *marketing*) (Alvarez et al., 2004).

Segundo Kotler e Keller (2006), a escolha dos canais é fator crítico de sucesso para uma organização, pois eles afetam todas as decisões de *marketing*, envolvendo a definição de preço, o produto e a força de vendas. Além disso, os canais de distribuição não são passíveis de mudança no curto prazo, a exemplo de preço e comunicação, que são mais flexíveis às alterações de mercado, dessa forma, é importante que seja dada especial atenção aos canais (Telles & Strehlau, 2006).

Seja vendendo produtos ou serviços, as decisões sobre o canal de distribuição desempenham um papel de importância estratégica para o sucesso de uma empresa. Canais de distribuição compõem um sistema organizado de empresas que desenvolvem de maneira conjunta ações de *marketing*, com o objetivo de integrar os fabricantes aos consumidores finais, estando por trás de todo produto e serviço que os consumidores e os compradores de corporações adquirem. Todavia, como já citado acima, os canais não têm como função somente a disponibilização de produtos aos consumidores finais, mas também a motivação e facilitação de seu processo de compras (Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2002; Rosenbloom, 2015). A Figura 2 resume a função dos canais de *marketing* considerando tanto as particularidades dos fornecedores (fabricantes) quanto dos clientes (atacadistas, varejistas e consumidores finais).

Figura 2 – Funções dos canais de *marketing*

Fonte: Telles e Strehlau (2006, p. 29).

Segundo Coughlan et al. (2002), o propósito do *marketing* voltado para o canal é satisfazer os usuários finais do mercado, sejam eles consumidores convencionais ou compradores de empresas; com o objetivo final de que o produto à venda seja utilizado ou consumido. Estes autores definem os canais de distribuição da seguinte maneira: “um canal de *marketing* é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

As justificativas relacionadas à existência dos canais de distribuição e suas respectivas transformações e distinções são explicadas a seguir considerando fatores por parte da demanda e fatores por parte da oferta. De acordo com Coughlan et al. (2002), por parte da demanda são dois os fatores:

- **Facilitação da busca:** os intermediários costumam estar presentes em alguns canais de distribuição, visto que facilitam o processo de busca tanto de usuários finais quanto de vendedores. O processo de busca é caracterizado pela incerteza; no caso dos usuários finais, ela é relacionada à dificuldade de encontrar e selecionar o local de venda do produto, já no caso dos vendedores, ela é relacionada a maneira pela qual os usuários finais serão atingidos e atendidos pelo produto ou serviço em questão. Em resumo, os intermediários facilitam as buscas nas duas extremidades do canal (Coughlan et al., 2002).
- **Ajuste de discrepância de sortimento:** os intermediários independentes em um canal de distribuição desempenham de forma natural e voluntária a função de

classificação de produtos. Essa atividade auxilia todo o canal, em especial os usuários finais, pois devido ao fato da indústria produzir uma grande quantidade de um sortimento limitado de bens e os usuários finais demandarem apenas uma quantidade limitada de um grande sortimento de bens, existe no canal uma discrepância entre a variedade de bens e serviços produzidos pela indústria e a variedade exigida pelo consumidor final. Dessa forma, os intermediários independentes auxiliam os fabricantes a atenderem as necessidades dos consumidores finais. Os intermediários criam, então, utilidade para o consumidor final, em especial relacionadas a posse, tempo e lugar (Coughlan et al., 2002).

Ainda segundo estes autores, por parte da oferta existem também dois fatores:

- **Criação de rotinas de transações:** custos de transação (envolvendo pedido e pagamento) podem ser minimizados se as transações forem transformadas em rotinas, visto que isso leva à padronização de processos e, conseqüentemente, auxilia todos os membros do canal nas avaliações de suas atividades, produtos e serviços. A transformação das transações em rotina evita que os processos se sujeitem à barganha, além de conduzi-las à eficiência de execução. Existem duas ferramentas de negócios que podem auxiliar as empresas na transformação de suas transações em rotinas, o *EDI* (troca eletrônica de dados, sigla em inglês para *electronic data interchange*), que consiste em um sistema voltado para a padronização da administração de documentos comerciais, como pedidos de compra, faturas, pagamentos etc., entre membros do canal; e o *CRP* (programas de reabastecimento contínuo, sigla em inglês para *continuous replenishment programs*), o qual consiste em uma ferramenta de administração de estoques em canais, sendo possível com o compartilhamento de informações sobre estoque e armazenamento entre os membros do *CRP*, garantindo que um produto não seja armazenado no estabelecimento varejista em quantidade insuficiente ou exagerada, e ainda com a escolha dos produtos e linhas de produtos certos para cada período do ano (Coughlan et al., 2002).
- **Redução no número de contatos:** sem intermediários de canal, cada fabricante teria que interagir com cada cliente varejista ou atacadista em potencial, o que poderia aumentar drasticamente os custos de distribuição. Ou seja, os intermediários participam do canal de distribuição porque agregam valor e auxiliam na redução do custo de transação. Todavia, é importante salientar que

o emprego desenfreado de intermediários poder resultar em retornos financeiros decrescentes simplesmente pelo número e custos de contatos se tornarem desajustados à realidade do fabricante (Coughlan et al., 2002).

Kotler e Keller (2006) relatam que os canais de distribuição não são estáticos, apresentando constante mudança com o surgimento de novos formatos de canal e participação de novos membros. No canal de distribuição convencional (sistema convencional de *marketing*), todos os membros perseguem seus objetivos de forma independente, inclusive deixando de lucrar em certas oportunidades devido a essa prática. Kotler e Keller afirmam que a existência de sistemas de canais de distribuição pode auxiliar na formação de alianças estratégicas e, conseqüentemente, reduzir as perdas dos membros do canal. Os autores citam três sistemas de canal: sistema vertical de *marketing* - SVM (um dos membros do canal assume posição de liderança; chamado de capitão do canal, ele busca, a partir do poder que possui, constituir um sistema unificado, aonde controla o comportamento do canal e impede a participação de organizações com objetivos independentes; pode ser liderado por fabricante, atacadista ou varejista); sistema horizontal de *marketing* – SHM (duas ou mais empresas com negócios não relacionados unem seus recursos ou programas com o objetivo de explorarem novas oportunidades; podem, com isso, utilizar-se do *know-how* que a empresa parceira possui em seu setor de atuação; essas organizações buscam potencializar os resultados de negócio de maneira integrada e estruturada), sistema multicanal de *marketing* (quando uma empresa se utiliza de mais de um canal para realizar sua distribuição, são conhecidos também como *omnichannel* e trazem benefícios como a ampliação da cobertura de mercado, redução no custo de canal e personalização das vendas). A Figura 3 exemplifica a dinâmica dos sistemas de canal de *marketing*.

Figura 3 – Sistemas de canal de distribuição

Fonte: Telles e Strehlau (2006, p. 45).

Telles e Strehlau (2006), assim como Kotler e Keller (2006), também descrevem a importância dos sistemas de canais de distribuição, detalhando os tipos de sistemas verticais de canal, de acordo com a caracterização de cada um deles. É importante destacar que integração vertical não é uma escolha binária, mas sim um *continuum* formado por graus de integração, com a extremidade da contratação clássica de *marketing* de um lado e a extremidade da integração vertical do lado oposto (Coughlan et al., 2002), como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Continuum de graus de integração vertical

Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 144).

A gestão relacional, conforme apresentada na Figura 4, é um compromisso entre os extremos comprar/produzir, de modo que são criados nesse grau de integração canais com características tanto de canais próprios quanto de canais independentes (Coughlan et al., 2002).

Os sistemas verticais administrados de canal de *marketing* (SVM administrado) resultam da integração do produtor com membros do canal, propiciando uma gestão do canal como um todo (sistema único). Esse sistema possibilita o aumento da eficiência do processo de distribuição. Todavia, sua execução implica em uma gestão centralizada, o que só é possível com a existência de um membro dominante que, apesar de se preocupar com os ganhos da cadeia distributiva em detrimento de resultados individuais, acaba por focalizar seus esforços em seu negócio, visto que esse líder do SVM possui maior poder de barganha e é dominante no canal (Telles & Strehlau, 2006).

O sistema vertical corporativo de canal de *marketing* (SVM corporativo) se configura como a centralização da administração de um canal de distribuição em organizações pertencentes ao mesmo grupo empresarial. Mesmo pertencendo a um grupo idêntico, os participantes desse sistema não estão imunes a situações conflituosas; todavia, a busca por sinergia entre as empresas (as quais inclusive carregam com si missão, visão e valores idênticos ou muito parecidos) auxilia na superação desses eventuais desafios (Telles & Strehlau, 2006).

Os sistemas verticais contratuais de canais de *marketing* (SVM contratual) são a modalidade de SVM mais comum, apresentando-se como uma alternativa de integração dos membros do SVM administrado com os membros do SVM corporativo. Essa modalidade de SVM não se baseia na influência e poder de um membro sobre todo o canal ou ainda sobre as decisões de proprietários de um grupo empresarial. O SVM contratual estabelece uma estrutura de integração formal entre os membros do sistema, com a determinação de contratos claros e específicos, orientando e definindo os direitos e deveres de cada uma das empresas (Telles & Strehlau, 2006).

Para Rosenberg e Stern (1970), o canal de distribuição, para obter sucesso na sua administração como um sistema, necessita do compromisso de cada empresa participante. Sistemas de canais, de acordo com Telles e Strehlau (2006) podem ser compreendidos como o resultado do processo de distribuição com uma “unidade” de operação responsável pelos fluxos de canal e interação de todos os membros do canal. São os sistemas, segundo os autores, que representam uma perspectiva mais abrangente de todo o canal, englobando todas as ações estabelecidas entre os membros.

Fluxos de canal são outro conceito bastante relevante na teoria de canais de *marketing*. Segundo Telles e Strehlau (2006), a definição dos fluxos permite uma maior clareza na

compreensão a respeito da configuração dos canais de distribuição, proporcionando um melhor entendimento sobre a sua dinâmica e operação. O desconhecimento e a falta de informações sobre fluxos, ainda de acordo com os autores, dificulta o entendimento sobre o funcionamento de toda a cadeia de distribuição, aumentando o risco nas decisões tomadas. A completa compreensão e entendimento dos fluxos estabelecidos nos canais assume posição estratégica dentre as empresas participantes do canal, visto que isso se traduz em maiores chances de atendimento das necessidades dos clientes de canal (intermediários) e consumidores finais.

Coughlan et al. (2002) relatam que a importância dos fluxos de canal é tão grande que mesmo quando um canal é eliminado ou substituído, os fluxos desempenhados por ele não podem ser excluídos. Dessa forma, os fluxos são desviados no canal para trás ou para frente, quando um membro não se faz mais presente, sendo, então, assumido por outro membro do canal. Os autores ainda descrevem que quando os funcionários da empresa desempenham o fluxo, significa que a empresa se integrou verticalmente.

Em relação às possíveis composições dos canais de distribuição, Telles e Strehlau (2006) descrevem que elas englobam o conhecimento e a compreensão das organizações que potencialmente constituem a estrutura de suporte do processo de distribuição e, principalmente, daquelas que permitem sua efetiva execução. Sendo assim, Kotler e Keller (2006) estabeleceram quatro níveis de canal, todos eles com a participação do fabricante e do consumidor final.

Já a divisão dos níveis de canal elaborada por Telles e Strehlau (2006) segue da seguinte maneira: canais onde ocorre a venda direta do fabricante para o consumidor são caracterizados como de nível zero, pois não possuem intermediários. Já canais que possuem intermediários entre o fabricante e o consumidor na distribuição do produto/serviço são denominados indiretos, com seu nível determinado de acordo com o número de intermediários integrantes no canal. A Figura 5 representa a classificação dos níveis de canal elaborada por Telles e Strehlau, considerando canais de distribuição voltados para bens de consumo.

Figura 5 – Níveis de canais: estruturas para canais de bens de consumo

Fonte: Telles e Strehlau (2006, p. 32).

A importância dos níveis de canal se dá pelo fato de que eles assumem uma postura específica de atendimento e serviço para cada tipo de negócio. A estrutura de canal adotada dependerá de fatores como complexidade, números de interações e relacionamentos, magnitude de investimentos, custo de mudança e riscos na distribuição dos produtos e/ou serviços (Telles & Strehlau, 2006).

Telles e Strehlau (2006) argumentam que em decorrência da necessidade de maior cobertura e controles mais precisos no fluxo do canal, a distribuição de bens de consumo assume maior complexidade frente outros tipos de distribuição, exigindo a participação de um número maior de intermediários e, devido às suas peculiaridades, os canais de distribuição para bens de consumo costumam ser mais longos do que os outros. A Tabela 3 diferencia as atividades de *marketing* para cada um dos quatro tipos de bens de consumo.

Tabela 3 – Atividades de *marketing* em um mercado de bens de consumo

Tipo de bem de consumo	Comportamento do consumidor	Preço	Distribuição	Comunicação
Bens de conveniência	Compra frequente e que exige pouca busca de informação de comparação. Baixo envolvimento.	Geralmente baixo.	Distribuição intensiva em muitos pontos de venda.	Muita propaganda e divulgação em mídia de massa.
Bens de compra comparada	Compra menos frequente e que exige maior esforço na comparação entre marcas e outros atributos. Geralmente apresenta um envolvimento maior.	Médio.	Distribuição mais seletiva em menor número de pontos de venda.	Muita propaganda e venda pessoal por parte de fabricantes e revendedores.

Bens de especialidade	Compra de alto envolvimento, em geral exibe fortes preferências de marca.	Geralmente alto.	Distribuição exclusiva em poucos pontos de venda.	Divulgação cuidadosa e em mídias selecionadas.
Bens não procurados	Pouco conhecimento sobre o produto e em muitos casos há pouco interesse ou mesmo um interesse negativo.	Variável.	Variável.	Propaganda agressiva e forte venda pessoal.

Fonte: Telles e Strehlau (2006, p. 33).

Canais de distribuição para bens de consumo são considerados complexos porque, além de demandarem a participação de um maior número de intermediários, o volume de produtos distribuídos e comercializados é muito grande, a cobertura geográfica necessária costuma ser significativa, a capilaridade é grande (acesso a pontos de venda de uma determinada região) e existe a necessidade de um controle mais acurado dos fluxos de canal (Telles & Strehlau, 2006).

O último conceito a ser abordado neste tópico sobre canais de distribuição é o de estratégias de distribuição. Também denominada como cobertura de distribuição, a estratégia de distribuição está intimamente ligada às decisões e ações de mercado envolvendo cobertura, capilaridade e nível de serviços. Ou seja, a estratégia de distribuição definirá e qualificará os PDV's (pontos de venda) com os quais o canal irá trabalhar (Telles & Strehlau, 2006). São três as estratégias de distribuição mais comumente praticadas:

- **Distribuição seletiva:** essa estratégia considera os pontos de venda de acordo com critérios de público-alvo, necessidade de conhecimento técnico do produto, compatibilidade com o posicionamento e nível de demanda planejado. Essa estratégia é utilizada com produtos em fase de introdução (em seu ciclo de vida), em mercados inovadores ou com custo elevado de distribuição para uma escala de produção relativamente pequena. Um exemplo de categoria de produto que costuma ser incorporada a essa estratégia de distribuição são os eletrodomésticos, pois apresentam certa necessidade de conhecimento técnico e preservação do posicionamento da marca (Telles & Strehlau, 2006).
- **Distribuição intensiva:** os produtos distribuídos sob essa estratégia são aqueles que podem e devem estar disponíveis em todos ou no maior número possível de PDV's. Esses produtos apresentam baixa margem unitária ou preços reduzidos, necessitando, assim, de uma distribuição intensiva com o objetivo de se traduzir em um grande volume de vendas (Telles & Strehlau, 2006).

- **Distribuição exclusiva:** essa estratégia é recomendada em situações nas quais o nível de serviço e o valor da marca são indispensáveis para o posicionamento do produto. Embora ela garanta um maior controle à empresa produtora sobre o canal, resultando em maior acesso a informações, maior controle das operações e manutenção do nível de serviço, também existe uma dificuldade no sentido de ampliar a distribuição e de arcar com os custos elevados dessa estratégia de distribuição. Dessa forma, ela é recomendada para produtos de luxo ou com nível de serviço diferenciado (Telles & Strehlau, 2006).

A Figura 6 apresenta qual estratégia de distribuição é adotada de acordo com o nível de controle de canal e quantidade de varejistas presentes no mesmo.

Fonte: Telles e Strehlau (2006, p. 47).

2.1.1 Tipos de canais de distribuição

De acordo com Kotler (2002), os participantes de um canal de distribuição são os intermediários (produtores, fornecedores, distribuidores, atacadistas, varejistas) e os facilitadores (empresas de transporte, de armazenamento, bancos, agências de propaganda e de promoção). Os atacadistas têm como função a compra e manipulação de produtos para revenda a outras organizações (varejo ou outros atacados, por exemplo), porém, não comercializam para consumidores finais. Já os varejistas têm como função a compra e manipulação de produtos para revenda aos consumidores finais, sendo a ponta final na cadeia de distribuição (Alvarez et al., 2004). Morgenstein e Strongin (1992) descrevem que a função do varejo pode ser exercida pela própria empresa produtora, quando esta realiza a entrega ao consumidor final (distribuição direta).

Coughlan et al. (2002) realizam uma divisão diferente a de Kotler (2002) em relação aos tipos de canal. Os principais membros de um canal de distribuição, segundo Coughlan et

al., são fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais). Neste estudo, é considerada a divisão dos tipos de canal feita por Coughlan et al..

Coughlan et al. (2002) definem os três tipos de canal, de acordo com sua divisão. Fabricantes: produtor ou a quem dá origem ao produto ou serviço que está sendo vendido. Intermediários: qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o usuário final. Usuários finais: os clientes de empresas e consumidores finais podem e frequentemente desempenham fluxos de canal, assim como os outros membros de canal. A Tabela 4 resume os diferentes tipos de intermediário que podem fazer parte de um canal de distribuição, sendo que um mesmo intermediário pode contemplar dois tipos organizações, e uma mesma organização pode operar com dois tipos de intermediário diferentes (Telles & Strehlau, 2006).

Tabela 4 – Resumo dos diferentes tipos de intermediários

Corretor	Intermediário cuja tarefa é aproximar compradores e vendedores. Não estoca bens, financia ou assume risco
Facilitador	Intermediário que auxilia o processo de distribuição, mas não assume a propriedade dos bens ou negocia o processo de compra ou de venda
Representante de fabricantes	Empresa que representa e vende os bens de vários fabricantes. É contratada pelos fabricantes e não faz parte de sua força de vendas internas
Comerciante	Intermediário que compra, assume a responsabilidade e revende mercadorias
Varejista	Empresa que vende bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal, não empresarial
Agente de vendas	Intermediário que procura clientes e negocia em nome de um fabricante, mas não assume a propriedade dos bens
Força de vendas	Grupo de pessoas contratado diretamente por uma empresa para vender seus produtos (bens e/ou serviços)
Atacadista	Empresa que vende bens ou serviços comprados para revenda ou uso empresarial

Fonte: Telles e Strehlau (2006, p. 38).

A utilização de intermediários ou não no canal de distribuição está relacionada ao dinamismo, composição e variáveis do negócio. Telles e Strehlau (2006) defendem que o uso de intermediários na distribuição deve ser visto como uma maneira de aumentar a eficiência do processo de produção, venda e compra, aumentando o valor percebido pelo comprador. Tal

situação ocorre em função da potencial diminuição de preço ao consumidor, pela redução de custos de busca e deslocamento. O uso de intermediários, ainda segundo os autores, não implica necessariamente em um aumento de preço pela simples adição dos lucros dos agentes de intermediação.

A delegação de parte da distribuição a intermediários pode significar a perda de controle sobre como e a quem os produtos serão entregues, todavia, isso pode proporcionar ganhos extremamente importantes para o fabricante no sentido de aumentar a eficiência de suas operações (em especial quando trabalha em larga escala), reduzir custos, atender mais clientes, focar em seu *core business* (negócio central) etc.. (Kotler & Keller, 2006). No entanto, custo não deve ser o único critério de utilização de um intermediário. Também deve ser levada em conta a possibilidade de ocorrência de um desempenho insatisfatório por parte do parceiro de canal (Coughlan et al., 2002). As figuras 7, 8 e 9 exemplificam como o uso de intermediários pelo fabricante podem facilitar e intensificar a distribuição de seus produtos com a escolha certa do número de contatos a serem adotados.

Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 24).

Figura 8 – Distribuição por meio de 1 (um) atacadista: a dinâmica dos contatos

Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 24).

Figura 9 – Distribuição por meio de 2 (dois) atacadistas: a dinâmica dos contatos

Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 24).

Para julgar se deve utilizar intermediários, o produtor deve resolver se de fato tem as capacidades necessárias para vender diretamente. De acordo com Coughlan et al. (2002), isso incluiria as seguintes atividades:

- Administrar suas próprias instalações de armazenagem;
- Empregar sua própria força de vendas;
- Criar suas próprias aptidões para propaganda e outras aptidões promocionais;
- Manter seu próprio pessoal, seus próprios programas e suas próprias tecnologias para vender qualquer serviço pré e pós-venda;
- Ter recursos suficientes para manter o estoque não-vendido;

- Utilizar seu próprio sistema de pedido e pagamento.

E mesmo que possua essas capacidades, o fabricante deve se indagar a respeito da existência de algum parceiro independente que possa desempenhar um ou mais fluxos do canal a um custo inferior do que ele mesmo o faria (Coughlan et al., 2002).

2.1.1.1 Varejo

2.1.1.1.1 Classificação e estrutura do varejo

O varejo é classificado das mais diversas maneiras. Levy e Weitz (2000) o dividem em dois grandes grupos: varejo com lojas e varejo sem lojas. O varejo com lojas está relacionado às atividades oferecidas em um ambiente físico e pode ser classificado de acordo com o tipo de mercadorias comercializadas (alimentos, materiais de construção, vestuário, drogarias etc.), nível de serviços e preços praticados e amplitude do sortimento (número de categorias de produtos oferecidas). O varejo sem lojas, por sua vez, geralmente está relacionado às vendas diretas, seja por meio de *vending machines* ou da *internet*.

Kotler e Keller (2006) classificam o varejo de uma maneira parecida, mas acrescentam mais um grupo, as organizações de varejo, as quais podem ser constituídas por rede corporativa (duas ou mais lojas), rede voluntária (varejistas independentes patrocinados por um atacadista), cooperativa de consumidores (empresas de varejo de propriedade dos consumidores), cooperativa de varejo, franquia e conglomerado de comercialização (empresa formada livremente, combinando várias linhas de operações). Os autores classificam, também, os tipos de loja em: lojas de especialidade; lojas de conveniência; lojas de departamento; supermercados; lojas mistas; superlojas; hipermercados; lojas de liquidação; centros comerciais.

Os supermercados, objeto desta pesquisa, são definidos por Kotler e Keller (2006) como organizações com tamanho relativamente grande, atendendo os consumidores finais sob o modelo de autosserviço com produtos das categorias higiene, limpeza e alimentos, possuindo, ainda, uma operação com baixo custo, margem reduzida e volume elevado. Mattar (2011) relata que a empresa especializada em pesquisas no varejo ACNielsen realiza distinção do tamanho dos supermercados da seguinte forma: pequeno (dois a quatro *checkouts*), médio (cinco a dezenove *checkouts*) e grande (mais de vinte *checkouts*). Giuliani (2014) relata que os supermercados possuem uma área superior a 350m² e, no mínimo, dois *checkouts*. Parente (2000), por sua vez, classifica os supermercados como tendo uma área de 700m² a 2500m² e a quantidade de sete a vinte *checkouts*. A Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS²,

2017), tratando-se do varejo de pequeno porte, classifica como varejo de vizinhança as lojas que possuem de um a quatro *checkouts*.

As mercearias, outro objeto desta pesquisa, se confundem em sua classificação com as lojas de conveniência e os minimercados. Segundo Telles e Strehlau (2006), as mercearias não possuem *checkouts* e trabalham com as seções de frios, mercearia, laticínios e bazar. As lojas de conveniência, por sua vez, trabalham com bens de conveniência e, geralmente, com poucos itens, porém todos eles de alto giro; além disso, elas costumam ter horário de atendimento estendido. Giuliani (2014) classifica as lojas de conveniência da mesma maneira, acrescentando que elas são localizadas em áreas urbanas de grande circulação e possuem pequenas instalações, com no máximo 250m².

Parente (2000) classifica as mercarias, minimercados, lojas de conveniência e supermercados como segue na Tabela 5.

Tabela 5 – Caracterização de mercearias, minimercados, lojas de conveniência e supermercados

Formato de lojas	Área de vendas (m ²)	Número médio de itens	% de vendas de não-alimentícios	Número de <i>checkouts</i>	Seções
Mercearia	20-50	500	3	Não	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Minimercado	50-100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência	50-250	1000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar

Fonte: Parente (2000, p. 30).

2.1.1.1.2 Evolução do varejo brasileiro

Giuliani (2014) relata que o varejo surgiu no Brasil na metade do século XIX, momento em que os primeiros estabelecimentos comerciais implantados no país visavam atender a aristocracia. O primeiro grande impulso do varejo no Brasil se deu na década de 1940, com o começo da industrialização. O autor também descreve que durante e após o fim da Segunda Guerra Mundial ocorreu no país um movimento industrial com fins a saciar a ausência de

produtos em decorrência da guerra e, após isso, apoiado por política interna para substituição da importação por produtos nacionais.

Ainda segundo Giuliani (2014), o desenvolvimento da indústria nacional proporcionou o surgimento da classe média e, conseqüentemente, de um novo grupo de consumidores com renda disponível. Dessa forma, naturalmente o varejo foi implantado e cresceu no país, seguindo, em um primeiro momento, práticas de negócio que eram bem-sucedidas no exterior para, a partir daí, adaptar suas estratégias e estrutura à realidade brasileira. Após esse período, o varejo brasileiro se viu atrasado, pois, além de copiar práticas de organizações do exterior (em especial dos Estados Unidos), enfrentava limitações de crédito e de ordem trabalhista. Esse cenário só veio a mudar com o desenvolvimento e crescimento urbano e, mais uma vez, o varejo se apoiou em organizações estrangeiras, as quais disponibilizaram técnicas e capitais com o fim de auxiliar na inovação do varejo nacional.

O varejo brasileiro vivenciou seu primeiro grande desenvolvimento no final da década de 1950 e início da década de 1960, com a departamentalização de suas estruturas, implantação do modelo de autosserviço, adoção de baixa margem de contribuição e de alto giro dos estoques. Todavia, ainda assim, encontrava-se atrasado em relação ao EUA e Europa.

O desenvolvimento do varejo brasileiro, de acordo com Crispim (1994), se deu da seguinte maneira:

- 1910 a 1940: lojas gerais;
- 1920 a 1950: lojas de linhas limitadas;
- 1930: consolidação das lojas de departamentos;
- 1930 a 1960: lojas especializadas;
- 1953: consolidação dos supermercados.

Serrentino (2015), assim como Crispim (1994), também dividiu a evolução do varejo brasileiro, porém em quatro ciclos: 1º - pré-abertura Real (até 1993), 2º - pós-real (1994 até 2002), 3º - *boom* de consumo (2003 até 2012), 4º - maturidade e produtividade (a partir de 2013).

No início da década de 1950 surgiram os primeiros supermercados no Brasil e na década de 1960 os primeiros *shopping centers*, com modelo de atendimento regional e instalado nas áreas urbanas das cidades. Durante a década de 1970 surgiram diversos novos formatos (redes de eletrodomésticos e lojas de variedades) no varejo brasileiro, em decorrência do crescimento do mercado nacional. E foi na década de 1980 que os varejistas começaram a direcionar suas atenções aos produtos que eram comercializados em seus estabelecimentos. Isso ocorreu devido

ao início do processo de segmentação de produtos e até mesmo das lojas, com o objetivo de obter diferenciação no mercado e atender seus distintos segmentos de forma mais adequada. É nesse período também que surgem as franquias, primeiramente representadas por lojas especializadas e *fast foods* (Giuliani, 2014).

Segundo da Silveira e Lepsch (1997), antes da implantação do plano real na década de 1990 o mercado brasileiro era atípico, desequilibrado e fechado, com grandes oscilações da inflação e pequena participação de capital estrangeiro. Devido ao cenário econômico inconstante e incerto, as empresas varejistas investiam seus esforços em operações financeiras, objetivando ganhos com as oscilações inflacionárias de um dia para outro, prestando pouca atenção ao seu negócio central: a comercialização de produtos para consumidores. Após a implantação do plano real, os autores relatam que as empresas varejistas começaram a prestar mais atenção em suas operações comerciais, pois, com a estabilização na economia nacional, os ganhos com operações financeiras já não eram mais possíveis. Com isso, o mercado varejista presenciou diversas mudanças no mercado que o obrigou a mudar seu foco para os consumidores, como: diminuição na diferença de preços entre as redes; diminuição da centralização administrativa das redes varejistas; aumento do *mix* de produtos; crescimento na oferta de crédito aos consumidores; diminuição dos ganhos financeiros; aumento das margens brutas; busca pela eficiência operacional; melhora no relacionamento com os fornecedores.

Considerando o cenário varejista a partir dos anos 2000, Alvarez et al. (2004) relatam existir consenso dentre executivos da indústria alimentícia a respeito do processo de concentração de poder das grandes redes varejistas, além da existência de uma perspectiva de crescimento da dificuldade de negociação entre indústria e varejo. Segundo os autores, também há uma preocupação quanto à necessidade de se desenvolver instrumentos para contornar essa situação.

Para Lima Filho et al. (2006), a concentração no varejo não é unanimidade dentre as grandes redes multinacionais, o fenômeno também é presenciado nos pequenos varejos, os quais, como forma de contornar o baixo poder de barganha quando comparados aos grandes varejistas, passaram a se associar em redes de cooperação, objetivando uma maior profissionalização de suas organizações. O autor descreve que esse tipo de aliança estratégica favorece as pequenas empresas varejistas no sentido de aumentarem sua eficiência e poder de negociação relacionados à escala operacional, proporcionando oportunidades junto ao fornecedor de: compra de lotes maiores, desenvolvimento de ações no ponto de venda e negociação de preços mais baixos.

De acordo com levantamento feito a respeito da opinião de executivos de grandes indústrias de bens de consumo não duráveis sobre quais são as principais transformações ocorridas no varejo alimentício brasileiro a partir dos anos 1990, foram constatadas sete grandes mudanças: globalização das grandes redes supermercadistas; consolidação das redes de supermercados; surgimento de novos formatos varejistas; aparecimento de marcas próprias; constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas; concorrência entre varejistas de configurações distintas; implantação do varejo *on-line* (Motta & da Silva, 2006).

Segundo Bagdare (2013), o varejo moderno está sendo alterado para uma abordagem experimental, visto que a experiência de compras do cliente, alcançada via uma orientação ao relacionamento, atmosfera e conveniência de loja, garante uma fonte de vantagem competitiva para o varejista. O autor defende a mudança nas estruturas e formatos das lojas varejistas a fim de tornar a jornada de compras prazerosa e conveniente. Segundo o autor, isso é possível com alterações do *layout*, da localização de *displays* e mercadorias e adotando processos de ambientação.

Para Giuliani (2014) o mercado varejista enfrenta a mesma tendência mundial relatada por Alvarez et al. (2004): a consolidação das grandes redes. Dessa forma, o autor entende que o pequeno varejista deve procurar estratégias para se diferenciar em algum segmento ou procurar por nichos de mercado se quiser sobreviver nesse ambiente tão competitivo e desfavorável para os pequenos negócios. Além disso, o autor destaca a importância do pequeno varejo em assumir sua posição e possivelmente utilizá-la como vantagem competitiva, visto que os grandes varejos procuram cada vez mais padronizar seus serviços e reduzir seus custos.

Segundo Serrentino (2015), o atual ciclo de maturidade varejista enfrenta os seguintes desafios: internacionalização, com maior presença de multinacionais no Brasil; abertura de capital das empresas varejistas; expansão do comércio eletrônico, redes de franquias e *shopping centers*; disseminação de tecnologias de sistema de gestão; valorização da transparência e controle nas empresas.

2.1.1.1.3 Tendências e desafios do varejo brasileiro

Na visão de executivos brasileiros responsáveis pelas áreas de *trade marketing* em indústrias de bens de consumo não duráveis, além dos supermercados passarem por um processo de globalização e consolidação, novas tendências do varejo podem vir a surtir efeitos negativos para os fabricantes, como, por exemplo: o surgimento de novos formatos varejistas, o crescimento das marcas próprias, consolidação das centrais de negócios via pequenos

varejistas, expansão do varejo *online* e competição entre varejos de formatos distintos (Motta, 2007).

Existem algumas considerações feitas por Almeida et al. (2012) a respeito do *trade marketing* aplicado em lojas de conveniência que podem se equiparar à realidade do pequeno e médio varejo. De acordo com o autor, os proprietários das lojas de conveniência (franqueado) podem influenciar a regionalização do negócio, sugerindo alterações no *mix* de produtos e em outras ações de *marketing*, de forma a atender o público-alvo daquela região.

Para Serrentino (2015), o varejo brasileiro, apesar de competitivo, enfrenta alguns desafios que inibem a melhora em seus resultados e em seu nível de serviço, os quais são: sistema tributário complexo; carga tributária elevada; infraestrutura limitada; custo de importação elevado; burocracia elevada; escassez e crescimento no custo de mão de obra; custo de capital; baixa taxa de internacionalização das empresas varejistas brasileiras; escala limitada para adoção de tecnologias inovadoras (custo de implantação elevado).

2.1.2 Conflito e desenvolvimento de relacionamento nos canais de distribuição

Toda empresa se encontra dentro de uma complexa rede de interações que troca informação, experiência, bens, serviços, pagamentos etc. Esse é um padrão crescente de interação, o qual implica interesses comuns e divergentes. Nos canais de distribuição, todo esse contexto é criado pelo mercado, pelo relacionamento dos varejistas com os fabricantes, e pela fonte de suprimentos da indústria. A concorrência influencia na maneira como o varejo negocia com os fabricantes, o que ele oferece ao mercado e aos seus consumidores. Todas essas questões têm uma influência fundamental no desenvolvimento das estratégias de *trade marketing* (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993).

Rosenbloom (2015) destaca que as organizações classificadas como canais de distribuição (ou agentes de distribuição) são, em sua essência, independentes entre si e, dessa forma, cada uma possui seu próprio objetivo. Todavia, como formam um sistema, devem trabalhar de maneira coordenada e integrada. Para o autor, estas organizações devem possuir uma postura homogênea quanto à imagem do produto e do serviço prestado aos consumidores, do contrário, pode haver falha no posicionamento das marcas (seja por parte da indústria ou do varejo).

Enquanto muitos fabricantes buscam estabelecer um processo de parceria igualitário junto a seus clientes varejistas, estes, por sua vez, veem o relacionamento com seus fabricantes de forma desgastada, com muitos conflitos de interesse e falta de cooperação (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993). Alvarez et al. (2004) alertam que quando agentes de distribuição buscam

benefícios individuais sem se importarem com o funcionamento de todo o sistema de distribuição, o conflito entre os agentes pode emergir, ultrapassando os limites saudáveis estabelecidos para o alcance do objetivo comum entre todos: a conquista do consumidor final. Assim sendo, Hogarth-Scott e Parkinson (1993) consideram que os conflitos de canal surgem justamente quando agentes possuem visões distintas, especialmente quando diferem a respeito da alocação de recursos escassos. Um dos exemplos de potencial conflito entre indústria e varejo é o desenvolvimento de marcas próprias pelos varejistas.

Para Rosenbloom (2015), o conflito de canal possui seu lado positivo, visto que a existência do mesmo evidencia a presença de uma relação entre indústria e varejo, refletindo sua utilidade no sentido do estabelecimento de uma relação entre os agentes de distribuição. Dessa forma, Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) defendem que o benefício do conflito (como um ponto de partida para o estabelecimento de um relacionamento entre as empresas) não deve ser ignorado, podendo ser utilizado a favor dos agentes de distribuição.

A justificativa para a prática de relacionamentos interorganizacionais no contexto de *marketing* está relacionada, na opinião de Zajac e Olsen (1993), à possibilidade de serem desenvolvidas capacidades complementares, as quais auxiliam os agentes de distribuição a criarem valor, o que não seria possível de maneira independente. Segundo Corsten e Kumar (2005), o relacionamento de colaboração entre os agentes auxilia na redução dos custos totais de canal, no aumento da diferenciação frente a concorrência, na redução de problemas operacionais e na aceleração do ciclo de desenvolvimento de produtos. Além disso, o aprendizado interorganizacional é fator crítico para o sucesso competitivo das organizações, pois elas frequentemente aumentam seu *know-how* a partir dos processos de colaboração com outras empresas. Para Dyer e Singh (1998), a indústria possui o costume de se engajar em atividades que criem valor para todo o sistema, como a combinação de recursos complementares e o compartilhamento de informações e conhecimento valioso. Porém, isso só é efetuado com a garantia de que o varejista não divulgará ou compartilhará tais informações dentre os concorrentes.

Para maior compreensão e solução das situações de conflito existentes entre os agentes de distribuição, deve-se prestar atenção na relação de poder existente entre as organizações. Alvarez et al. (2004) destacam que o poder, no contexto de *trade marketing*, está relacionado à habilidade de controlar as atividades dos parceiros de distribuição e, dessa forma, torná-los dependentes de si. Além disso, os autores descrevem que a intensidade de poder é relacionada negativamente à susceptibilidade em se conceder favores, ou seja, aqueles que apresentarem menor poder na relação poderão ser mais facilmente influenciados pelo parceiro de distribuição.

Segundo Hogarth-Scott e Parkinson (1993), o nível de conflito pode ser inferior em relacionamentos que mostrem grande dependência de uma das partes, visto que a parte mais “fraca” aceita sua condição e o poder exercido pelo líder do relacionamento. Os próprios fabricantes enfrentam essa situação junto aos seus clientes varejistas de grande porte. Essa situação, nomeada por Ren, Oh e Noh (2010) como “assimetria de canal”, envolve constantes divergências entre os agentes de distribuição, e um possível aumento da assimetria na interdependência entre os agentes proporciona ao lado mais forte a transposição de obstáculos estruturais, impedindo a redução de seus comportamentos oportunistas, a redução de práticas de poder egoísta e a redução de atitudes de punição (a empresa com maior poder pune aquela que é dependente de si por não seguir suas diretrizes e determinações). Ainda segundo estes autores, quanto mais a estrutura de interdependência de canal se torna assimétrica, menos incentivo para evitar o conflito tem o membro mais forte do canal.

Para Rosenberg e Stern (1970), o agente de distribuição que desejar a minimização de conflitos deve estreitar suas relações com os outros agentes, a fim de aumentar os recursos disponíveis no sistema e, assim, poderá competir de maneira mais eficaz com canais de distribuição concorrentes. Hogarth-Scott e Parkinson (1993) destacam que para gerir os relacionamentos com os varejistas, os fabricantes necessitam identificar quem são os tomadores de decisões nas empresas varejistas e tentar se aproximar dos mesmos. Dessa forma, o fabricante estaria capacitado a compreender melhor os objetivos de seus clientes como um todo, além de obter informações individualizadas sobre categorias de produto.

Ren et al. (2010) defendem que é o lado mais forte na relação quem deve tomar a iniciativa para estreitar os laços com seus parceiros de distribuição, seja esse maior poderio da indústria ou do varejo. Essa atitude proporcionaria um relacionamento de maior confiança e cooperação mútua entre ambos. Ainda segundo estes autores, um alto nível de conflito possui consequências destruidoras em toda a rede de relacionamento estabelecida entre os canais de distribuição. Na opinião de Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), o conflito sob altos níveis de intensidade deveria ser eliminado como uma prática de negócios e os agentes deveriam desenvolver a capacidade de ouvir e aprender com o parceiro de negócio.

Segundo Scheer, Kumar e Steenkamp (2003), a indústria vivencia uma experiência de equidade quando ela avalia que os resultados obtidos tanto por ela quanto pelo varejo são proporcionais aos seus investimentos no relacionamento. Isso não significa que exista, sob essas circunstâncias, uma simetria de canal, mas sim uma avaliação por parte da indústria de que seus investimentos lhe proporcionam um retorno financeiro aceitável e um resultado justo para o varejista. Para Bian, Guo e Li (2015), as estruturas de equilíbrio de canais dependem da maneira

pela qual a competição se dá no mercado, a forma que o contrato vertical (sistema vertical de *marketing*) é assumido e quão substituíveis os produtos são entre si. Além disso, historicamente a indústria tem empenhado seus processos, suas pesquisas de mercado, suas operações logísticas e seus esforços humanos e físicos com o propósito de se adaptar aos conceitos de sortimento e abastecimento dos varejistas (Bloom & Perry, 2001; Johnson, 1999).

Poder/dependência, conflito e cooperação são de extrema importância em qualquer relacionamento de canal, entretanto, o equilíbrio entre poder, nível de conflito e cooperação foi afetado pelas mudanças estruturais e tecnológicas no mercado varejista (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993), por isso é notória a dificuldade na redução de assimetria de canal, principalmente quando o relacionamento é estabelecido entre uma grande e uma pequena empresa.

De acordo com Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), a evolução do relacionamento entre fabricante e atacadista/varejista assume duas formas de competição: horizontal (entre varejistas ou atacadistas) ou vertical (entre fabricante e varejo ou entre atacado e varejo). A partir dessas duas formas de competição, podem surgir quatro estratégias:

- Independência conflituosa: cada agente procura a posição mais favorável sobre os eixos vertical e horizontal, movendo-se de maneira independente. Traduz-se como uma estratégia ganha-perde (positiva para um dos competidores e negativa para o outro), dependendo do poder relativo que o agente possui na relação.
- Dominação do canal: um dos agentes tenta impor suas condições aos outros agentes.
- Estratégia sem competição: devido a sua posição, tamanho ou estrutura um dos agentes não pode influenciar nas relações vertical e horizontal.
- Estratégia de canal: favorece a competição horizontal e não a vertical.

Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) relatam que mesmo em indústrias orientadas estrategicamente a resultados de longo prazo, as negociações com o cliente varejista dependem do nível de conflito existente e da importância dos assuntos sob discussão. Porém, os autores descrevem que quando o relacionamento entre indústria e varejista é estável e favorável, o *trade marketing* pode auxiliar o varejista no sentido de reduzir o conflito com seu fabricante e de direcionar suas atenções para a competição horizontal, a qual envolve os outros varejistas (concorrentes diretos).

Ao contrário do antigo relacionamento que estabelecia transações antagônicas, o relacionamento colaborativo adota uma postura de longo-prazo e com processos contínuos de abastecimento, no qual o varejo reduz sua quantidade adquirida de produtos, mas aumenta sua

frequência de pedidos, reduzindo, assim, custos operacionais e de entrega (Cannon & Homburg, 2001; Kalwani & Narayandras, 1995). Assim como o conflito, a cooperação é inerente à existência de interdependência entre os agentes de distribuição, sendo que um mínimo grau de cooperação é necessário para qualquer relacionamento, principalmente os colaborativos. Quanto maior a cooperação, maior será o nível de confiança (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993).

Segundo Zajac e Olsen (1993), o relacionamento de colaboração, apesar de ser benéfico para todos os canais de distribuição, possui uma implantação desafiante, visto que existem recorrentes discordâncias em relação ao real benefício obtido com o valor a ser maximizado nas transações envolvendo os parceiros de negócios. Para Corsten e Kumar (2005), a complexidade de implantação de um relacionamento colaborativo por parte dos agentes de distribuição se faz mais aparente em indústrias de bens de consumo não duráveis.

Segundo Hogarth-Scott e Parkinson (1993), os membros do canal enfrentam um *trade-off* entre o esforço requerido para criar um relacionamento colaborativo e o potencial retorno desse esforço. Para os fabricantes, especificamente, três elementos inter-relacionados irão influenciar no desempenho do relacionamento. São eles:

- Desenvolvimento de estreita cooperação no canal, o que proporcionará ao fabricante influenciar em decisões sobre as principais categorias de produto do cliente varejista.
- Compreensão do papel das promoções melhor do que o próprio varejista e controle efetivo das tecnologias de gestão do espaço.
- Compreensão dos verdadeiros custos da cadeia de suprimentos e gestão eficiente dos mesmos com cada um dos principais varejistas.

Corsten e Kumar (2005) confirmam que nas últimas décadas os fabricantes vêm classificando o relacionamento colaborativo com os grandes varejistas como benéfico, pois o visualizam como uma forma de obter significativos ganhos financeiros a partir dele. Porém, quando o varejista possui maior *know-how* sobre o mercado em que atua quando comparado ao fabricante, é comum que estes se vejam, de certa forma, explorados por seus clientes, visto que têm de se submeterem aos anseios do parceiro de negócios. Todavia, os autores pontuam que é comum, sob essas circunstâncias, os fabricantes serem mais propensos a aceitarem as condições varejistas, pois, apesar da existência de um sentimento de submissão, os mesmos visualizam nessa relação uma oportunidade de expansão de seu *market share*.

Em relacionamentos antagônicos, os fabricantes não sentem confiança no varejista e depositam esforços em investigar suas ações, resultando em um maior custo de transação e redução de desempenho econômico; a confiança, por sua vez, garante maior abertura entre os

agentes de distribuição, proporcionando maior conhecimento e aproveitamento das contribuições que cada um deposita no relacionamento (Corsten & Kumar, 2005; Ren et al., 2010).

Segundo Williamson (citado por Corsten & Kumar, 2005), informações em relacionamentos antagônicos são comumente tratadas como sendo falsas, manipuladoras e enganadoras, dessa forma, não são absorvidas; a confiança, por sua vez, aumenta a sensação de veracidade das informações, proporcionando uma troca de conhecimento mais intensa entre os parceiros de negócios e melhorando o desenvolvimento das capacidades de relacionamento do fabricante. Em relacionamentos não exclusivos, sempre existe o medo de que o parceiro compartilhe informações com terceiros. Relacionamentos mais próximos são uma forma de se prover maior segurança aos investimentos específicos transacionais.

Investimentos específicos de transação e contratos claros e explícitos dos fabricantes possuem efeito direto na confiança presente em todo o sistema de distribuição e, conseqüentemente, no nível de conflito (Ren et al., 2010). Além disso, quando os investimentos transacionais se dão em um relacionamento colaborativo, seus custos costumam ser reduzidos, devido à existência de parceria entre os agentes de distribuição (Heide & John, 1988).

Alvarez (2008) diz existir a possibilidade de aplicação pelos fabricantes do princípio de *marketing one to one* nos varejistas, auxiliando no desenvolvimento de um relacionamento diferenciado e adaptado às necessidades de cada cliente varejista. Essa prática costuma ser bem-sucedida nos fabricantes que realizam segmentação de canais (Barros, 2015). Além disso, Jain, Khalil, Johnston e Cheng (2014) salientam a importância que os fabricantes devem dar à forma pela qual exercerão poder sobre os varejistas, ou seja, coercitiva ou não-coercitivamente.

Segundo Kim e Frazier (1997), confiabilidade no fabricante por si só não é forte o suficiente para convencer o varejista a direcionar esforços e auxílio ao seu fabricante. Para que isso ocorra, o varejista necessitaria de forte apoio, tal como um conjunto especializado de incentivos (verbas para promoção e propaganda, bonificações, materiais de *merchandising* etc.), compartilhamento de informações etc. O fabricante também necessita usar de sua expertise no mercado para dar conselhos ao seu parceiro de negócios, tudo isso com o objetivo de desenvolver a confiança dos varejistas em seus trabalhos (Jain et al., 2014).

Além do exposto acima, para conquistar a confiança dos varejistas, os fabricantes devem evitar ameaçar, penalizar e impor sanções aos seus clientes de canal, visto que estas ações implicariam negativamente na percepção de honestidade e confiabilidade do varejista para com o fabricante. Todavia, a coerção pode vir a ser utilizada em determinados momentos, em especial quando o fabricante desejar que o varejista seja submisso a ele. No entanto, tais ações

causam a degradação da confiança do varejista no fornecedor, sendo que para reduzi-la o fabricante deve buscar o desenvolvimento do comprometimento afetivo do varejista ou buscar por aqueles agentes de distribuição que já possuam uma visão favorável (afetiva) para com a indústria (Jain et al., 2014).

Para Ren et al. (2010), afeto é fonte vital para a existência da confiança pessoal, sendo que ele requer mais tempo e esforços para ser construído, em especial quando se tratam de parceiros externos à organização. Um alto nível de comprometimento afetivo entre os agentes de distribuição, segundo Jain et al. (2014), previne a degradação da confiança, mesmo sob condições adversas. Por outro lado, um alto nível de comprometimento calculista (focado somente em resultados) pode dificultar o desenvolvimento de confiança até mesmo em condições favoráveis. Para os autores, o comprometimento afetivo não influencia a relação entre poder não-coercitivo e confiança, pois uma vez que o varejista é afetivamente compromissado com o fabricante, ele já possui uma visão favorável a respeito de seu parceiro de negócios. Dessa forma, o uso do poder não-coercitivo por parte do fabricante é uma atitude já esperada. Sob o mesmo raciocínio, os autores descrevem que o comprometimento calculista não afeta a relação entre poder coercitivo e confiança, visto que quando o varejista é compromissado de forma calculista, o mesmo não espera nada por parte do fabricante. Como o varejista já possui uma visão desfavorável a respeito do fornecedor, o uso do poder coercitivo por ele é uma atitude esperada pelo varejista.

Os varejistas, quando comprometidos afetivamente, irão compartilhar a filosofia de negócios dos fabricantes e se sentirão satisfeitos em trabalhar com eles. Isso pode ser uma vantagem para os fabricantes, pois mesmo em situações negativas que possam vir a ocorrer, o varejista irá relevá-las, visto que os mesmos procuram manter uma atmosfera de trabalho positiva. Por outro lado, a continuação dos varejistas no relacionamento pode ser baseada no cálculo de perdas da lucratividade ou na falta de alternativas. Nesse caso, a motivação para continuar no relacionamento poderia ter impactos sérios na manutenção de sua saúde. Sob esse cenário, os fabricantes devem buscar meios de desenvolver o comprometimento afetivo por parte dos varejistas e diminuir a intensidade de atividades que causem desconfiança ou aflição nos clientes de canal (Jain et al., 2014).

2.1.3 Conflito e desenvolvimento de relacionamento nos canais de distribuição: organizações de pequeno porte

O varejo de pequeno porte, em sua maioria, se encontra em uma posição contrária em relação aos grandes varejistas considerando o relacionamento que estabelecem com a indústria

(Chung, 2012). Essas pequenas organizações sofrem naturalmente por não possuírem quase nenhum poder de barganha, prejudicando muitas oportunidades de negociação e desenvolvimento de relacionamento junto aos fabricantes.

De acordo com Silva, Dacorso, Costa e Di Serio (2016), o relacionamento entre pequenas empresas e fontes de conhecimento externas à organização (clientes, fornecedores, concorrentes, outras empresas, feiras comerciais e conferências) baseia-se em aspectos de confiança, parceria e aprendizado. Isso permite às pequenas empresas o domínio de habilidades que a auxiliarão a superar desafios e obstáculos impostos pelo ambiente competitivo, o que seria difícil de se superar com uma postura de isolamento.

Para Chung (2012), apesar dos pequenos varejistas possuírem uma escala de compras reduzida, ao adquirirem um grande conhecimento de mercado podem se utilizar dessa vantagem frente os fabricantes para negociar maiores investimentos. O autor ainda relata que quanto menor a dependência do pequeno varejista, menor será a influência de fabricantes oportunistas, principalmente se as estratégias do varejista forem orientadas ao longo prazo.

2.2 Trade marketing

Apresentadas as diferentes configurações que os canais de distribuição assumem, neste capítulo pretende-se expor de forma aprofundada o fenômeno da transformação do ambiente varejista e sua consequente influência sobre a criação do conceito de *trade marketing*. Assim sendo, o *trade marketing* será abordado considerando desde seu conceito e atividades até seu aspecto estrutural nas indústrias que o praticam.

2.2.1 Evolução do ambiente de mercado

Alvarez et al. (2004) explicam que a indústria conquistou maior espaço no canal de distribuição a partir do aumento do volume de produção e das reduções nos preços dos produtos. Todavia, os autores comentam que essa estratégia adotada pelos fabricantes trouxe desafios, visto que essas práticas (melhoria da eficiência produtiva e redução de preços) não forneciam e ainda não fornecem muitas barreiras de adoção por outras organizações. Dessa forma, a indústria precisou buscar maneiras de diferenciar suas marcas frente a concorrência, em especial com a criação de novas linhas de produtos

Tal situação resultou na criação de novas linhas de produtos para o consumidor final, e muitos itens foram repensados com o objetivo de se diferenciarem da concorrência. Porém, tal estratégia super abasteceu o espaço varejista, o qual não possuía condições de estocar e comercializar grande quantidade de itens, muitos deles com baixo giro e rentabilidade mínima,

fruto da similaridade que diversos produtos tinham entre si. Diante desse cenário, os varejistas encaravam o processo de escolha de alguns produtos como perda de tempo, pois além do resultado ser ruim, os varejistas se preocupavam com a imagem de sua marca. Esse conjunto de situações, enfim, elevou o poder do varejo, ao passo que este determinava os itens comercializados em sua loja, e não mais o fabricante (Crispim, 1994; Davies, 1993; McCarthy, 1996).

Devido à diversidade de linhas de produtos existentes e a competição entre os fabricantes para conseguir colocar sua marca em exposição no ponto de venda, os varejistas começaram a adotar critérios para a comercialização das marcas, sendo que muitos deles apenas trabalham com marcas de alto giro ou, conforme negociação com o fornecedor, vendem espaços da loja para que a marca seja exibida no ponto de venda (Toledo et al., 2007). Assim sendo, o varejo começou a aplicar uma espécie de filtro quanto à comercialização de produtos em suas gôndolas, considerando, principalmente, aspectos como a existência de programas de promoção, divulgação e descontos de produtos (Alvarez et al., 2004).

Toda essa situação, de acordo com Weilbacher (1994), veio a ser consequência da luta por espaço no estabelecimento varejista que as indústrias enfrentam, visto que o desenvolvimento desenfreado de novas linhas de produto acabou por tornar os itens cada vez mais parecidos. O varejo, portanto, passou a utilizar-se da valorização de seu ponto de venda para determinar as marcas que são comercializadas em suas lojas.

É interessante notar que a intensificação da concorrência entre as marcas dos fabricantes no ponto de venda do varejista foi benéfica apenas para este último, o qual aproveitou desta situação para valorizar seu espaço. Com uma quantidade significativa de fabricantes solicitando espaço para comercializarem suas marcas, mas com a presença de produtos cada vez mais similares, o varejo visualizou a oportunidade de negociar os diversos espaços de seu estabelecimento com os produtores e estabelecer os filtros quanto a revenda dos produtos (Alvarez et al., 2004). O varejo encontrou formas de obrigar a indústria a diferenciar suas marcas e produtos, com o objetivo de atrair o consumidor para seu estabelecimento.

De acordo com Motta (2007), o poder do varejo só veio a aumentar com o fenômeno da globalização e consequente consolidação das grandes redes supermercadistas dos EUA e da Europa, durante a década de 1980, as quais passaram a contar com um nível maior de profissionalização, aumentando seu poder de barganha. Foi nessa época (década de 1980) que se iniciou o fenômeno da concentração varejista, no qual grandes redes hipermercadas estadunidenses e europeias se consolidaram não apenas em nível regional, mas também em níveis nacional e internacional.

A concentração varejista significou um avanço em termos de poder de compra e barganha do varejo, visto que mercados como o Reino Unido, o qual apresenta a décadas uma grande concentração, são tidos como a vanguarda varejista, inclusive utilizando-se de tecnologias a favor do compartilhamento de informações, como os sistemas de escaneamento (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993).

Como consequência da concentração varejista, o varejo, com maior poder de barganha, demandou melhores condições comerciais das indústrias de bens de consumo não duráveis, levando à redução da rentabilidade dos fabricantes. Para contornar essa situação, as indústrias criaram departamentos de *trade marketing* com o objetivo de atender as necessidades dos clientes do canal (atacadistas e varejistas), adaptando as estratégias de *marketing* que já existiam (com o objetivo de satisfazer os consumidores finais) às necessidades dos parceiros de canal (Motta, 2007).

A partir desse fenômeno, iniciado na década de 1980 e consolidado na década de 1990, o poder do fabricante passou a ser maior ou igual ao do varejista somente em situações que envolviam um produto altamente diferenciado, um mercado bastante específico ou varejistas de pequeno porte (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996); mas mesmo sob essas condições se faz interessante a introdução de conceitos de *trade marketing* pelo fabricante no desenvolvimento de seu relacionamento com o varejista.

A transformação no mercado varejista obrigou a indústria a repensar a negociação e o desenvolvimento do relacionamento com seus clientes do canal, visto que, com maior influência nas ações e estratégias de *marketing* dos fabricantes, o cliente de canal (atacadistas e varejistas) também passou a influenciar o desenvolvimento do produto que chega até o consumidor final. Dessa forma, a indústria se viu obrigada a encarar a comercialização de seus produtos não por meio do varejista, mas sim para o varejista (Alvarez et al., 2004). Sendo assim, o varejo não deveria ser encarado pela indústria somente como um canal de distribuição, mas também como um cliente, passando a ser, dessa forma, uma variável incontornável (Barros, 2015)

Segundo Motta et al. (2008), no Brasil, as transformações no varejo e o consequente aumento de poder dos distribuidores em relação aos fabricantes tiveram início na década de 1970, com a chegada da rede francesa de hipermercados Carrefour. De acordo com os autores, antes desse período o varejo brasileiro era constituído por organizações com capital nacional, as quais eram caracterizadas como empresas familiares e com pouca profissionalização no uso de ferramentas de administração, além de possuírem, em geral, abrangência regional, sendo especializadas no atendimento dos mercados em que atuavam. A consequência dessa configuração econômica, para Motta et al., era a imposição das necessidades da indústria nas

negociações envolvendo os agentes de canal. Dessa forma, o varejo possuía pouca influência nas decisões tomadas a respeito dos preços praticados e das promoções realizadas, bem como era obrigado a comercializar os itens impostos pelo fabricante, especialmente quando este assumia posição de liderança em determinada categoria. O varejo, portanto, era “refém” das imposições da indústria, ou do contrário poderia deixar de comercializar itens que seu principal concorrente comercializava.

2.2.2 Conceito do *trade marketing*

Segundo Barros (2015), não existe unanimidade sobre aonde e quando surgiram os departamentos de *trade marketing*. De acordo com Portella (2008), eles tiveram início na década de 1980, no continente europeu, com a criação dos primeiros departamentos de *trade marketing*. Valiño e González (2004) também situam o surgimento do termo *trade marketing* nos anos 1980, com a realização de atividades originalmente atribuídas a *marketing* e vendas por um departamento específico. No entanto, segundo os autores, com o advento do departamento de *trade marketing* surgiram novas atividades nas indústrias, como a gestão por categorias, exposição de produtos, ambientação de loja etc. Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) relatam que o conceito de *trade marketing* só veio a ganhar força na Europa a partir dos anos 1990, e listavam, nessa década, cinco países como os mais promissores a respeito do *trade marketing*: Reino Unido, Itália, Japão, Alemanha e EUA.

Para Santesmases (1999), Castillo (2000) e Domènech (2000), o conceito de *trade marketing* surgiu com a multinacional norte-americana Colgate-Palmolive, a qual objetivava, com esta função, integrar suas áreas de vendas e *marketing* a fim de estreitar e desenvolver relacionamentos com os clientes do canal. Por outro lado, Liria (2001) diz que o conceito de *trade marketing* surgiu nos EUA com as empresas Procter & Gamble e Wal-Mart, como uma forma de se reduzir a quantidade de produtos nos estoques e as despesas via implantação de promoções e ações comerciais conjuntas entre indústria e varejo, as quais seriam consequências de uma aliança estratégica entre ambos.

Tal divergência sobre o surgimento do *trade marketing* pode ter contribuído para o uso de termos diferentes de acordo com a região. Segundo Hogarth-Scott e Parkinson (1993), na literatura internacional o termo *trade marketing* é comparado a *quick response* e *partnership*. Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) observam que enquanto na Europa utiliza-se o termo *trade marketing*, nos EUA é comum a aparição da palavra “*partnering*”. Os autores explicam que para os europeus (e brasileiros) *trade marketing* está relacionado ao foco em estratégias ganha-

ganha (*win-win*) entre fabricantes e varejistas, o que, para os estadunidenses, seria sinônimo de *partnering*.

No Brasil, o *trade marketing* foi introduzido pelas multinacionais de bens de consumo (Zolotar, 2005). Mais especificamente, a inserção do *trade marketing* no Brasil deu-se via empresa Kolynos (de propriedade da Colgate-Palmolive), a qual criou, em 1995, um departamento direcionado às atividades de relacionamento com os varejistas (com o papel de fornecer informações para a equipe de vendas, criar estratégias de atuação no varejo de acordo com a segmentação estabelecida, realizar promoções, executar a gestão por categorias e prospectar novos clientes) (de Araújo, & D'Andrea, 2010). Assim como em mercados maduros, no Brasil o *trade marketing* também surgiu como resposta à transformação ocorrida no varejo. Assim sendo, cada um dos 4 P's de *marketing* (comunicação, distribuição, preço e produto) passaram a ser trabalhados não apenas com o objetivo de atingir o consumidor final, mas também o cliente de canal (Motta, 2007).

A definição de *trade marketing* não é unânime ou das mais similares na literatura, sendo ambígua em alguns casos, visto que o conceito surgiu no mercado e não na academia; ou seja, é um tema ainda em desenvolvimento. Por ter origens no mercado, seu objetivo (inicial) de desenvolver o relacionamento entre fabricantes e varejistas (ou até mesmo atacadistas) pode ser, e é, praticado das mais diversas maneiras. O *trade marketing*, portanto, não assume fórmula exata para o sucesso, sendo que muitas das empresas que atingiram seus objetivos via *trade marketing* o fizeram de formas diferentes (Valiño & González, 2004).

Considerando a heterogeneidade de definições envolvendo o conceito de *trade marketing*, Valiño e González (2004) descrevem que os pontos mais distantes sobre o conceito podem se dar via autores que o definem de forma restrita, classificando-o como ações de *marketing* desenvolvidas para serem utilizadas pelos vendedores junto aos clientes, ou via autores que defendem o *trade marketing* a partir de uma visão global de desenvolvimento de negócios, considerando novas ferramentas de trabalho, a exemplo do ECR (*Efficient Consumer Response*) e da gestão por categorias.

Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) definem o *trade marketing* como:

Um processo metódico realizado em conjunto por fabricantes e varejistas, os quais possuem como objetivos atender da melhor maneira as expectativas e necessidades dos consumidores, melhorarem suas posições competitivas e aumentar a lucratividade dos negócios, considerando as restrições e especificidades de cada um dos membros do canal.

A definição de *trade marketing* por Valiño e González (2004), por sua vez, é a seguinte:

Uma unidade da organização, filosofia ou forma de trabalho que cumpre a missão de estruturar a estratégia por canais e distribuidores (perspectiva do fabricante) e de aumentar o volume de negócios (perspectiva do distribuidor), com fabricante e distribuidor buscando satisfazer o consumidor de uma maneira melhor, além de concretizar-se como uma aliança estratégica e operacional (vertical) entre ambos.

De acordo com Hogarth-Scott e Parkinson (1993), o *trade marketing* é uma abordagem em que o fornecedor enfatiza o cliente de canal como um parceiro do processo de *marketing*. Motta (2007) corrobora, e descreve que a utilidade do departamento de *trade marketing* reside no desenvolvimento de estratégias e ferramentas que aproximam a indústria do varejo e que auxiliam no crescimento da receita de ambos. Para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) o conceito de *trade marketing* evoluiu, no sentido de que passou de um reconhecimento da estratégia varejista como parte dos negócios do fabricante para o desejo contínuo de se estabelecer atividades conjuntas entre esses dois agentes.

Kotler (2002) evidencia que a função exercida pelo profissional de *trade marketing* (usualmente chamado de *trade marketer*), não é das mais novas, visto que as organizações já reconheciam os clientes com participação mais expressiva no faturamento de determinadas marcas, inclusive utilizando-se dos gerentes de contas especiais (*key account managers*) para atendê-los. A novidade reside na forma como o atendimento é feito, em que os clientes são segmentados de acordo com as metas de rentabilidade, utilizando-se de ações mais profissionais para alcançá-las (Kotler, 2002; Morales, 2000).

A necessidade de colocar o *trade marketing* em prática e executá-lo com sucesso cresce simultaneamente com a escalada da concorrência no ponto de venda (Barros, 2015), todavia, Arbache, Santos, Montenegro e Salles (2004) alertam para o uso desenfreado do termo *trade marketing* em situações que não englobam o conceito como um todo, em especial quando ele é associado exclusivamente a atividades de promoção e comunicação no ponto de venda (*merchandising*). Os autores explicam que o conceito engloba muito mais atividades, possuindo o objetivo principal de desenvolver o relacionamento no canal de distribuição, beneficiando fabricantes, varejistas e consumidores finais. O equívoco, segundo Toledo et al. (2007), reside no fato de que as atividades de promoção e comunicação no ponto de venda foram as primeiras a serem desenvolvidas pelos departamentos de *trade marketing*. É importante, portanto, salientar que, além dessas atividades, *trade marketing* deve utilizar todo seu composto/*mix* (produto, preço, serviços e logística, promoção, resultados e rentabilidade) para satisfazer os consumidores no ponto de venda e aumentar a rentabilidade da indústria e do varejo.

2.2.3 Atividades de *trade marketing*

Considerando os desafios que existem no relacionamento do fabricante com seus clientes de canal, o *trade marketing* pode auxiliar o fabricante em três pontos: manutenção da rentabilidade das negociações, maximização do valor oferecido ao cliente de canal, redução da dependência e dos riscos assumidos com seus clientes (Miranda, 1997). Para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), o impacto dos conceitos de *trade marketing* são dependentes de dois fatores principais: a estratégia de competência utilizada pelo agente de distribuição com maior poder no canal (independência conflituosa, domínio do canal, estratégia sem competição, estratégia de canal) e a natureza das atividades (visando redução de custos ou diferenciação).

Segundo Davies (1993), a preocupação em executar de forma bem-sucedida as ações de *trade marketing* garante à indústria uma fonte de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. O autor descreve que, apesar das escolhas de marcas e produtos feitas pelos varejistas ocorrerem de maneira mais racional e menos emocional do que quando realizadas pelos *shoppers*, é importante que a indústria aplique as estratégias de *marketing* no varejo com a mesma preocupação em que as direciona aos *shoppers*. Segundo o autor, os clientes varejistas também possuem necessidades e desejos a serem satisfeitos e, com o auxílio do *trade marketing*, a empresa pode identificar essas oportunidades e satisfazê-las. No entanto, há um risco relacionado à extrema preocupação em atender essas necessidades e desejos, pois, segundo o autor, o fabricante pode vir a desacelerar o acompanhamento dos outros clientes, não menos importantes, que são os consumidores finais.

O *trade marketing*, como unidade funcional e participante da estrutura da indústria, possui a missão de conduzir a estratégia de *marketing* por canal e por cliente. Na visão do intermediário, o *trade marketing* possui como missão o aumento da rentabilidade via aliança e parceria entre indústria e varejo, de modo a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores finais (Labajo & Cuesta, 2004).

Segundo Valiño e González (2004), o *trade marketing* busca estabelecer um ambiente de cooperação entre os participantes do canal, o qual é possível via o alcance simultâneo dos objetivos e estratégias tanto do fabricante quanto do intermediário do canal. Além disso, o *trade marketing* também visa a manutenção de relações estáveis e duradouras entre ambos, possibilitando o aprofundamento das negociações. Os autores ainda pontuam que o *trade marketing* melhora as posições de mercado dos membros do canal, a partir da melhoria na eficiência das operações (redução de despesas) e do aumento da rentabilidade.

Para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), os principais campos de trabalho de *trade marketing* são: gestão de marcas, logística, promoção e *merchandising*. Barros (2015) lista as seguintes funções a serem desenvolvidas pelo departamento de *trade marketing*: segmentação dos canais de distribuição; coleta, análise e distribuição de informações (sistema de informações); compreensão do comportamento do *shopper*; gerenciamento de categorias; desenvolvimento de relacionamento com os canais de distribuição; funções relativas a preço, produto e comunicação; elaboração de plano de *trade marketing*; definição de métricas para acompanhamento de resultados.

De acordo com González e Valiño (2004), as funções de *trade marketing* mais valorizadas pelas empresas de bens de consumo são: administração conjunta do espaço varejista, exposição de mercadorias no ponto de venda, apoio e compartilhamento de informações (sistema de informações) com o *key account manager*. Em seguida, em grau mediano de valorização, há as funções: desenvolvimento de planos de operação de marca por cliente, coleta de dados relativos às atividades dos principais clientes e competidores, administração de despesas comerciais, adaptação dos produtos às especificidades do cliente de canal. Já as seguintes funções são as menos valorizadas pelas empresas de bens de consumo: logística, negociação de marcas próprias do varejista, aumento na utilização do ECR (*Efficient Consumer Response*).

De uma maneira geral, as atividades de *trade marketing* já estão em um estágio desenvolvido nas empresas nacionais de bens de consumo, muitas destas empresas estão no mesmo estágio de consolidação do conceito. As atividades com frequência de aplicação mais elevadas são as seguintes: desenvolvimento de produto, vendas, serviços e logística, sistemas de informação, *merchandising*, promoção e propaganda (Toledo et al., 2007).

Alvarez et al. (2004) destacam algumas das mudanças ocorridas na administração do composto de *marketing* pelas indústrias de bens de consumo (especificamente aquelas do ramo alimentício) com a consolidação do *trade marketing*. Em relação à comunicação do produto, adotam-se cada vez mais promoções de ponto de venda, pois se acredita que estas possuam uma capacidade maior de mensuração; os produtos começam a ser desenvolvidos considerando-se as necessidades varejistas, principalmente das grandes redes, todavia, ainda não é prática comum o desenvolvimento de itens exclusivos, mas sim o estabelecimento de produtos de uma forma geral; os preços, por sua vez, são os que menos sofreram alterações, ainda sendo adotadas tabelas de preços únicas, que distinguem os clientes apenas em relação a seu volume de vendas. O cliente de canal, portanto, usa-se do poder de barganha que possui (seja alto ou baixo) como uma oportunidade de realizar negociações mais benéficas para o seu estabelecimento.

A definição de preços é, portanto, uma das atividades menos aplicadas pelos departamentos de *trade marketing*, seja nos preços relacionados ao cliente de canal ou aos consumidores finais. O acompanhamento dos resultados e da margem de rentabilidade é ainda menos frequente, com o departamento pouco interferindo ou apurando indicadores estabelecidos pelas áreas de vendas ou *marketing*. A área de *marketing*, inclusive, costuma ser relutante quanto ao estabelecimento e desenvolvimento das atividades de *trade marketing* por um departamento específico, existindo uma maior interação de *trade marketing* com a área de vendas (Toledo et al., 2007).

Segundo Almeida e Abreu (2008), os varejistas do canal de autopeças, em específico, avaliam as ações de *trade marketing* relacionadas à comunicação *push* (*merchandising* e promoções para equipes de vendas e consumidores) e investimentos no ponto de venda como sendo pouco importantes e mal executadas pela indústria; já as ações relacionadas ao produto, às condições comerciais (força da marca, qualidade) e aos serviços logísticos são avaliadas como muito importantes e bem executadas pela indústria; as ações relacionadas à comunicação *pull* (recomendações da indústria nos manuais dos automóveis, propaganda, preferência dos consumidores) receberam avaliação média quanto à sua importância e à sua execução pela indústria.

Almeida et al. (2012) listaram diversos fatores como importantes para garantir uma boa implantação dos conceitos de *trade marketing* em nível nacional, tratando-se de lojas de conveniência. São eles: existência de um sistema de informações de vendas; alta frequência semanal de compras por parte do cliente; capilaridade da distribuição geográfica; ambiente de loja que agregue serviços, exposição diferenciada de produtos; *shopper* menos sensível às alterações de preços; possibilidade de trabalhar com margens superiores; estreitamento no controle da operação por parte do franqueado (caso se trate de franquia).

Valiño e González (2004) apresentam dois níveis de inter-relação (fabricante-intermediário) de *trade marketing* que auxiliam na compreensão de como as parcerias são estabelecidas na visão do fabricante:

- Nível interno: auxiliar os *key account managers* na administração de vendas junto ao cliente de canal.
- Nível externo: desenvolver o relacionamento com o cliente de canal.

Esses níveis de inter-relação resultam no desenvolvimento de funções amplas (Valiño, & González, 2004):

- Estabelecer planos de operação que permitam a mensuração dos resultados de marcas/produtos por canais e por intermediários, de forma a intensificar os negócios com o cliente de canal.
- Identificar oportunidades de incremento de volume e desenvolvimento de negócios (ou suspensão de parcerias e despesas, se for o caso) com os principais distribuidores, fazendo uso de ferramentas de gestão modernas, como o ECR (*Efficient Consumer Response*) e a gestão por categorias.

Valiño e González (2004) ainda estabelecem uma divisão dos perfis (em cinco grupos) dos fabricantes a respeito de suas visões e comportamentos sobre o *trade marketing*: entusiastas, críticos, amplas responsabilidades, atividades de *merchandising*, conciliadores.

2.2.3.1 Comunicação em *trade marketing*

Propaganda, promoção e *merchandising* costumam ser as primeiras atividades atribuídas ao departamento de *trade marketing*, pelo fato da área de *marketing* historicamente ter sua comunicação voltada ao consumidor final, não possuindo, historicamente, *know-how* a respeito de comunicações voltadas ao canal. Dessa forma, o *trade marketing* é o responsável pelo desenvolvimento de ações promocionais junto aos clientes do canal desde as etapas primárias de sua implantação (Motta et al., 2008). As atividades de propaganda, promoção e *merchandising* também são as mais visíveis no ponto de venda considerando o aspecto operacional (Alvarez, 2008).

Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) dizem que as ferramentas utilizadas para se diferenciar em um ambiente de competição no canal de distribuição acabam por envolver todos os agentes incluídos no processo, em particular aqueles que se utilizam da gestão de marcas, estratégias de preços e aumento de margem. Uma das maneiras de se aumentar a margem provém da execução de promoções, as quais, na opinião dos autores, é a atividade que mais colabora para o bom relacionamento entre indústria e varejo, pois, além de ser uma das primeiras a ser introduzida quando o *trade marketing* é implantado, resulta no aumento do tráfego de loja e se mostra de grande valia para todos os membros do canal.

Os investimentos de *trade marketing* em promoções são divididos por Motta et al. (2008) em três atividades: ações táticas (abordagens, degustações, sorteio de prêmios, concursos culturais); *merchandising* (materiais para expor os produtos no ponto-de-venda); ações cooperadas (mídias desenvolvidas em conjunto pelos varejistas). Segundo os autores, as ações de promoção táticas e cooperadas são desenvolvidas de acordo com o canal de

distribuição, com grandes varejistas comumente possuindo ações exclusivas e adaptadas aos seus consumidores no ponto de venda.

Alvarez (2008) destaca que o *trade marketing* deve avaliar as atividades de propaganda, promoção e *merchandising* utilizando um plano estruturado, ao invés de avaliá-las de modo pontual, o que implicaria em resultados negativos, na não otimização dos recursos utilizados e no surgimento de conflitos entre os membros do canal. Já Crescitelli e Shimp (2012) descrevem que a informação presente no ponto de venda, como por exemplo, em materiais de *merchandising*, deve estar alinhada às informações veiculadas via mídias externas (propaganda em mídia televisiva, por exemplo), para que, dessa forma, o *shopper* possa fazer a associação da marca veiculada a partir de outras mídias com a marca em exposição no ponto de venda.

Segundo Blessa (2001) e Crescitelli e Shimp (2012), os materiais de *merchandising* (ou materiais de ponto de venda) possuem grande importância para os consumidores no sentido de lembrar e reforçar a comunicação externa, sendo uma extensão das mídias tradicionais; proporcionando informações sobre marcas novas e sobre a utilidade, qualidade, preço e manuseio de produtos; além de simplificar o processo de compra e tomada de decisão do *shopper*. Os materiais de comunicação também auxiliam, além dos consumidores finais, os fabricantes e os varejistas. Jansson, Bointon e Marlow (2002), inclusive, descrevem que em ambientes de varejo com grande concentração de produtos e marcas, os materiais de ponto de venda são considerados uma boa forma de se ganhar a atenção dos consumidores, aumentando as chances de compras não planejadas (Knox & Chernatony, 1990).

Mann e Jha (2013) relatam que o *merchandising* pode ser aplicado tanto por varejistas de grande quanto de pequeno porte, os quais, inclusive, podem utilizar-se do *merchandising* como fonte de vantagem competitiva frente as grandes redes. Para isso, é necessário que os produtos estejam bem expostos (visíveis ao *shopper*), com informações detalhadas e corretas, o volume de produtos na loja (ilhas, gôndolas e estoque) esteja próximo à quantidade demandada pelos *shoppers* e que o sortimento esteja adequado.

O impacto de materiais de ponto de venda sobre as vendas foi pesquisado por Garrido-Morgado e González-Benito (2015) considerando dois materiais em específico: ilhas e pontas de gôndola. As ilhas, de acordo com os resultados do estudo, seriam mais adequadas aos produtos de compra com alta frequência, pois os *shoppers* associam esse material de ponto de venda a promoções de preço, mesmo que estas não ocorram; elas são ideais a *shoppers* que não desejam comparar preço. Já a ponta de gôndola seria adequada para a exibição de produtos com compras ocasionais, com maior valor agregado, onde o *shopper* compara o produto exposto na ponta de gôndola com o restante de produtos expostos na prateleira comum.

Considerando o dinamismo das ações de *merchandising*, Mann e Jha (2013) pontuaram alguns desafios que devem ser considerados pelo varejo na execução de suas ações, considerando, principalmente, o cenário de mercado da atual década. Esses desafios estão relacionados à gestão de produto, precificação, localização de loja, seleção de mercado alvo e *layout* de loja. Os autores ainda citam outras duas atividades de *trade marketing* relacionadas à comunicação, comumente empregadas de forma colaborativa por fabricantes e varejistas: a ambientação e o *layout* de loja. Segundo os autores, elas podem ser consideradas fatores primordiais para o sucesso de um varejista. De certo modo, entende-se que a ambientação do espaço varejista é resultado de uma execução eficiente do *layout* de loja.

Feijó e Botelho (2012) colaboram no conceito de ambientação (quando integrado ao *merchandising*) ao abordarem que um de seus objetivos é a adequada apresentação do ambiente de loja a fim de favorecer a atividade de compra por parte do *shopper*. Os autores afirmam que adequação de *layout* de loja é um dos fatores que auxiliam a boa experiência de compra do *shopper*, corroborando ao que Mann e Jha (2013) defendem sobre a atmosfera de loja (conceito que deriva de ambientação de loja) ser resultado de uma boa execução do *layout*.

Chamie, Ikeda e Parente (2012) ainda salientam que quando o varejo focaliza aspectos de construção de uma experiência de compra prazerosa, cria-se uma fonte de vantagem competitiva difícil de ser copiada pela concorrência. Dessa forma, o ambiente de loja agrega valor ao produto com potencial de aquisição, podendo, dessa forma, resultar em aumento de preços e posicionamento para classes sociais com maior poder aquisitivo.

Segundo Karray (2015), com a recente crise econômica mundial, muitos varejistas buscaram por novas maneiras de recuperar suas vendas devido aos orçamentos promocionais limitados. A adoção de custos compartilhados entre os próprios varejistas surgiu como uma possível resposta aos momentos de dificuldade financeira, a exemplo da recente crise. No caso das propagandas e promoções cooperadas, Zhang et al. (2013) explicam que elas são comumente praticadas de maneira vertical no canal, sendo típicas ações de compartilhamento de custos e mecanismos promocionais utilizados pelos fabricantes para afetar seus clientes varejistas.

Todavia, em contrapartida aos tradicionais programas de Promoções Conjuntas Verticais (PCV), atualmente o varejo vem adotando cada vez mais os programas de Promoções Conjuntas Horizontais (PCH). Ambos são detalhados por Karray (2015):

- **Promoções Conjuntas Verticais (PCV):** são usualmente utilizadas pela indústria para estimular gastos promocionais do varejo com as marcas da indústria. Seu principal objetivo é aumentar a visibilidade do varejo com o

aumento do tráfego de consumidores na loja. Também é comumente usada com o objetivo de negociação de descontos de propaganda com agências de publicidade (Karray, 2015).

- **Promoções Conjuntas Horizontais (PCH):** são executadas em conjunto pelos varejistas, sem a participação da indústria, com o objetivo de expandir a demanda por produtos a partir do aumento do tráfego de todas as lojas participantes do programa, o que resulta em um aumento do volume de compra de produtos com origem nos mais diversos fabricantes/marcas (Karray, 2015).

Para Karray (2015), existem dois pontos a serem analisados sobre os programas de Promoção Conjunta Horizontal (PCH). O primeiro é que ela pode beneficiar a competição no canal como um todo e vir a afetar os esforços promocionais regulares do varejista para com a indústria, o que, por sua vez, impactaria na tomada de decisão da indústria a respeito de investir ou não em PCV, ou ainda no nível de apoio fornecido ao varejista. O segundo ponto é referente à capacidade das PCH adotadas pelos varejistas em aumentar a demanda por produtos e/ou marcas novas, porém beneficiando todo o mercado, ao invés de apenas um fabricante. Além disso, com o objetivo de redução de custos (e não de aumento da lucratividade) e a partir da pré-disposição em estabelecer promoções conjuntas com seus concorrentes, o varejista deixa a indústria em estado de alerta (mesmo que não intencionalmente). Sob essa situação, a indústria ajusta seu nível de apoio promocional ao varejo, visto que as promoções cooperadas entre os varejistas (PCH) podem significar a introdução ou o fortalecimento de uma marca concorrente da indústria no mercado.

Ainda segundo Karray (2015), há um ciclo vicioso na adoção das PCH, o que exige certa cautela por parte dos varejistas na decisão de praticá-las ou não. Como resultado da implantação de programas de PCH, muitos varejistas cortam seus custos promocionais e aumentam seus níveis de vendas, o que implica no aumento da concorrência entre os mesmos. Todavia, essa maior competição demandará recursos com o objetivo de diminuir os preços e prover promoções regulares aos consumidores finais, o que, muito provavelmente, resultará em um aumento nos custos da organização. Além disso, o apoio da indústria para com o varejista a partir de programas de PCV certamente diminuirá, visto que a participação dela nos programas de PCH é nula.

Zhang, Gou, Liang e Huang (2013) fazem três considerações importantes a respeito de propagandas e promoções cooperadas verticais, as PCV: (1) o preço referência estabelecido é usualmente maior do que o preço de mercado; (2) devido ao efeito do preço referência, o fabricante passa a investir mais em propaganda e promoção nacional; quanto maior o impacto

do preço referência, maior é a quantidade de recursos investidos em propaganda e promoção nacional; (3) quando o varejista tem um lucro relativamente alto, torna-se necessário que ele compartilhe uma parte das despesas com propaganda nacional do fabricante, ação semelhante ao que comumente ocorre quando é o fabricante quem tem altos lucros, situação na qual o ele absorve parte das despesas com propaganda e promoção locais do varejista.

A respeito dos funcionários envolvidos na execução de promoções no canal, Barros (2015) relata que a função relacionada à execução de atividades de *merchandising* e promoção de vendas é responsabilidade do promotor de vendas, profissional que, antes do surgimento dos departamentos de *trade marketing*, era submetido à gerência de vendas ou de *marketing*. Alvarez et al. (2004) complementam, descrevendo que a existência de promotores/repositores da indústria com dedicação exclusiva no ponto de venda demonstra que os fabricantes reconhecem sua parcela de responsabilidade na gestão do espaço do cliente varejista, afinal, no varejo as marcas da indústria são exibidas “ao vivo” para os *shoppers*, e é nesse espaço que a decisão final é tomada e a compra efetuada (Blessa, 2001).

Como consequência da consolidação do *trade marketing*, a figura do vendedor clássico pode estar caindo em desuso pelos fabricantes. Os gestores de contas especiais assumiram atribuições que vão além das negociações de compra e venda de mercadorias, sendo os responsáveis por toda a gestão de relacionamento com o cliente, além disso, funções como a reposição de mercadorias, que são executadas costumeiramente pelos promotores, passam a contar com o apoio da tecnologia, a exemplo da utilização de sistemas de troca eletrônica de dados, como o EDI (*Electronic Data Interchange*) (Alvarez et al., 2004).

2.2.3.2 Mix de produtos

Uma das formas de cooperação entre fabricante e varejo que sofreram com a transformação no ambiente de mercado foi a gestão de marcas. Apesar de essa atividade auxiliar as marcas a atingirem o posto de liderança em suas respectivas categorias e aumentar o tráfego de consumidores na loja, ela não é das mais lucrativas, o que explica, em partes, o surgimento de marcas próprias do varejo (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996).

Motta et al. (2008) descrevem que antes da alteração no ambiente de mercado os produtos eram fabricados de modo a atender as necessidades e desejos dos consumidores. Todavia, com o aumento de poder dos varejistas, os fabricantes passaram a produzir seus itens de acordo com as necessidades de seus clientes de canal. Sendo assim, a concepção e o desenvolvimento de produtos passaram a levar em conta as embalagens primárias (aquelas disponíveis para o *shopper* nas gôndolas) e as embalagens secundárias (aquelas entregues ao

intermediário de canal). Isso se fez necessário pois no *trade marketing* não é o intermediário o responsável por se adaptar às características dos produtos, mas sim os produtos que devem ser adaptados às especificidades do varejo.

Como consequência de sua posição privilegiada como observador direto das implicações do posicionamento e das estratégias de produto no ponto de venda, o *trade marketing* consegue orientar diversas ações de *marketing*, identificando os erros e os acertos. De uma forma geral, é possível desenvolver as seguintes ações com o objetivo de extinguir, revisar ou lançar produtos: coleta de informações sobre o comportamento do consumidor; avaliação do ambiente concorrencial; avaliação da linha de produtos; aplicação da estratégia de *marketing* no ponto de venda; alocação de *mix* de produtos por cliente de canal; orientação sobre novos produtos (Alvarez, 2008).

De Araújo, D'Andrea e Lima Júnior (2010) descrevem que ao decidir sobre a introdução de novos produtos no varejo, a indústria deve levar em consideração se a categoria já está saturada e se os clientes de canal costumam impor taxas para a exposição de novos produtos. Para tomar tal decisão, o fabricante pode utilizar-se da segmentação de canais e clientes de canal, o que o auxilia a identificar quais mercados possuem potencial para penetração de novas marcas e possíveis parceiros de canal dispostos a trabalhar com novos produtos. Além disso, segundo os autores, a negociação pode ser feita em conjunto com seu cliente, o qual informa sobre quais produtos são mais recomendados para suas lojas, com a indústria dividindo o portfólio de produtos por canal.

2.2.3.3 Preços em *trade marketing*

Em geral, as empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Nas pequenas organizações, os preços costumam ser determinados pelo seu proprietário. Já nas grandes, gerentes de divisão e de produto são os responsáveis pela atividade de precificação (Kotler & Keller, 2006).

O *trade marketing* deve estar focado no estabelecimento de preço voltado ao consumidor final, para garantir a competitividade do produto e o atendimento das estratégias de posicionamento definidas. O preço estabelecido deve dar condições ao varejista de manter margens justas, de modo a atrair o consumidor ao ponto de venda e dar continuidade às suas operações. Além disso, o *trade marketing* auxilia o fabricante no processo de definição de preços ao controlar os preços praticados tanto pelos clientes de canal quanto pelas marcas de fabricantes concorrentes, e também ao avaliar a sensibilidade dos consumidores aos preços

(Alvarez, 2008). Motta et al. (2008) defendem que a política de preços seja segmentada por canal, de maneira a justificar preços mais competitivos em canais com melhores resultados.

Apesar dos consumidores normalmente conhecerem bem a faixa de preços dos produtos, poucos deles conseguem lembrar com precisão seus preços específicos. Dessa forma, no processo decisório de compras, os consumidores costumam utilizar preços de referência. Eles consideram um preço observado e o comparam a um preço de referência interno (informação de preço presente na memória) ou a alguma referência externa (como, por exemplo, um preço praticado no varejo). Quando os consumidores relembrem alguma dessas referências, seu preço percebido pode ser diferente do preço praticado (Kotler & Keller, 2006).

Devido ao preço referência ser influenciado pela propaganda e ter um impacto significativo sobre as decisões de compra dos consumidores, o mesmo deve ser considerado pelos gestores da indústria em programas de propagandas e promoções cooperadas, com o objetivo de tomar as melhores decisões sobre as estratégias promocionais (Zhang et al., 2013).

Uma consideração importante relacionada à definição de preços refere-se ao cuidado em praticar preços similares para produtos que são comercializados em um mesmo formato de varejo, isto previne distorções sobre a imagem da marca do fabricante e do varejista, de forma a manter o posicionamento definido para tais marcas (De Araújo et al., 2010).

Normalmente, as empresas não praticam uma estrutura de preço único, implantando estruturas de determinação de preços que consideram variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, níveis de pedido, frequência de entrega, garantias etc. (Kotler & Keller, 2006). Dessa forma, existem estratégias de adequação de preços que consideram as mais diferentes variáveis de mercado.

Uma das estratégias de adequação, os preços geográficos estão relacionados à determinação de preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais. A aplicação de descontos sobre preços, outra estratégia de adequação, tornou-se quase uma unanimidade dentro das empresas, principalmente as do segmento varejista. Os descontos, quando se tornam uma regra, prejudicam a percepção de valor das ofertas e, sob esse cenário, categorias de produtos comumente tendem a se autodestruírem por estarem permanentemente em liquidação (Kotler & Keller, 2006).

Mais uma das estratégias de adequação, a determinação de preços promocionais não possui efeito algum, na opinião de Kotler e Keller (2006). Segundo os autores, quando elas funcionam, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia, e quando não funcionam, desperdiça-se verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de *marketing* com impacto de prazo mais longo, como, por exemplo, a melhoria da qualidade do produto.

O preço discriminatório, última estratégia de adequação de preço a ser apresentada neste item, ocorre quando uma empresa comercializa um produto por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos. Kotler e Keller (2006) dividiram essa estratégia em três níveis: (I) o vendedor cobra um preço diferente de cada cliente dependendo de seu grau de exigência; (II) o vendedor cobra um valor menor de clientes que comprem um volume maior; (III) o vendedor cobra valores diferentes de diferentes classes de compradores.

2.2.3.4 Serviços e logística em *trade marketing*

O uso de tecnologias como o Ponto de Venda Eletrônico (EPoS, sigla em inglês para *Electronic Point of Sale*) e a Troca Eletrônica de Dados (EDI, sigla em inglês para *Electronic Data Interchange*) trazem uma grande gama de benefícios operacionais, tais como a melhoria no agendamento do trabalho, sistemas financeiros e de distribuição e estoque. Além disso, decisões de compra baseadas em informações oportunas e detalhadas e sofisticados sistemas de gestão do espaço podem fornecer ao varejista vantagens de negociação sobre o fornecedor (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993).

A operação logística assume um papel fundamental no *trade marketing*, pois, com a redução de espaço no estoque varejista e contínua criação de novas linhas de produtos, o abastecimento do intermediário de canal se tornou uma questão crítica, considerando dois aspectos em especial: necessidade de exposição das marcas e similaridade dos produtos concorrentes. Ou seja, se o abastecimento não for realizado conforme o planejado, o intermediário pode considerar a exposição de outra marca no lugar da faltante e o *shopper* irá adquirir outra marca ou produto substituto (Alvarez, 2008).

Para contornar tais adversidades, Alvarez (2008) explica que o *trade marketing* pode apoiar as operações logísticas ao definir políticas de sortimento e abastecimento por cliente, ao definir planos emergenciais de abastecimento para ações comerciais e ao estabelecer planos de treinamento e desenvolvimento da equipe do cliente (serviço que pode auxiliar na manutenção do giro dos produtos).

2.2.3.5 Sistema de informações de *trade marketing*

Segundo Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), o desenvolvimento de relacionamento no canal entre indústria e varejista acaba por facilitar o compartilhamento de informações sobre o mercado, produtos e até mesmo sobre a marca varejista, mas, para que essa situação se torne uma realidade, é necessário que as organizações confiem em seus parceiros de negócios, visto que as informações compartilhadas normalmente são confidenciais e podem ser usadas como

estratégia de diferenciação. Os autores ainda descrevem que a oportunidade de criar diálogo entre os membros do canal (um dos pontos de partida para o desenvolvimento do relacionamento) é dependente da quantidade de informação disponibilizada para compartilhamento. A troca de dados entre a indústria e o varejo pode facilitar o diálogo e criar um sistema de informações conjunto, com ferramentas a exemplo do EDI (*Electronic Data Interchange*) auxiliando no uso eficiente dos recursos.

Apesar de ser comprovado que o varejo tende a ter seus principais fabricantes como fonte de conselhos e opiniões a respeito de determinados produtos, ainda existe muita dificuldade no estabelecimento de comunicação e troca de informações em alguns canais de distribuição (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993). No canal de autopeças, por exemplo, praticamente não existe um fluxo de informações do varejo para a indústria, pois as visitas aos estabelecimentos são feitas por vendedores ou, em alguns casos, a venda é executada via telefone, inexistindo visitas regulares de funcionários aos estabelecimentos varejistas. Ou seja, praticamente não existe o estabelecimento de diálogo entre os membros do canal e, conseqüentemente, o compartilhamento de informações sobre o comportamento dos consumidores e do mercado em geral (Almeida & Abreu, 2008).

A administração da informação é de extrema importância para o sucesso organizacional. No caso específico de *marketing*, onde os gerentes de área possuem milhares de informações, o SIM (sistema de informações de *marketing*) auxilia na organização das informações para que diferentes departamentos da organização possam ter acesso àquelas apropriadas às suas atividades, além de acelerar a distribuição de informações atualizadas e relevantes. Dessa forma, os gerentes e diretores de *marketing* e vendas, os quais tradicionalmente utilizavam-se de seus instintos e intuições para tomar muitas das decisões em que apresentavam estado de incerteza, passam a contar com uma ferramenta de importante auxílio na tomada de decisão (Chiusoli & Pacagnan, 2009).

Na opinião de Ren et al. (2010), a compreensão insuficiente das demandas e preocupações do varejo por parte da indústria pode significar perda de tempo, esforços e recursos, sendo essa a justificativa da necessidade de interação e comunicação entre os membros do canal. Para Radelli, Paiva e Teixeira (2015), o contato direto entre fabricante e varejista auxilia na transferência de conhecimento tácito, desde que os colaboradores de ambas as partes interajam, permitindo o compartilhamento de informações que dificilmente seriam transferidas somente com a existência de documentos formais, relatórios e correio eletrônico.

O SIM possui uma participação importante tanto do ferramental humano quanto das ferramentas avançadas de tecnologia da informação, as quais, segundo Chiusoli e Pacagnan

(2009), auxiliam os tomadores de decisão a aumentarem seu índice de acerto. Schewe e Dillon (1978) fizeram, inclusive, um estudo no qual defendem a valorização do fator humano na condução do sistema de informações de *marketing*. Além disso, outra característica essencial do SIM e que deve ser destacada é a necessidade de o mesmo cruzar somente as informações relevantes (como defendido por Campomar e Ikeda [2006]), e distribuí-las às pessoas interessadas e competentes; do contrário, o SIM se torna uma ferramenta que apenas compacta milhares de informações e as coloca “sobre a mesa” de diretores e gerentes, os quais já possuem centenas de dúvidas sobre o mercado. O ambiente de mercado, inclusive, possui diversas variáveis incontroláveis (dentre elas o intermediário), as quais, se forem estudadas com competência e cuidado, podem garantir não apenas a sobrevivência do fabricante, mas também vantagem para com a concorrência, algo que pode ser facilitado com o uso do SIM (Campomar & Ikeda, 2006; Kotler & Keller, 2006).

O *trade marketing*, quando bem executado, com um sistema de informações sólido auxiliando tanto os departamentos internos do fabricante quanto os intermediários, resulta em um perfeito conhecimento da indústria sobre o varejo e sobre as suas próprias estratégias de *marketing* implantadas, o que, segundo Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), é privilégio de poucas organizações, constituindo, então, uma fonte de vantagem competitiva.

Em relação à importância e oportunidades fornecidas pelo SIM, Campomar e Ikeda (2006) descrevem que ele se faz necessário devido ao:

- Crescimento no número de empresas multinacionais que estão expandindo suas linhas de produtos;
- Crescimento com gastos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, aumento no número de lançamentos e ciclo de vida dos produtos reduzido;
- Disponibilidade de programas computacionais mais avançados, resultando em redução de custos.

Para Radaelli et al. (2015), um conhecimento maior sobre o produto permite ao varejo uma melhor capacidade de fornecimento de informações ao potencial consumidor final, o que pode resultar em um aumento no nível de vendas.

Kotler e Keller (2006) descrevem que as decisões de *marketing* se baseiam em três subsistemas: sistema de registros internos, pesquisa de *marketing* e inteligência de *marketing*. Para os autores, os sistemas de registros internos estão relacionados a toda informação interna de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, etc. Eles ainda destacam a importância dos bancos de dados e *data mining*, este último relacionado à filtragem dos dados; ambos são de extrema importância para uma boa execução do SIM. De

acordo com Campomar e Ikeda (2006), as informações fornecidas por meio dos registros internos são obtidas a partir de dados referentes às atividades operacionais da empresa, e a pesquisa de *marketing* fornece dados para a solução de um problema específico (eventual). Estes autores ainda acrescentam o subsistema de apoio às decisões de *marketing*, que é um ferramental para armazenamento, análise e comunicação de dados.

É importante destacar que o SIM também é usado como ferramenta essencial nos planos de *marketing*, visto que ele proporciona a obtenção de conhecimento a respeito dos diferentes ambientes de mercado, proporcionando uma possível interpretação das variáveis incontrolláveis presentes no mercado, inclusive sobre o varejo (Campomar, 1984). O desenvolvimento do plano de *trade marketing* conduzido pela indústria é realizado de maneira customizada para grandes e médias redes varejistas, todavia, para o varejo de pequeno porte esta atividade ainda é praticamente inexistente (Toledo et al., 2007).

Ainda sobre o estabelecimento de planos de *marketing* de maneira conjunta por indústria e varejo, Valiño e González (2004) relatam que eles são uma das duas dimensões que podem caracterizar o *trade marketing* quanto à sua contribuição para a formação de alianças estratégicas, a outra dimensão envolve cooperação de aspectos intrínsecos à troca, direcionada à redução de despesas (considerando frequência das transações, volume, distribuição física, logística, fluxos de informação). O estabelecimento de um plano de *marketing* conjunto também deve envolver a cooperação dos membros do canal em aspectos relacionados diretamente à estratégia de *marketing*, considerando sortimento de produtos, ações de *merchandising*, ações promocionais etc.

2.2.3.6 Gestão por categorias

Segundo Thomé e Castro, Guissoni, Cònsoli e D'Andrea (2010), gestão por categorias (ou gestão de categorias/gerenciamento de categorias) se refere a um grupo de produtos ofertados no ponto de venda que são percebidos pelos consumidores finais como substituíveis e inter-relacionados no que tange a sua satisfação de desejos.

Para Alvarez (2008), o processo de gerenciamento de categorias é de extrema importância, tanto para o fabricante quanto para o varejista, pois ele visa simultaneamente: atender as necessidades dos *shoppers*, facilitar o processo de compras, motivar compras adicionais, auxiliar o *shopper* no processo decisório e viabilizar a gestão do varejista a respeito de sua diversidade de linhas de produtos. Segundo o autor, a gestão por categorias alterou a maneira como os produtos são tratados pelos fabricantes, os quais antigamente importavam-se apenas com a venda e a constituição (característica) dos itens comercializados, passando, então,

a avaliar as características das categorias com as quais trabalha considerando as demandas dos intermediários e consumidores finais.

Hogarth-Scott e Parkinson (1993) atentam para a necessidade de o fabricante conhecer a fundo não somente as categorias com as quais trabalha junto ao varejista, mas também todas as outras que fazem parte do *mix* de produtos de seu cliente de canal, visto que no cenário varejista a competição não ocorre somente dentro de uma categoria em específico, mas também entre categorias distintas. Para isso, os autores defendem que a indústria deve valorizar as informações fornecidas pelo varejo, de forma a conhecer melhor toda a sua configuração. Ou seja, a gestão por categorias também permite uma intensa troca de informações entre os membros do canal e, para que obtenha sucesso e aumente a rentabilidade de determinada categoria, é necessário que exista uma forte integração entre eles (Alvarez, 2008).

Outro aspecto importante a ser considerado na gestão por categorias, segundo Alvarez (2008), é a figura do capitão da categoria. Trata-se de um fabricante com relevada competência em determinada categoria, o qual será responsável por avaliá-la, sugerir sortimentos, acompanhar resultados e estabelecer planos de ação. O varejista pode aceitar ou não as sugestões do capitão da categoria; todavia, essa figura é benéfica para ambos, pois auxilia o varejista na gestão e o fabricante na obtenção de informações de extrema importância sobre a categoria em questão. Para que o sucesso seja alcançado, é necessário um relacionamento sólido entre ambos, e a base da confiança pode auxiliar no alcance dos resultados.

Thomé e Castro et al. (2010) apresentam um modelo de implantação da gestão por categorias, o qual envolve: (I) definição das categorias; (II) definição do *layout* de loja; (III) definição do sortimento de produtos; (IV) definição da comunicação interna. Alvarez (2008) apresenta um processo com mais etapas, todavia, ambos possuem um escopo similar, auxiliando a identificar as categorias com sucesso ou falha em termos de volume de vendas e margem bruta. Algumas categorias podem ser eliminadas, outras estudadas com mais profundidade e há categorias que simplesmente não são modificadas; essas decisões dependem do sucesso das mesmas em relação ao alcance de dois resultados: volume e margem. Tanto Alvarez (2008) quanto Thomé e Castro et al. (2010) trabalham com uma definição comum das categorias, dividindo-as em quatro tipos: (I) de destino, (II) de rotina, (III) de produtos ocasionais e (IV) de conveniência. Cada uma delas influencia a gestão por categorias de uma maneira diferente, incluindo o *layout* e a posição dos produtos na loja.

O ECR (*Efficient Consumer Response*) é um conceito que, assim como a gestão por categorias, pode ser utilizado com fins de auxiliar a implantação com sucesso do relacionamento colaborativo entre os membros do canal. Todavia, algumas décadas atrás existia

certo ceticismo dentre os fabricantes de que essa ferramenta auxiliava apenas os varejistas, sendo mais uma forma utilizada com o fim de ludibriá-los. Para Corsten e Kumar (2005), quanto maior o tamanho do fabricante e a importância da categoria para o varejista, maior é a probabilidade de adoção do ECR pela indústria.

2.2.3.7 Resultados e rentabilidade

Para Alvarez et al. (2004) a indústria reconhece que o volume de vendas não é o único indicativo de sucesso nos negócios, aplicando, portanto, controles relacionados à rentabilidade em suas negociações com o varejo. Em *trade marketing*, os resultados a serem medidos costumam derivar dos indicadores utilizados por *marketing* e vendas, porém, em *trade marketing* são adaptados aos resultados das ações empregadas no canal. Alguns exemplos de indicadores utilizados por *trade marketing* são: volume de vendas, *market share* (participação de mercado), receita de vendas, *value share* (participação de receita), rentabilidade por canal, rentabilidade por cliente especial (*key account*), distribuição numérica e ponderada (eficiência na distribuição dos produtos), efetividade na determinação de preços, efetividade na exposição de produtos ao *shopper*, nível de satisfação dos varejistas, dentre outros (Alvarez, 2008; Motta et al., 2008).

O departamento de *trade marketing*, assim como todas as outras áreas das empresas fabricantes, é cobrado por seus resultados, de forma a justificar os investimentos efetuados nos clientes de canal (Guissoni, Neves, Crescitelli, D'Andrea, & Cônsoli, 2010). A medição dos resultados alcançados pelas ações de *trade marketing* possui certa complexidade, pois envolvem a participação de muitos setores e usualmente são planejadas em longo prazo. Para amenizar o desafio da mensuração, recomenda-se que todas as ações sejam atreladas a um objetivo, seja quantitativo ou qualitativo. É importante, porém, que a maneira pela qual serão feitas as medições sejam definidas simultaneamente com o estabelecimento dos objetivos, além destes estarem alinhados aos objetivos globais estabelecidos previamente pela organização (Alvarez, 2008).

Segundo Radaelli et al. (2015), o *feedback* e as metas de melhoria compartilhadas são muito importantes para que o varejista consiga alcançar as metas estabelecidas pelo fabricante, porém, elas não garantem por si só que isso ocorra. A avaliação do desempenho, embora possa auxiliar o varejista a agir de maneira menos dependente, não garante tal feito caso não existam atividades efetivas específicas para a transferência de conhecimento. Ainda de acordo com os autores, a partir do fornecimento formal de *feedback* sobre o desempenho do varejista, o fabricante também pode fornecer ao seu cliente de canal detalhes adicionais sobre atividades

operacionais específicas que contribuem para o seu desempenho, transferindo, assim, conhecimento explícito através de relatórios técnicos.

Ainda de acordo com Radaelli et al. (2015), processos envolvendo visitas e interação direta entre fabricante e varejista permitem a transferência de maior quantidade de informações detalhadas sobre as atividades dos varejistas. Por exemplo, a visita de uma equipe do fabricante às instalações do varejista poderia auxiliar na detecção de erros e problemas operacionais, o que não seria possível somente com o monitoramento de desempenho. Tudo isso é possível porque a equipe do fabricante pode observar como os colaboradores do varejo estão desempenhando suas atividades e, dessa forma, quais delas não estão em conformidade com as diretrizes estabelecidas no contrato entre as partes. A partir da identificação de tais falhas, o fabricante pode ministrar cursos e treinamentos para o varejo com o objetivo de melhorar o desempenho dessas atividades. Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) descrevem que a DPP (*direct profit product*, ou lucratividade direta por produto, em tradução livre) é uma ferramenta de medição que pode melhorar o relacionamento entre indústria e varejo, a partir da colaboração na gestão dos *displays* e do espaço de loja, de forma a conduzir reflexões sobre o tamanho e peso dos produtos, o material da embalagem a ser utilizado, o formato da embalagem etc..

Um exemplo de dificuldade de mensuração de resultados se dá quando determinado produto é distribuído para um único varejista via acordo de exclusividade ou de desenvolvimento de produtos específicos, prejudicando a comunicação em massa desses itens, pois a distribuição exclusiva dificulta a mensuração dos resultados das ações executadas em todo o canal, seja via medição de *marketing share* ou volume de vendas, pois nesse cliente de canal os produtos comercializados destoam do restante e não há base padronizada para comparação dos resultados. Além disso, alguns contratos de exclusividade podem interferir negativamente no relacionamento do fabricante com outros clientes do canal, exigindo um aumento em seus lucros de tal forma a compensar os riscos assumidos com a adoção de tal estratégia (Dupuis, & Tissier-Desbordes, 1996).

Em seu estudo, Silva Neto et al. (2011) levantaram que nas empresas de bens de consumo do Brasil não existe um sistema formal para a avaliação das atividades de cada área, sendo que em metade das organizações pesquisadas os próprios gestores das áreas avaliam as atividades de sua responsabilidade da maneira que bem entendem. Quanto aos fatores críticos que o departamento de *trade marketing* enfrenta para estar alinhado às estratégias e objetivos da empresa, foram identificados dois aspectos principais: cultura organizacional e planejamento da mudança (considerando a flexibilidade e dinamismo da empresa, além de sua resistência a mudanças).

Alvarez et al. (2004) explicam que as equipes de vendas auxiliam na medição dos resultados da indústria, pois, atualmente, elas são divididas por tipo de canal e por cliente; dessa forma, as equipes são dedicadas a atender um número limitado de varejistas e assumem responsabilidades muito mais amplas do que apenas efetuar a venda, como, por exemplo, o acompanhamento da rentabilidade de cada cliente de canal.

Radaelli et al. (2015) descrevem que um processo de avaliação pelo qual o fabricante constantemente monitora o desempenho de seus clientes varejistas pode melhorar o conhecimento do varejo sobre os produtos que comercializa. Isso se concretiza a partir de uma avaliação formal que leva em consideração algumas diretrizes, permitindo, então, que o varejista possa identificar processos que não apresentam um desempenho satisfatório. A partir da obtenção de conhecimento adicional sobre seu desempenho, os varejistas estão melhores preparados para desenvolverem um plano de ação para melhoria de suas operações e, principalmente, melhorar o desempenho de seus negócios.

2.2.4 O papel do *shopper*

Para Chetochine (2000), ao considerar a adoção do conceito de *trade marketing*, seja na estrutura organizacional ou como filosofia de trabalho, as organizações devem considerar os diferentes papéis que o consumidor assume em seu processo de compra, sendo que, em alguns casos, eles podem ou não ser exercidos pelo mesmo indivíduo. Os papéis exercidos pelo consumidor, de acordo com Chetochine (2000), são: *shopper* (em processo de decisão, a decidir aonde e como irá adquirir o produto); *buyer* (após decidir aonde irá fazer a compra, resta tomar a decisão relacionada ao que comprar); *consumer* (após já ter adquirido o produto, decidirá como irá consumi-lo). Para Shankar, Inman, Mantrala, Kelley e Rizley (2011), o *shopper* é um termo utilizado para fazer referência àquele indivíduo que está em um modo ativo de tomada de decisão, pronto para efetuar a compra, não sendo, necessariamente, o consumidor do produto.

Segundo Motta et al. (2008), durante o período de pré-implantação dos departamentos de *trade marketing*, as organizações eram constituídas por áreas de vendas omissas quanto ao estudo e recolhimento de informações sobre o *shopper* e sobre os resultados de seus clientes varejistas, pois o fabricante considerava o ponto de venda como uma variável controlável, atitude a qual resultava em vendedores que tinham como objetivos apenas a retirada de pedidos, abastecimento de gôndolas e prospecção de novos clientes.

Motta et al. (2008) defendem que uma boa execução do conceito de *trade marketing* é alcançada a partir de uma profunda compreensão do *shopper*. Para os autores, compreender o

comportamento do *shopper* permite a aplicação das ferramentas ideais para impactá-lo no momento da compra e, dessa forma, facilita o aumento da rentabilidade por canal e por cliente. Para Shankar et al. (2011), é de extrema importância a participação do varejo no processo de compreensão do comportamento do *shopper*, visto que ele pode auxiliar o fabricante com informações oriundas da fonte (ponto de venda). Shankar et al. (2011) ainda dizem haver uma tendência de mudança na visão das empresas, as quais estão adotando o conceito de *shopper marketing* e suas estratégias, em detrimento do *marketing* tradicional. Essa mudança de filosofia, de acordo com os autores, é resultado de quatro fatores ambientais: rápido avanço da tecnologia, recentes crises econômicas, desregulamentação de mercados e avanço da globalização.

Para Bagdare (2013), o varejo moderno está sendo alterado para uma abordagem experimental, visto que a experiência de compras do cliente, alcançada via uma orientação ao relacionamento, atmosfera e conveniência de loja, garante uma fonte de vantagem competitiva para o varejista. O autor avança, e defende a mudança nas estruturas e formatos das lojas varejistas a fim de tornar a jornada de compra do *shopper* prazerosa e conveniente, isso seria possível com alterações de *layout*, de localização de *displays* e mercadorias e processos de ambientação.

Segundo Shankar (2011), o *shopper marketing*, como área de estudo, diferencia-se do *marketing* tradicional, pois considera o cliente em seu modo de compra, e não apenas seus padrões de consumo. Para os autores, o *marketing* tradicional não considera os diferentes papéis exercidos pelo consumidor, ao contrário, considera apenas o papel exercido pelo consumidor no ambiente interno da loja. O *shopper marketing*, por outro lado, leva em conta a presença do indivíduo em multicanais, considerando também múltiplas categorias de produto, enquanto que o *marketing* tradicional leva em conta apenas uma.

2.2.5 *Trade marketing* na estrutura organizacional

Para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) existem três fatores chaves para o sucesso do *trade marketing*: diálogo, experiência de mercado e estrutura adequada. Os conceitos de *trade marketing* podem ser aplicados formalmente, via instalação do departamento, em conjunto com as áreas de vendas e *marketing*, ou informalmente, através das próprias áreas de vendas e de *marketing* com atuação de gerentes de contas especiais (Randall, 1994). Motta et al. (2008) descrevem que nas estruturas tradicionais das empresas (que não possuem um departamento dedicado às atividades de *trade marketing*), as responsabilidades são divididas entre os departamentos de vendas e de *marketing*.

A existência de uma área formalizada de *trade marketing* não extingue as ações tradicionais praticadas pelas áreas de vendas e *marketing*, mas cria uma nova forma de atendimento do cliente varejista pela indústria, a qual envolve a participação conjunta de ambos na elaboração das ações comerciais para o consumidor final; ou seja, o fabricante não busca alcançar seus objetivos junto ao consumidor final de maneira individualizada, mas sim com a parceria de seu cliente de canal (Randall, 1994).

Empresas que não possuem um departamento de *trade marketing* formalizado costumam exibir grande dependência da área de vendas, no entanto, é importante que atividades relacionadas ao conceito de *trade marketing* tenham certa autonomia no seu desenvolvimento e na sua execução, como: controle de verbas, critérios de investimento por cliente e por canal, conferência do resultado das principais ações ou com maior investimento (Schneider, 2013).

Seja em empresas que possuam um departamento de *trade marketing* formalizado ou naquelas em que as atividades são subordinadas a outro departamento, há um grande desafio em se dividir o poder dentro da companhia, normalmente envolvendo as áreas de *marketing* e vendas, e também em se distribuir as funções e competências para cada setor (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996).

Valiño e González (2004) defendem que, de forma geral, as atividades de *trade marketing* sejam responsabilidades da área de vendas, pois ela possui um caráter mais comercial do que a área de *marketing*, sendo vendas uma área a serviço do canal e *marketing* uma área a serviço da empresa. Além disso, os autores pontuam que as informações obtidas por *trade marketing* são usualmente transmitidas ao *key account manager* ou diretamente à diretoria comercial. *Trade marketing* caracteriza-se, portanto, como um elo (ou departamento, quando formalizado) entre as áreas de *marketing* e vendas, podendo inclusive estar submetido a *marketing*, às duas áreas simultaneamente ou ser independente.

Para Valiño e González (2004), a definição de qual área será responsável por *trade marketing* ou se TM irá adquirir caráter independente é intimamente ligada a qual dimensão *trade marketing* assumirá na empresa: operacional ou estratégica. Ou seja, tal decisão irá debruçar-se sobre os tipos de funções assumidas por *trade marketing* e o grau de importância que a empresa atribui à área, além, é claro, da fase em que se encontra o conceito dentro da empresa.

Não existe uma estrutura padrão a ser utilizada quando se implanta um departamento de *trade marketing*, existindo diversas oportunidades e possibilidades de estruturação da área, a qual é influenciada por: tamanho da indústria, foco assumido pela diretoria da empresa quanto ao tema, maturidade do departamento (se o mesmo já existir), cultura da empresa, recursos

humanos, conhecimento sobre técnicas comerciais, dentre outros (Motta, 2007; Motta et al., 2008). Em indústrias de pequeno e médio porte, por exemplo, normalmente não existe um departamento de *trade marketing* formalizado, todavia, isso não restringe que essas empresas desenvolvam o conceito e executem ações de *trade marketing*, normalmente no nível operacional, com vistas a garantir resultados satisfatórios (Schneider, 2013).

Silva Neto et al. (2011) descrevem que, em geral, a consolidação da estrutura de *trade marketing* nas organizações ocorre de maneira empírica, pois esse departamento atua diretamente na solução de problemas específicos, considerando a realidade de cada empresa. Alvarez et al. (2004) salientam que as empresas fabricantes reconhecem *trade marketing* como um conceito ideal para o estabelecimento de um bom relacionamento com os clientes do canal, e mesmo aquelas que não o formalizaram internamente buscam aplicá-lo via vendas e/ou *marketing* (Alvarez et al., 2004).

Barros (2015) descreve que a implantação do departamento de *trade marketing* deve ocorrer em fases, visto que existem diferentes níveis de evolução do conceito e sua consequente formalização como departamento (a evolução é consequência das necessidades e porte da empresa).

Miranda (1997) divide o processo evolutivo do *trade marketing* em cinco etapas: (a) incorporação das atividades de *trade marketing* pelo departamento de *marketing*; (b) subordinação ao departamento de vendas, em posição de assessoria; (c) equipe que exerce as funções de *trade marketing* deve ser consultada quando forem desenvolvidas atividades de *marketing* no canal de distribuição; (d) evolução para departamento executivo responsável pelas políticas comerciais, ainda subordinado ao departamento de vendas; (e) criação do departamento de *trade marketing*, de maneira independente. Já Castillo (2000) o divide em três etapas: 1ª etapa - inicial (atividades de *trade marketing* são implantadas pelo fabricante, o qual usa de sua força para que o distribuidor adote uma postura passiva; 2ª etapa - interativo (com a transformação no mercado varejista, os distribuidores não adotam uma postura passiva, mas sim de colaboração junto aos fabricantes no desenvolvimento das atividades de *marketing* voltadas para o consumidor, e buscam por eficiência operacional e estratégias de diferenciação competitiva, além de passarem a ser líderes do canal); 3ª etapa - estratégico (a colaboração ultrapassa os limites fabricante-distribuidor e competidores passam a adotar estratégias de colaboração e ferramentas padronizadas (como o ECR) para melhorar a eficiência operacional de toda a cadeia de suprimentos, as relações visam o longo prazo). Para Liria (2001), a estrutura de *trade marketing* evolui em duas etapas: (a) criação do departamento, o qual responde às novas necessidades específicas dos clientes, de maneira a executar promoções e ofertas

customizadas, aumentando o dinamismo no ponto de venda; (b) afunilamento da atuação do departamento, focando em atividades como planificação de vendas, sistemas de informação, ofertas e promoções especiais, suporte a vendas e gestão por categorias.

Tratando da evolução do conceito e sua formalização como departamento nas empresas, Valiño e González (2004) relatam que os *key account managers* surgiram como uma forma dos fabricantes intensificarem seus relacionamentos com os grandes clientes varejistas, com o fim de identificar e solucionar problemas enfrentados por eles, sendo esse profissional, portanto, um antecedente ao *trade marketing*, o qual por sua vez, criou a figura do *trade marketer*. Segundo Motta (2007), o profissional de *trade marketing* deve possuir conhecimento e sólida experiência em duas áreas: *marketing* e vendas. Ainda segundo o autor, são essas duas áreas que provavelmente entrarão em conflito com o departamento de *trade marketing*, visto que a criação deste resulta na perda de atribuições e, conseqüentemente, poder das outras duas áreas no ambiente interno da organização. Alvarez et al. (2004), por sua vez, defendem que o *trade marketer* domine principalmente as áreas de *marketing* e finanças. Ou seja, é um profissional planejador, e não apenas um vendedor.

O *trade marketer* também deve possuir profundo conhecimento sobre seus clientes, de forma a compreender seus respectivos posicionamentos de mercado e identificar suas necessidades. Como suas atividades são amplas, é necessário que possuam uma visão multidisciplinar e elevada capacidade de negociação. Além disso, esse profissional lida diariamente com as mais variadas atividades de *marketing* e administração, como promoção, *merchandising*, logística, planejamento da produção, vendas, finanças, dentre outras (Alvarez et al., 2004; Morales, 2000). Já na opinião dos varejistas, o *trade marketer* é aquele profissional responsável pela boa condução do giro de estoques, acompanhamento da margem de rentabilidade, execução de promoções e campanhas de preço, negociação de descontos, exposição de produtos e *merchandising* etc. Ou seja, é o profissional da indústria dedicado ao cliente quase que integralmente, com o objetivo de solucionar problemas entre ambas as partes e garantir que o desenvolvimento do relacionamento esteja ocorrendo conforme o planejado (Morales, 2000).

2.2.6 Canais de distribuição e *trade marketing*

Empresas que adotam o *trade marketing* como uma filosofia devem possuir uma postura diferente daquela adotada décadas atrás, na qual o canal de distribuição era visto como mero intermediário, responsável por apenas disponibilizar o produto ao consumidor final (Davies, 1993). De forma contrária, os fabricantes que o adotam precisam encarar o varejista como um

cliente, com necessidades e desejos específicos, sendo este cliente o responsável por entregar seu produto ao consumidor final (Alvarez et al., 2004). Uma possível distorção nesse relacionamento poderá causar danos à imagem da marca, pois o canal de distribuição pode não estar comprometido em auxiliar o fabricante.

Miranda (1997) segue o mesmo raciocínio, afirmando que as empresas mais desenvolvidas em relação à execução do conceito de *trade marketing* visualizam o distribuidor não somente como um cliente ou participante do mercado, mas como um integrante de extrema importância na equipe da empresa. Esta visão, segundo o autor, facilita a implantação das estratégias de posicionamento das marcas da indústria pelo cliente varejista, visto que os dois agentes (indústria e varejo) estão integrados e em sintonia em relação aos objetivos mútuos. De forma a acrescentar a essa visão, Silva (2015) critica a homogeneização de atendimento ao canal por parte da indústria. Segundo o autor, o *trade marketing* segue na contramão deste princípio, valorizando o relacionamento diferenciado e desenvolvido de acordo com as necessidades de cada canal e cada cliente; afinal, lojas de conveniência, supermercados, hipermercados e lojas de descontos possuem demandas e consumidores com objetivos distintos, e o tratamento não pode ser adaptado de uma maneira geral, mas sim da forma mais individualizada possível.

Valiño e González (2004), por sua vez, critica as definições de *trade marketing* que assumem somente a perspectiva do fabricante, tratando o distribuidor como um cliente, o que contribuiria para o protagonismo da indústria sobre o varejo ao apresentar o *trade marketing* como um complemento do *marketing* tradicional voltado ao consumidor final.

Apresentada a literatura sob os temas abordados nesta dissertação, é possível concluir que o problema de pesquisa não é respondido pela mesma. Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa pode auxiliar no preenchimento dessa lacuna. Assim sendo, na sequência segue a apresentação dos procedimentos metodológicos a serem empregados na pesquisa de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estabelecimento de um método científico na condução de uma pesquisa é de extrema importância para garantir a validade e aceitação de determinada pesquisa, além de proporcionar que qualquer outro pesquisador, ao executar sua investigação sob as mesmas circunstâncias, obtenha os mesmos resultados. Dessa forma, o método científico compreende um conjunto de passos específicos claramente apresentados, os quais irão delinear a pesquisa e garantir sua legitimidade (Campomar, 1991).

Considerando o exposto acima e que esta dissertação se trata de uma pesquisa acadêmica, a metodologia empregada no trabalho será apresentada na sequência, abordando a linha epistemológica, abordagem da pesquisa, unidades de análise, técnica de coleta de dados, protocolo de pesquisa e técnica de análise de dados.

3.1 Linha epistemológica

Burrell e Morgan (1979), após concluírem seus estudos sobre teoria social, desenvolveram quatro paradigmas que concebem a teoria das ciências sociais. Esses paradigmas são fundamentados em visões do mundo social e são mutuamente exclusivos, de maneira que, ao se escolher determinada teoria que esteja enquadrada em um dos paradigmas, o pesquisador deve ter consciência dos pressupostos que a compõe, pois cada visão de paradigma possui seu próprio campo, não sendo complementares, mas sim adversos (Elias, Padilha, Luz, Casagrande, & Birochi, 2014). Os quatro paradigmas são: funcionalismo (linha objetiva), interpretativismo (linha subjetiva), humanismo radical (linha subjetiva) e estruturalismo radical (linha objetiva).

Nesta dissertação, o paradigma assumido é funcionalista, visto que o mesmo busca explicar as teorias de forma realista e determinista, orientado ao problema e visualizando soluções práticas. No paradigma funcionalista, as teorias são explicadas de forma realista e determinista, com um ponto de vista objetivo. Esses aspectos justificam a ampla ocupação do funcionalismo nos estudos organizacionais (Elias et al., 2014), incluindo os estudos de administração e *marketing*.

3.2 Abordagem da pesquisa

As pesquisas acadêmicas possuem duas abordagens - qualitativa ou quantitativa - não possuindo, ao contrário dos paradigmas, a característica de serem mutuamente excludentes, ou

seja, uma pesquisa pode, simultaneamente, ser qualitativa ou quantitativa (De Deus, Cunha, & Maciel, 2010; Triviños, 1987; Yin, 2010).

As pesquisas quantitativas contam com coleta e análise de dados utilizando-se de ferramentas estatísticas, já as pesquisas qualitativas podem utilizar-se de entrevistas, observação participante e inserção do pesquisador no fenômeno a ser pesquisado (como é o caso da etnografia), por exemplo. É importante salientar que ferramentas estatísticas podem ser utilizadas em pesquisas qualitativas, bem como ferramentas usualmente utilizadas em pesquisas qualitativas podem ser usadas em pesquisas quantitativas (Triviños, 1987; Yin, 2010). Esta dissertação utilizou-se de uma abordagem qualitativa, coletando os dados a partir de entrevistas semiestruturadas (com os responsáveis pelos estabelecimentos varejistas) e fotos (do interior dos estabelecimentos).

3.3 Estratégia de pesquisa

De acordo com Yin (2010), uma das estratégias de pesquisa mais utilizadas nas pesquisas qualitativas é o método do estudo de caso. Segundo o autor, o estudo de caso:

É uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

Eisenhardt e Graebner (2007) abordam que os estudos de caso podem ser utilizados em situações nas quais a teoria existente seja inadequada ou não cubra inteiramente a questão de pesquisa. Yin (2010), Eisenhardt (1989) e Triviños (1987) também descrevem que os estudos de caso se preocupam com uma abordagem mais contemporânea do fenômeno a ser pesquisado, não possuindo uma orientação histórica intensa, a exemplo de outras estratégias de pesquisa. Triviños (1987), Campomar (1991), Eisenhardt e Graebner (2007) e Yin (2010) salientam que os estudos de caso são recomendados para pesquisas que possuem como questão as perguntas “como?” e “por que?”, e busquem uma relação entre contexto e fenômeno. Eisenhardt e Graebner (2007) também descrevem que o objetivo de um estudo de caso não é testar a teoria existente, mas sim desenvolvê-la a partir de uma amostra teórica que contenha o caso mais adequado para iluminar e compreender as hipóteses criadas e suas relações. Ou seja, a replicação dos resultados obtidos nesta estratégia de pesquisa é diferente do que acontece nas pesquisas naturais, visto que cada caso serve como uma experiência única, embora a pesquisa possa ser validada ao se empregarem os mesmos métodos no mesmo conjunto de casos, como aborda Yin (2010). Diante disso, esta pesquisa possui o estudo de caso como a mais adequada estratégia de pesquisa a ser empregada.

Yin (2010) classifica os estudos de caso em dois tipos: únicos ou múltiplos, podendo dentro desses quadrantes serem holísticos ou integrados. O estudo de caso único traz à tona um fenômeno significativo sob circunstâncias raras ou extremas, mas sua robustez para a construção da teoria não se faz tão presente quanto do uso de estudos de caso múltiplos. Estes, por sua vez, desenvolvem uma teoria generalizável e testável, por estarem baseados em evidências empíricas variáveis. A amostra em casos múltiplos não é escolhida considerando a singularidade do caso, mas sim focando naqueles que possam contribuir para a teoria dentro do conjunto de casos do qual fará parte (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Como esta pesquisa lidou com mais de um caso, ele é do tipo multicase, possuindo unidade única de análise dentro de cada contexto (caso), ou seja, será um estudo multicase holístico. Isso contribui para uma construção mais sólida da teoria envolvendo a questão de pesquisa, conforme defendem Eisenhardt e Graebner (2007).

Yin (2010), Triviños (1987) e outros diversos autores fazem uma distinção entre os tipos de estudo, independente da abordagem, como exploratórios, descritivos e experimentais/explanatórios. Esta dissertação é de caráter exploratório, visto que este tipo de estudo permite que o pesquisador se aprofunde nos limites de uma realidade específica, seja buscando antecedentes ou maiores conhecimentos sobre o tema, conforme defende Triviños.

3.4 Unidades de análise

Para a definição dos casos selecionados foram utilizados os critérios expostos pelos autores Giuliani (2014), Mattar (2011), Parente (2000) e Telles e Strehlau (2006), além das considerações feitas pela ABRAS (2017¹) em sua revista Super-Hiper (edição de junho de 2017).

- Formato varejista (supermercado de vizinhança ou mercearia);
- Número de *checkouts* dos supermercados (de 2 a 4);
- Mercearia sem *checkout* (podendo possuir caixa/balcão de pagamento);
- Mercearia contendo as sessões: bazar, frios, laticínios e mercearia;
- Receber atendimento direto de, pelo menos, três fabricantes;
- Possuir materiais de *merchandising* oriundos de empréstimo ou concessão da indústria;
- Conveniência e facilidade de acesso para a realização da pesquisa.

Após a seleção dos potenciais varejistas a serem pesquisados, foi estabelecido o primeiro contato através de *e-mail* ou redes sociais com o envio de uma carta convite explicando os objetivos da pesquisa (carta convite pode ser conferida no Apêndice). Quando as mensagens

não eram respondidas, aguardou-se alguns dias para o estabelecimento de uma nova tentativa de contato. Em geral, muitas das mensagens não eram respondidas, o que obrigou o pesquisador a buscar outras formas de contato, seja via terceiros ou de forma presencial nas lojas. Foram convidados a participar da pesquisa pequenos varejistas das cidades de Piracicaba-SP e Sorocaba-SP. Foram convidados, de fato, 18 varejistas a participarem da pesquisa, sendo que alguns deles iniciaram tratativas a respeito do fornecimento de informações para a pesquisa, porém, não avançaram no sentido de receber o pesquisador para a coleta de dados. Outros varejistas não demonstraram interesse em compartilhar informações e participar do estudo. Dessa forma, apenas 3 (dois supermercados e 1 mercearia) se interessam, os quais contribuíram com o fornecimento de dados para esse estudo, inclusive com a autorização para divulgação do nome de suas empresas.

3.5 Técnica de coleta de dados

Como já mencionado, a abordagem de pesquisa é qualitativa e a mesma é de caráter exploratório. Dessa forma, as seguintes técnicas de coleta de dados foram empregadas: entrevista semiestruturada e fotos do interior dos estabelecimentos (gôndolas, ponto de gôndolas, ilhas etc.). Foram entrevistados três varejistas de pequeno porte (dois supermercados de vizinhança e uma mercearia).

A coleta de dados nas pesquisas qualitativas e quantitativas pode fazer uso dos mesmos instrumentos, todavia, existem aquelas mais adequadas e, conseqüentemente, mais usuais para cada tipo de pesquisa. Nas pesquisas qualitativas, as técnicas de coleta de dados comumente utilizadas são entrevista, observação e documentos (Triviños, 1987; Yin, 2010).

Segundo Triviños (1987), devido ao pesquisador qualitativo considerar a participação do sujeito como um dos elementos da ação científica, o mesmo se apoia em técnicas que fortalecem a sua implicação e da pessoa informante no processo científico. De acordo com o autor, as técnicas que favorecem a pesquisa nesse contexto são as entrevistas semiestruturadas, abertas ou livres, os questionários abertos e a observação livre. Triviños ainda ressalta que todas essas técnicas descritas exigem do pesquisador atenção no informante, às anotações de campo e a si mesmo, o que as diferencia de técnicas empregadas em pesquisas quantitativas.

A respeito dos documentos (as fotos também podem ser consideradas documentos na pesquisa) como técnica de coleta de dados, Yin (2010) aborda que eles são de extrema importância para a pesquisa, pois proporcionam que os dados obtidos por meio deles possam corroborar e aumentar as evidências de outras fontes; no caso desta pesquisa, as entrevistas semiestruturadas. Marconi e Lakatos (1996) diferenciam os documentos em dois tipos: diretos

e indiretos. Os documentos diretos (utilizados nesta pesquisa) são aqueles que resultam da própria pesquisa no campo (a exemplo das fotos tiradas no interior dos estabelecimentos).

Yin (2010) ainda destaca dois pontos fundamentais a serem considerados sobre os documentos: são redigidos para alguma especificidade (principalmente no caso de documentos indiretos); e atualmente apresentam-se excessivamente dentre as possíveis fontes de coleta de dados. A respeito da atual abundância de documentos, principalmente em decorrência da internet, o autor salienta que o pesquisador deve ter a capacidade de selecionar documentos centrados nos objetivos da pesquisa, para reduzir o desperdício de tempo na coleta de dados. As fotos tiradas pelo próprio pesquisador são encaradas nesta pesquisa como um meio de contornar estas prováveis dificuldades em manusear os documentos.

Ao realizar uma pesquisa qualitativa é fundamental prestar atenção à forma como a coleta dos dados será concebida, ou seja, qual formato de entrevista é o mais adequado (Alves, Da Silva, Sigolo & Caldana, 1987). Marconi e Lakatos (1996) descrevem que a entrevista:

É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Esses mesmos autores a diferenciam em três tipos: padronizada ou estruturada; despadronizada ou não estruturada; painel. As entrevistas não estruturadas ainda contam com três modalidades: focalizada, clínica e não dirigida. Triviños (1987), por sua vez, faz outra diferenciação: estruturada (fechada), semiestruturada, livre (aberta). Vergara (2012) adiciona ainda mais uma diferenciação, a qual considera o número de pessoas presentes na entrevista (individual ou coletiva). Considerando as classificações dos diferentes tipos de entrevistas pelos autores acima citados, o tipo de entrevista utilizado nesta dissertação foi semiestruturado, individual e focalizado.

Utilizando a entrevista semiestruturada como uma das técnicas de coleta de dados, é adquirido o benefício da liberdade tanto para o investigador quanto para o entrevistado (Triviños, 1987), pois ela favorece a construção da informação por parte do entrevistado com o advento de *insights* em meio às perguntas presentes no roteiro (Yin, 2010). Isso pode ser obtido com a inclusão, exclusão e alteração das perguntas ao longo da entrevista pelo investigador, dando a ela uma característica mais aberta do que as do tipo estruturadas, embora ambas se apresentem de forma mais focalizada (Vergara, 2012).

As entrevistas semiestruturadas devem possuir um roteiro com tópicos gerais selecionados e elaborados de forma a serem abordados com os entrevistados (Cannel & Kahn,

1974). A sequência dos tópicos do roteiro da entrevista semiestruturada deve ser flexível a ponto de permitir que as respostas do entrevistado fluam de maneira dinâmica por todos os temas presentes no roteiro. Ou seja, o entrevistado pode responder a uma questão ainda não levantada pelo entrevistador, assim como pode retomar alguma em um momento posterior (Alves et al., 1987). O roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado de acordo com a literatura levantada e pode ser conferido no Apêndice.

Para o sucesso da entrevista, Triviños (1987) defende que o entrevistador deve ser o mais explícito possível em relação aos seus objetivos, de forma a possibilitar ao investigado um entendimento da situação e ideia de pesquisa, deixando-o confortável e orientado na aplicação da entrevista. Triviños ainda sustenta que, para uma entrevista consistir de qualidade, a mesma não deve ultrapassar os 30 minutos, podendo o investigador retornar outras vezes ao campo para concluí-la (Yin, 2010). Vergara (2012), por outro lado, apresenta uma faixa de tempo adequada para a realização da entrevista de 90 a 150 minutos, não sendo essa uma regra, mas sim uma sugestão que deve ser considerada de acordo com o tipo da pesquisa. Nesta pesquisa, as entrevistas duraram, em média, de 60 a 90 minutos, estando parcialmente conformes com a orientação de Vergara (2012).

Considerando o que sustenta Vergara (2012) a respeito da dificuldade de agendamento de entrevistas, neste estudo elas tiveram como objetivo abordar todos os aspectos possíveis levantados na teoria pesquisada. A adoção da entrevista em um único momento do tempo não extingue a necessidade de revisão e análise de cada uma delas, revisões as quais devem ser feitas logo após sua execução, pois essa prática de retroalimentação auxilia na formulação de hipóteses, as quais proporcionam ao investigador maiores fontes de informação para elaborar a entrevista seguinte (Yin, 2010).

3.6 Protocolo de pesquisa

Segundo Yin (2010), o protocolo para estudo de caso é importante pois aumenta a confiabilidade da pesquisa, de modo a orientar o pesquisador na fase de coleta de dados sobre os procedimentos e as regras gerais da pesquisa em andamento. De acordo com esse mesmo autor, o protocolo é essencial em estudos de casos múltiplos. Dessa forma, foi elaborado um protocolo de pesquisa levando em conta o modelo proposto por Yin. O protocolo pode ser verificado no Apêndice.

3.7 Técnica de análise de dados

Em pesquisas qualitativas o pesquisador não deve se considerar um sujeito isolado que é norteado apenas pela sua intuição, mas sim um sujeito que possuiu contato com a realidade pesquisada a partir dos pressupostos teóricos levantados no estudo antes da pesquisa de campo (Alves & da Silva, 1992). Dessa forma, a análise qualitativa se caracteriza por buscar a compreensão no significado das falas dos entrevistados, de forma a se interligar com o contexto em que os mesmos estão inseridos e delineando-se a partir do conteúdo teórico já levantado antes da pesquisa de campo (Fernandes, 1991). Nesta pesquisa, foram desenvolvidas categorias com base na literatura levantada para a execução da análise dos dados, a qual foi dividida em quatro sessões: análise individual de cada Caso e análise consolidada dos dados. A Figura 10 esquematiza o modo como se procedeu o estudo de caso e a análise dos dados.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Barros (2015).

Esta pesquisa seguiu a recomendação de Doumanis (1983), o qual salienta a importância de o próprio pesquisador ser o entrevistador e a pessoa responsável por toda a coleta dos dados, pois caso tais atividades sejam feitas por outros indivíduos, existe grande possibilidade dos mesmos influenciarem a forma como os entrevistados respondem às perguntas e até mesmo a forma como outros dados serão coletados. O trabalho da transcrição das entrevistas deve conter,

além da transcrição, anotações e registros feitos pelo pesquisador posteriormente à entrevista, de forma a complementar os dados com situações não captadas pelo gravador de voz (Queiroz, 1987).

Como as entrevistas, ao serem transcritas, costumam resultar em grande quantidade de dados, é importante que o pesquisador sistematize os dados para conseguir efetuar a análise dos dados da forma mais clara e objetiva possível. A sistematização dos dados deve compreender o problema de pesquisa, o referencial teórico e a própria realidade em que o estudo se insere. Dessa forma, é possível realizar a análise em um movimento que cruza e direciona-se da realidade para o problema de pesquisa, do problema de pesquisa para o referencial teórico, do referencial teórico para os dados etc. (Alves & da Silva, 1992).

Nas análises qualitativas é dever do pesquisador utilizar-se das falas dos entrevistados, seja via parte da transcrição, explicações ou interpretações. No entanto, o dado deve estar saliente e não pautado no “achismo” (Alves, da Silva, Sigolo & Caldana, 1987).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da coleta de dados realizada nos varejos de pequeno porte, bem como a análise desses resultados levando-se em consideração a literatura levantada no referencial teórico, a qual considera, basicamente, os temas *trade marketing* e canal de distribuição.

Primeiramente são apresentados os casos de cada uma das três organizações pesquisadas. Em cada caso são apresentadas a estrutura das empresas, as fontes de informação que proporcionaram a coleta de dados, a maneira pela qual as atividades de *trade marketing* são desenvolvidas no estabelecimento, como se dá o relacionamento dos varejistas pesquisados com seus fabricantes, o comportamento do *shopper* nesses estabelecimentos e, por fim, se pertinentes, são feitas considerações de outra natureza a respeito do desenvolvimento do *trade marketing* na organização. Após a análise de cada caso é feita uma análise consolidada dos dados obtidos junto aos três varejistas, considerando as atividades de *trade marketing* desenvolvidas nos estabelecimentos pesquisados, o relacionamento e o compartilhamento de informações entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o pequeno varejo, o desenvolvimento da gestão por categorias no pequeno varejo para, enfim, serem feitas considerações finais a respeito dos resultados obtidos.

As categorias consideradas para a análise dos resultados foram elaboradas de acordo com a literatura existente sobre *trade marketing* e a partir das informações obtidas com a pesquisa de campo.

4.1 Caso A - Supermercado Cinco Estrelas

4.1.1 Fontes de informação

No Caso A foram utilizadas três fontes de informação: entrevista, fotos tiradas no estabelecimento e página da organização na rede social Facebook.

Entrevista

Entrevista realizada com o gerente de loja e filho do proprietário do estabelecimento, Sr. Henrique Schiavolin Bortoletto, no dia 7 de junho de 2017 no próprio supermercado, localizado na Rua Assis Chateaubriand, 690, Bairro Nova Piracicaba, Piracicaba, São Paulo. O Sr. Henrique Schiavolin Bortoletto possui 25 anos, é estudante de engenharia civil, trabalha há 6 anos no estabelecimento e não possui experiências profissionais anteriores. Além de ser o gerente do supermercado, ainda realiza atividades envolvendo recebimento de entregas, gestão

de estoque e atendimento aos clientes no caixa (H. S. Bortoletto, comunicação pessoal, 7 de junho de 2017).

Fotos tiradas no estabelecimento

Foram tiradas no interior do estabelecimento no mesmo dia em que foi realizada a entrevista, 7 de junho de 2017.

Página da organização na rede social Facebook

Disponível em: <https://www.facebook.com/supermercado5estrelas/>. Acesso em 8 de junho de 2017 (Supermercado Cinco Estrelas, 2017).

4.1.2 Caracterização do Caso A

O Supermercado Cinco Estrelas, cuja razão social é Supermercado Irmãos Bortoletto Piracicaba Ltda, foi fundado no ano de 1987, completando, portanto, 30 anos de funcionamento no ano de 2017. Está localizado em um bairro predominantemente residencial de classe média e classe média alta. É propriedade de 2 irmãos que são sócios, sendo que um deles administra o estabelecimento de fato. Possui 7 funcionários, sendo 2 gerentes de loja, 1 padeiro, 1 açougueiro e 3 auxiliares gerais. O atendimento é realizado aos clientes com 2 *check-outs*. Conforme levantamento feito via ferramenta Google Maps, o varejo alimentar mais próximo está localizado a 2km de distância.

4.1.3 Descrição e análise do Caso A

4.1.3.1 Atividades de *trade marketing*

A seguir segue a descrição e análise das atividades de *trade marketing* desenvolvidas no Caso A, considerando também quem é o responsável por sua implantação e o motivo de algumas delas não serem realizadas, caso tal fenômeno tenha sido identificado.

4.1.3.1.1 Comunicação em trade marketing

Quase todos os materiais de ponto de venda do estabelecimento foram adquiridos pelo supermercado. A exceção se faz com sinalizadores, cestinhas e uma geladeira da Coca-Cola (bebidas), e um freezer da Kibon (sorvete). A geladeira e o freezer foram emprestados pelos fabricantes, já os outros materiais foram doados ao estabelecimento. O entrevistado ainda relatou que o estabelecimento já possuiu geladeiras das marcas Antarctica/AmBev (cerveja) e Sadia/BRF (alimentos). Todavia, optaram pela devolução desses materiais, pois as indústrias detentoras dessas marcas não autorizaram a colocação de produtos de marcas concorrentes em

suas geladeiras. É o próprio estabelecimento quem determina a localização desses materiais na loja, sem interferência do fabricante; ao contrário do exposto por Mann e Jha (2013). A Figura 11 exemplifica a colocação de itens de marcas concorrentes em material de ponto de venda do fabricante Coca-Cola, contrariando Alvarez (2008), o qual sugere que a estratégia de posicionamento da marca da indústria deve ser respeitada no varejo.

Figura 11 – Geladeira da marca Coca-Cola com itens de marcas concorrentes no Caso A

Fonte: pesquisa de campo.

Apesar de o entrevistado acreditar que os materiais de ponto de venda presentes em seu estabelecimento não impulsionam compras não planejadas em seus consumidores (ao contrário do exposto por Knox e Chernatony (1990)), o mesmo diz que esses materiais estão localizados em pontos estratégicos da loja, justamente para atíçarem a vontade do *shopper* em adquirir e/ou consumir tal produto. Tal constatação está de acordo ao exposto por Blessa (2001) e Crescitelli

e Shimp (2012) sobre os materiais de PDV auxiliarem o *shopper* em seu processo de compra. A Figura 12 exemplifica a localização estratégica de duas geladeiras emprestadas por fabricantes ao lado do caixa, próximas à saída da loja, facilitando processo de compra por impulso e não planejada pelos *shoppers* (Knox & Chernatony, 1990).

Figura 12 – Geladeiras localizadas em pontos estratégicos no Caso A

Fonte: pesquisa de campo.

Não são enviadas solicitações de material de ponto de venda aos fabricantes. O estabelecimento utiliza-se da livre concorrência e da própria iniciativa da indústria para receber tais itens. Conforme Chung (2012) relata, os pequenos varejos, ao adquirirem grande conhecimento de mercado, assim como as redes cooperativistas (Lima Filho et al., 2006) e os grandes varejistas (Alvarez et al., 2004), também podem se usufruir da concorrência entre a indústria para estabelecer negociações.

Apesar dos fabricantes constantemente tentarem negociar os espaços da loja para expor suas marcas com maior visibilidade (corroborando ao exposto por Alvarez et al. (2004)), o varejista não realiza tal negociação, visto que existe desconfiança por parte do supermercado quanto à competência da indústria em executar tal ação de forma benéfica para ambos (para Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), organizações com departamentos de TM consolidados possuem grande conhecimento sobre o funcionamento do varejo). Essa constatação é contrária ao descrito por González e Valiño (2004) e Mann e Jha (2013), os quais apresentam a gestão do *layout* de loja como uma das ações de TM mais valorizadas pela indústria e comumente empregadas de forma colaborativa entre varejo e fabricante. Tal atitude de isolamento do varejista é contrária ao que Silva et al. (2016) descrevem sobre os pequenos varejistas confiarem em agentes externos à organização e, a partir do estabelecimento de parceria com esses agentes, obterem conhecimentos que os auxiliarão a superar dificuldades de mercado. As marcas que constantemente tentam negociar espaços são AmBev, Coca-Cola, Hemmer, Garoto/Nestlé e Omo.

Em relação às ações promocionais, notou-se uma dificuldade de o entrevistado diferenciar os termos promoção e desconto de preços, apesar das atividades promocionais serem uma das atividades mais praticadas pelas indústrias no âmbito do *trade marketing* (Alvarez, 2008; Motta et al., 2008).

Algumas ações promocionais envolvendo brindes (Kibon (sorvetes) e Elma Chips/Pepsico (alimentos)) já foram realizadas pelos fabricantes, bem como degustação de novos sabores de sucos (Del Valle). Apesar de não relatada pelo entrevistado, o supermercado já realizou individualmente promoção envolvendo sorteio, no caso, em data festiva, como pode ser verificado na Figura 11, obtida em um *post* na página da empresa no Facebook. Ações do tipo “Leve Mais e Pague Menos” originadas de produtos do fabricante são executadas, porém o varejo também as realiza individualmente, conforme exemplificado nas Figuras 12 e 13, também obtidas via *post* no Facebook.

Figura 13 – Sorteio de brinde realizado pelo Caso A

Fonte: Supermercado Cinco Estrelas (2017¹).

Figura 14 – Anúncio de promoção de refrigerante (desconto de preço) realizada pelo Caso A

Supermercado 5 Estrelas adicionou 2 novas fotos.

17 de fevereiro · 🌐

APROVEITE AS OFERTAS DESSE FINAL DE SEMANA NO
SUPERMERCADO 5 ESTRELAS!!!

Fonte: Supermercado Cinco Estrelas (2017²).

Figura 15 – Anúncio de promoção de cerveja (desconto de preço) realizada pelo Caso A

Fonte: Supermercado Cinco Estrelas (2017³).

Ao contrário do exposto por Motta et al. (2008), o fabricante não executa ações promocionais adaptadas aos consumidores do estabelecimento. Já foram realizadas ações de degustação no supermercado pelos fabricantes, porém, há um bom tempo elas não são executadas. Tal constatação corrobora com a literatura, a qual explica que as ações de promoção táticas (incluindo degustação) são desenvolvidas levando-se em consideração o formato e o tamanho do cliente varejista, com os grandes varejistas comumente sendo contemplados por ações adaptadas às suas lojas (Motta et al., 2008).

Na opinião do entrevistado, no geral, todas as ações de degustação, independentemente da marca, possuem resultados positivos na própria semana que a ação é executada, pois os *shoppers* adquirem o produto com a intenção de experimentá-lo, caso não o conheçam. No caso de lançamentos, o entrevistado relata que quanto maior a presença de propaganda e promoções

(incluindo, além da degustação, brindes e outras ações promocionais) sobre esse novo produto, maior será a chance do *shopper* adquiri-lo.

A indústria também não destina verbas para que ações promocionais sejam desenvolvidas pelo varejista, todavia, são concedidos produtos bonificados em algumas negociações, mediante considerável volume de compra por parte do cliente de canal. A concessão de produtos bonificados é realizada via alcance de metas apresentadas pelo vendedor da indústria; corroborando ao exposto por Schneider (2013) a respeito do controle de verbas pelo fabricante.

Não são desenvolvidas ações promocionais, propagandas e materiais de ponto de venda em conjunto com outros varejistas. Ou seja, ao contrário do que expõe Karray (2015) sobre o crescente desenvolvimento de programas de Promoções Conjuntas Horizontais (PCH), este supermercado ainda não as adotou.

O entrevistado relatou que a única atividade promocional individual realizada constantemente pelo supermercado é o desconto de preços (ação promocional mais comum no segmento varejista, segundo Kotler e Keller (2006)), a qual somente é praticada com produtos próximos à sua data de vencimento ou quando o fabricante reduz o preço de venda para seus clientes de canal, atitude decorrente de um considerável volume de compras pelo supermercado.

Não existe uma periodicidade em relação à execução de promoções pelo estabelecimento. Apenas procura-se conceder descontos de preços para categorias de produtos considerados sazonais. No inverno, por exemplo, podem ser concedidos descontos para os produtos café, mandioquinha para sopa etc. para que esses itens aumentem seu giro; em contrapartida, nessa mesma estação, a compra de sorvetes junto ao fabricante é reduzida, pois, segundo o entrevistado, o nível de vendas desse produto sofre redução independente da realização de promoções. Ou seja, os descontos de preço são concedidos ao consumidor final em determinadas épocas com o objetivo de que os itens com desconto aumentem seu nível de vendas e, assim, compensem alguma categoria com redução de giro dos produtos. Essa prática não confirma o exposto por Kotler e Keller (2006) a respeito da concessão de desconto de preços pelos varejistas em excesso, sem um critério definido.

Segundo o entrevistado, a reincidência na compra de lançamentos contempla, além da presença de propaganda maciça e ações promocionais, a qualidade do produto e a força da marca da indústria. Ou seja, mesmo se a marca não for conhecida por seu mercado-alvo, ela pode aumentar suas chances de ser adquirida a partir de investimento em propaganda, promoção e qualidade do produto. Isso reforça o exposto na literatura a respeito de força de marca e

qualidade do produto serem fatores classificados como muito importantes pelos varejistas (Almeida & Abreu, 2008).

Segundo o entrevistado, marcas com maior apelo junto ao consumidor final possuem maior chance de serem comercializadas no estabelecimento (de acordo com o descrito por Almeida e Abreu (2008). Porém, no caso de duas ou mais marcas com igual reconhecimento perante o *shopper*, a escolha referente a qual delas será comercializada no varejo baseia-se no preço de venda da indústria; aquela que fornecer melhores condições de negociação de preço é a escolhida pelo supermercado. De acordo com H. S. Bortoletto (comunicação pessoal, 7 de junho de 2017), os clientes de sua loja realizam as compras dos produtos levando em conta a força da marca e a qualidade dos mesmos (reforçando o exposto por Almeida e Abreu (2008)).

4.1.3.1.2 Mix de produtos

Quase todos os fabricantes procuram saber quais são os tipos de produtos mais recomendados para o estabelecimento. Essa atitude, inclusive, faz com que o estabelecimento possua itens que não são encontrados em grandes redes de hipermercados (como, por exemplo, a categoria de construção, na qual o varejista é atendido diretamente pelo fabricante). Essa situação corrobora ao exposto por Alvarez (2008), o qual relata que por possuir posição privilegiada como observador direto do varejo, o fabricante com TM implantado consegue definir o *mix* de produtos mais recomendado para cada tipo de varejista.

O entrevistado relata que, apesar de os vendedores coletarem informações sobre os tipos de produtos mais recomendados para o estabelecimento, eles tentam vender todo o seu *mix* de produtos ao supermercado, contradizendo o exposto por Alvarez (2008). Todavia, existem restrições quanto aos itens que serão comercializados pelo varejo, considerando, principalmente, o nível de vendas e também a garantia de troca pelo fabricante caso os produtos atinjam a data de validade devido ao baixo giro.

A concorrência entre os fabricantes é aproveitada principalmente para barganhar melhores condições de preços (corroborando ao exposto por Hogarth-Scott & Parkinson (1993) e Lima Filho et al. (2006)), o que acaba por influenciar no portfólio de marcas a serem comercializadas no supermercado. Além disso, alguns produtos e marcas só são comercializados no estabelecimento devido à concessão de produtos bonificados pela indústria, do contrário, o entrevistado diz que não seria viável financeiramente para o supermercado comprar e revender ao consumidor final esses produtos.

O fabricante não desenvolve produtos de acordo com a necessidade do supermercado, ao contrário do exposto por Motta et al. (2008). Também não influencia o *mix* de produtos do

estabelecimento. De acordo com o entrevistado, o *shopper* é o agente determinante dos produtos, marcas e categorias a serem comercializados no supermercado. Além disso, o supermercado também procura atender as demandas do *shopper* pelos mais variados tipos e volumes de embalagens. O *shopper*, como influenciador do *mix* de produtos, corrobora parcialmente ao exposto por Shankar et al. (2011), os quais relatam que ele é uma fonte muito importante de informações para o varejista, visto que constantemente fornece *feedbacks* sobre o ponto de venda e os produtos.

Ao introduzir seu primeiro produto no estabelecimento, o fabricante colhe informações sobre as marcas concorrentes, inclusive com informações oriundas do próprio supermercado. Também apresenta seu portfólio de produtos, porém a decisão de quais produtos serão comercializados é feita única e exclusivamente pelo proprietário do varejo. Isso confirma em partes a literatura, visto que De Araújo et al. (2010) expõem que a negociação envolvendo a introdução de lançamentos e o *mix* de produtos adotado é feita em conjunto por fabricante e varejista.

O estabelecimento auxilia e espera que os promotores enviados pela indústria troquem produtos vencidos e avariados, principalmente se tal prática tiver sido acordada anteriormente. Prática relatada parcialmente na literatura por Alvarez et al. (2004) e Barros (2015).

4.1.3.1.3 Preços

O entrevistado considera que os preços de venda praticados pelo fabricante proporcionam margens justas, corroborando ao que a literatura descreve como um dos objetivos do TM na atividade de precificação (Alvarez, 2008). Todavia, H. S. Bortoletto (comunicação pessoal, 7 de junho de 2017) destaca que os preços sugeridos (indicados nas embalagens dos produtos) prejudicam o resultado do estabelecimento.

Apesar de considerar prejudicial ao estabelecimento, o entrevistado relata que quase todas as categorias respeitam os preços sugeridos impressos pelos fabricantes nas embalagens. Todavia, há um critério para essa adoção. O produto com o preço sugerido deve estimular o aumento do ticket médio do *shopper*, de forma que não seja adquirido apenas este produto na compra em questão.

O fabricante não define preços em conjunto com o varejista, corroborando com o exposto por Toledo et al. (2007) de que a definição de preços é umas atividades menos aplicadas pelas empresas que possuem departamento de TM.

O estabelecimento utiliza-se do conceito de preços R\$ 0,99. Segundo o entrevistado, isso é feito pois transmite a impressão ao *shopper* de que o valor anterior é o praticado (se o

preço for R\$ 4,99, o *shopper* tem registrado na memória o valor de R\$ 4,00), conforme o exposto por Blessa (2001). O supermercado também aplica a precificação de produtos com o final R\$ 0,09 levando em consideração uma superstição que o supermercado possui em relação ao número 9 ser o número do comércio. Dessa forma, a soma dos números constantes no preço deve ser igual ou múltiplo de 9 (por exemplo, preços a R\$ 3,69, R\$ 4,59 etc).

4.1.3.1.4 *Serviços e logística*

O estabelecimento é atendido, em sua maioria, por vendedores de atacadistas distribuidores, com alguns deles inclusive realizando venda de diferentes produtos de diferentes marcas. Os fabricantes que atendem o supermercado de maneira direta são Souza Cruz e Philip Morris (cigarro), Coca-Cola (bebidas), Unilever (alimentos, bebidas, higiene e limpeza) e BRF (alimentos), além de frigoríficos. A BRF realiza venda tanto diretamente quanto indiretamente (via atacadistas). Em um histórico recente, H. S. Bortoletto (comunicação pessoal, 7 de junho de 2017) relata que os fabricantes não têm procurado o supermercado para realizar atendimento direto.

O estabelecimento auxilia e espera que os promotores enviados pela indústria troquem produtos vencidos e avariados, principalmente se tal prática tiver sido acordada anteriormente, atitude que corrobora com a literatura (Alvarez et al., 2004).

Como as visitas dos vendedores são feitas na maioria dos casos semanalmente, o varejo busca alternativas quando se depara com ruptura (falta) de algum produto, seja em decorrência do estoque esgotar antes do prazo previsto ou da entrega atrasar. A alternativa mais praticada pelo supermercado é buscar o produto faltante em outros pequenos varejistas, os quais, via estabelecimento de uma rede informal de ajuda mútua, cobram os preços de custo dos produtos requisitados. Essa situação demonstra a necessidade de os fabricantes melhorarem seus sistemas de reposição contínua (Alvarez et al., 2004) e a existência, ainda que de maneira bastante informal e simples, de uma rede cooperação entre os varejistas (Lima Filho et al., 2006).

4.1.3.1.5 *Sistema de informações em trade marketing*

O fabricante não aplica nem incentiva a utilização em conjunto com o varejista de ferramentas de troca eletrônica de dados, atividade considerada como de grande importância no TM (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996) e que, segundo Alvarez et al. (2004), fornecem apoio aos promotores e vendedores em suas atividades. O entrevistado ainda relata que o único contato eletrônico entre ambos se estabelece via *e-mail* e que as trocas de informação se

estabelecem de maneira pessoal, a partir da figura do vendedor, corroborando com o achado de Almeida e Abreu (2008) no âmbito do TM no canal de autopeças.

O varejista compartilha informações sobre o comportamento de compra dos consumidores em seu ponto de venda diretamente com os vendedores das indústrias. Essa prática dos vendedores em colher informações sobre o *shopper* via varejista é uma das competências necessárias que o *trade marketer* deve possuir (Alvarez et al., 2004; Morales, 2000).

Como o supermercado caracteriza-se como um varejo de vizinhança, a relação de proprietários e funcionários do estabelecimento é muito próxima ao *shopper*, o que facilita a captação de informações referentes a demanda por novos produtos ou itens ainda não comercializados no local, o que, segundo Shankar et al. (2011), é de extrema importância para o sucesso tanto do varejista quanto do fabricante.

4.1.3.1.6 Gestão por categorias

Embora tentem, os fabricantes não executam gestão por categorias, pois o supermercado não os autoriza a desenvolverem e aplicarem planogramas, assim como gerir o espaço e o *layout* de loja. Apenas sob algumas circunstâncias o estabelecimento autoriza os fabricantes a mudarem a posição de seus produtos nas gôndolas, porém essa medida se caracteriza como um teste. Essa posição contrária do varejista em relação à participação da indústria na gestão por categorias ocorre em função da desconfiança e descrença do supermercado sobre as competências dos fabricantes (apesar de Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) descreverem que organizações com departamentos de TM consolidados possuem grande conhecimento sobre o funcionamento do varejo).

O auxílio da indústria na manutenção do giro dos produtos se dá via troca de produtos vencidos e avariados, redução do preço de venda para o varejo e concessão de brindes, com o objetivo de estimular a venda de algum produto que tenha giro muito baixo.

4.1.3.1.7 Resultados e rentabilidade

O fabricante não desenvolve metas em conjunto com o supermercado, apesar de alguns vendedores compartilharem suas metas pessoais com o varejista e, em determinados momentos, solicitarem auxílio para que elas sejam atingidas. Segundo Radaelli et al. (2015), é importante o contato pessoal do vendedor com o varejista, porém não é dessa forma que as metas devem ser compartilhadas, e sim auxiliando ambos os agentes de distribuição.

Segundo H. S. Bortoletto (comunicação pessoal, 7 de junho de 2017), a indústria não parece incentivar os seus vendedores a aplicarem controles de rentabilidade e compartilhá-los com o estabelecimento. Isso prejudica o varejista no sentido de conseguir alcançar as metas de venda impostas pela indústria (Radaelli et al., 2015). Segundo o entrevistado, a ocorrência de tal prática está intimamente relacionada ao perfil do profissional da indústria. Aqueles mais proativos e preocupados com seu cliente varejista procuram saber qual o resultado do varejo. Todavia, mesmo no caso desses profissionais, é quase inexistente o controle de rentabilidade e seu respectivo compartilhamento de resultados para com o varejista, corroborando ao achado de Silva Neto et al. (2011) em sua pesquisa. O entrevistado ainda relata que tais informações não são imprescindíveis para o estabelecimento, visto que o mesmo possui seu próprio controle de maneira organizada e clara.

O supermercado, quando solicitado, prontamente divulga informações a respeito de sua rentabilidade ao vendedor, inclusive sobre marcas concorrentes as do fabricante requisitante (o supermercado encara essa divulgação de informações como benéfica para si, pois pode resultar em possíveis negociações de preço). Todavia, H. S. Bortoletto (comunicação pessoal, 7 de junho de 2017) relata que são poucos os profissionais da indústria que fazem essa requisição.

4.1.3.2 Relacionamento com fornecedores

O profissional da indústria que estabelece contato com o estabelecimento é o vendedor, porém, alguns deles também acumulam a função de promotor, organizando a alocação de seus produtos nas gôndolas. Outra atividade que os vendedores realizam é a coleta de informações sobre as marcas concorrentes (incluindo preço). Essas funções do vendedor corroboram com a literatura (Alvarez et al., 2004; Morales, 2000). Todavia, a figura do *trade marketer*, profissional descrito por Morales (2000) e Valiño e González (2004) como o responsável pelo desenvolvimento das atividades de TM no varejo, não se faz presente no estabelecimento.

Os únicos profissionais da indústria que estabelecem contato com o estabelecimento são os vendedores e os promotores. O entrevistado relata que os supervisores de vendas raramente comparecem ao supermercado, e possuem como objetivo apenas a avaliação de desempenho de seu funcionário, sendo o contato entre varejo e supervisores quase inexistente.

Os fabricantes não desenvolvem qualquer tipo de plano (seja plano de TM, plano de metas ou estabelecimento de objetivos) em conjunto com o varejista, apesar dessa atividade ser listada por Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) e Alvarez (2008) como uma das mais importantes no TM. Todavia, Toledo et al. (2007) dizem ser raro a aplicação de planos de *marketing* pela indústria em varejos de pequeno porte.

Não existem acordos formais de exclusividade firmados com os fabricantes. Existe um acordo de exclusividade com a marca de sorvetes Kibon, porém de caráter informal. Alguns produtos e marcas, no entanto, não possuem concorrência no estabelecimento, pois os mesmos são comercializados no estabelecimento unicamente devido às condições de preço de venda oferecidas pelos fabricantes. É o caso dos itens banana e vassoura. Outras marcas, como é o caso da Gatorade (isotônico), só possuem concorrência quando a demanda por outras marcas se faz presente.

H. S. Bortoletto (comunicação pessoal, 7 de junho de 2017) não crê na existência de cooperação entre a indústria e o supermercado, corroborando parcialmente com o exposto por (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993). A cooperação pode existir entre a figura do vendedor e o supermercado, porém isso dependerá do perfil do profissional em questão.

No geral, o entrevistado avalia as relações do supermercado para com os fabricantes como estáveis e duradouras. Ele cita apenas uma requisição de rompimento de atendimento, pois desconfiavam que o profissional do fabricante (vendedor) estaria furtando objetos e itens de propriedade do estabelecimento.

4.1.3.3 Comportamento do *shopper*

O entrevistado relata que o *shopper* é o agente determinante dos produtos, marcas e categorias a serem comercializados no supermercado e que, como o supermercado caracteriza-se como um varejo de vizinhança, a relação de proprietários e funcionários do estabelecimento é muito próxima ao *shopper*, o que facilita a captação de informações

O entrevistado relata serem raras as situações em que o vendedor da indústria realiza perguntas aos *shoppers* ou que os fabricantes realizem pesquisas junto aos consumidores com o objetivo de compreenderem seus comportamentos e coletar informações sobre suas necessidades; postura omissa, a qual não caracteriza o profissional de indústrias que praticam o TM (Motta et al., 2008). Todavia, o entrevistado relata que o próprio varejo repassa tais informações sobre o comportamento de compra dos *shoppers* à indústria (via vendedor); atitude classificada como de grande importância por Shankar et al. (2011). Essa rede informal de informações auxilia o varejista no sentido de informar o fabricante sobre quais itens os consumidores estão demandando.

4.1.3.4 Outras considerações

Atualmente, o estabelecimento não participa de feiras e reuniões do setor, inclusive da Apas, apesar de sempre ser convidado pela mesma via e-mail. Todo o contato externo do supermercado com sindicato e associações do setor é feito pelo contador da empresa.

4.2 Caso B – Villa Mercearia

4.2.1 Fontes de informação

Entrevista

Entrevista realizada com o proprietário do estabelecimento, Sr. Marco Aurélio Lopes Lima, no dia 8 de junho de 2017 na própria mercearia, localizada na Rua Santa Cruz, 424, Bairro Alto, Piracicaba, São Paulo. O Sr. Marco Aurélio Lopes Lima possui 33 anos, possui ensino superior completo em Comunicação Social (Rádio e TV), fundou há 1 ano e meio o estabelecimento e trabalhou por 19 anos como produtor de eventos. (M. A. L. Lima, comunicação pessoal, 8 de junho de 2017).

Fotos tiradas no estabelecimento

Foram tiradas no interior do estabelecimento no mesmo dia em que foi realizada a entrevista, 8 de junho de 2017.

Página da organização na rede social Facebook

Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/villamercearia/>. Acesso em 29 de maio (Villa Mercearia, 2017).

4.2.2 Caracterização do Caso B

A Villa Mercearia, cuja razão social é Lima e Segala Comércio de Alimentos Ltda, foi fundada em novembro de 2015 por 2 sócios. Atualmente, a mercearia possui apenas 1 proprietário. O estabelecimento está localizado em um bairro central de Piracicaba, em uma rua predominantemente comercial. Além do proprietário, a loja possui 2 funcionários. O atendimento é realizado aos clientes em 1 balcão, aonde está localizado o caixa. A mercearia conta com uma padaria no estilo conveniência, aonde são comercializados pães, doces e salgados.

4.2.3 Descrição e análise do Caso B

4.2.3.1 Atividades de *trade marketing*

A seguir segue a descrição e análise das atividades de *trade marketing* desenvolvidas na Villa Merceria, considerando também quem é o responsável por sua implantação e o motivo de algumas delas não serem realizadas, caso tal fenômeno tenha sido identificado.

4.2.3.1.1 Comunicação em trade marketing

Conforme relatado pelo entrevistado, os fabricantes e atacadistas distribuidores que fornecem materiais de ponto de venda procuram dar destaque aos seus produtos a partir da utilização de tais materiais, comprovando parcialmente o exposto por Karray (2015). Todavia, os mesmos reconhecem que alguns dos seus materiais não são apropriados ao formato varejista do estabelecimento ou ao seu *layout* de loja, corroborando ao exposto por Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) sobre o profundo conhecimento que principalmente os fabricantes possuem sobre o funcionamento do varejo.

A Kibon (sorvetes) e a Coca-Cola (bebidas) emprestaram geladeira (Figuras 16 e 17, respectivamente) e concederam alguns materiais de *merchandising* ao estabelecimento, como lixeira, porta guardanapos e etiquetas de precificação. A Elma Chips/Pepsico (alimentos), a Pullman (alimentos) e a Sucos Prat's também já concederam materiais de PDV ao estabelecimento. A Piragelo (gelos), uma empresa regional, também emprestou uma geladeira (Figura 18) para que a merceria armazene adequadamente seu produto, e mais duas marcas regionais já concederam materiais ao estabelecimento, a Cevada Pura e a Leuven, ambas fabricantes de cerveja.

Figura 16 – Geladeira da Kibon no Caso B

Fonte: pesquisa de campo.

Figura 17 – Geladeira da Coca-Cola no Caso B

Fonte: pesquisa de campo.

Figura 18 – Geladeira emprestada por fabricante regional no Caso B

Fonte: pesquisa de campo.

Geralmente, os materiais de PDV são fruto de solicitação da mercearia, sendo dificilmente enviados pelos fabricantes sem solicitação prévia. O entrevistado relata que, no caso dos atacadistas distribuidores, a disponibilização dos materiais está muito ligada ao perfil do profissional de vendas. Normalmente, aqueles mais solícitos e engajados no atendimento são os que disponibilizam os materiais (características imprescindíveis do profissional *trade marketer*, segundo Alvarez et al. (2004) e Morales (2000)). Ou seja, aparentemente não existe um grande incentivo dessas empresas para que seus vendedores disponibilizem materiais aos seus clientes, concluindo-se que grande parte delas não possuem departamentos de TM formalizados ou consolidados (Motta et al., 2008).

Os fabricantes não disponibilizam promotores para o estabelecimento, dessa forma, as atividades de TM que são implantadas pela indústria no estabelecimento são executadas, em

geral, pelo próprio vendedor (contrariando o exposto por Alvarez et al. (2004) e Barros (2015) a respeito da indústria dedicar profissionais específicos para determinadas atividades de TM).

O entrevistado crê que os materiais de *merchandising* surtem efeito positivo na imagem das marcas e impulsionem as compras não planejadas dos *shoppers*, pois permitem que os produtos estejam em destaque, corroborando ao exposto por Knox e Chernatony (1990) e Jansson et al. (2002). Dessa forma, M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 2017) relata que os materiais de PDV e a forma como o abastecimento dos fabricantes é efetuado impactam o resultado das vendas, corroborando ao exposto por Knox e Chernatony (1990) e Jansson et al. (2002). Segundo Johnson (1999) e Bloom e Perry (2001), nas últimas décadas a indústria tem se esforçado para adaptar suas operações aos conceitos de abastecimento dos varejistas.

As grandes indústrias não executam ações promocionais na loja, contrariando o exposto por Motta et al. (2008). Somente pequenos fabricantes de produtos caseiros e distribuidores independentes de marcas pouco conhecidas realizam ações promocionais na mercearia, em geral, relacionadas a desconto de preço (muitas vezes com envio de produtos bonificados); confirmando a presença de desconto de preços como a principal ação promocional desenvolvida no varejo (Kotler & Keller, 2006).

O estabelecimento não desenvolve promoções, propagandas e materiais de PDV em conjunto com outros varejistas. No entanto, em um passado recente, o estabelecimento começou a realizar promoções individualmente e já concluiu que elas fornecem um bom retorno de investimento. Normalmente, as ações promocionais envolvem desconto de preço (confirmando o exposto por Kotler e Keller (2006)) na aquisição de dois ou mais produtos, com o objetivo de aumentar o giro de alguma categoria em específico.

Atualmente, o varejista executa uma promoção na qual concede desconto de preço ao *shopper* caso seja efetuada a compra em conjunto de suco (marca do fabricante) e salgado (processado pelo varejista). Essa promoção foi idealizada pelo vendedor do suco e só foi possível, de acordo com o proprietário, devido à redução no preço de venda do suco pelo fabricante. Tal ação comprova, ainda que de maneira não tão complexa, a aplicação de programas de Promoção Conjunta Vertical pelo fabricante (Karray, 2015).

O estabelecimento realiza degustações esporadicamente, quase sempre individualmente. No entanto, fabricantes de produtos caseiros constantemente enviam amostras para que o varejista realize ações de degustação em seu estabelecimento. O entrevistado relata que uma única vez um fabricante (granola e produtos veganos) realizou ação de degustação em seu estabelecimento.

O *layout* de loja foi quase que inteiramente desenhado pelo proprietário, inclusive desenvolvendo um mapeamento das ilhas e gôndolas considerando as diferentes categorias de produtos comercializadas. Todavia, o entrevistado relata que alterações foram efetuadas ao longo do tempo com as experiências vivenciadas na mercearia; corroborando com Mann e Jha (2013) a respeito dessa atividade apresentar-se como um desafio ao varejista, seja de qualquer porte.

Alguns fabricantes e distribuidores independentes auxiliam o varejo na gestão do espaço e no *layout* de loja (uma das atividades de TM, de acordo com Mann e Jha (2013)). O principal fabricante a realizar tal atividade é a empresa Pullman (alimentos), a qual, inclusive, já enviou em algumas oportunidades uma equipe de *merchandising* ao estabelecimento, comprovando a existência de um departamento de TM neste fabricante (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996; Motta et al., 2008; Toledo et al., 2007).

O fabricante Pullman somente realiza alterações no *layout* de loja e na localização de seus produtos com a autorização do proprietário. Segundo o entrevistado, isso é realizado por uma equipe de TM, a qual eventualmente comparece ao varejo. M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 2017) considera essas ações do fabricante como muito benéficas para sua loja, todavia, lamenta pela mesma não ser aplicada por mais fabricantes. O fabricante responsável por tais ações possui maior destaque na loja com suas marcas, inclusive quando comparado ao seu concorrente. As decisões a respeito do posicionamento de produtos na gôndola são tomadas pelo proprietário, porém o mesmo sempre está aberto a dicas e sugestões dos vendedores.

O estabelecimento não costuma realizar negociações de venda de seu espaço (contradizendo o exposto por Alvarez et al. (2004)), pois relata que, por ser um pequeno varejo, não possui forças para tal, além do fato dos fabricantes se aproveitarem de tal situação (confirmando o exposto por Hogarth-Scott e Parkinson (1993)). Negociações dos espaços da loja somente foram efetuadas via concessão de bonificação e consignação de produtos, e não através do recebimento de valor monetário pelo fabricante. Porém, tal prática nunca foi recorrente. Ela resultava em maior destaque às marcas envolvidas na negociação, como, por exemplo, colocá-las em ponta de gôndola; corroborando parcialmente ao exposto por Garrido-Morgado e González-Benito (2014).

4.2.3.1.2 Mix de produtos

O entrevistado relata que, em geral, o estabelecimento trabalha com duas marcas para um mesmo produto, sendo poucos os produtos disponíveis no estabelecimento com três ou mais opções de marcas.

Alguns atacadistas distribuidores informam o proprietário sobre o lançamento de novos produtos e tentam negociar sua venda, corroborando ao exposto por De Araújo et al. (2010), os quais descrevem que o vendedor deve apresentar seu portfólio de produtos ao cliente de canal e, de maneira conjunta, decidirem sobre aqueles mais adequados ao tipo de estabelecimento.

Como o estabelecimento procura disponibilizar novidades aos *shoppers*, existe na loja uma postura flexível de comercialização de novos produtos. Em geral, os vendedores sempre procuram inserir lançamentos no portfólio de produtos da loja, e a mesma costuma ser aberta para o teste desses novos itens. Dessa forma, o entrevistado considera que os fabricantes influenciam seu *mix* de produtos, corroborando o exposto por Hogarth-Scott e Parkinson (1993).

O entrevistado relata que marcas líderes (normalmente detentoras de departamentos de TM) que não o atendem diretamente (mesmo mediante solicitação do varejista) são adquiridas em atacadistas varejistas, pois os *shoppers* as demandam (isso contradiz o exposto por Randall (1994), pois os fabricantes que possuem áreas formalizadas de TM procuram atender os clientes de canal de forma direta, estabelecendo um processo de parceria entre ambos). Todavia, como o preço de venda dos atacarejos não costuma ser competitivo para o estabelecimento, esses produtos são posicionados em áreas periféricas das gôndolas, normalmente próximas ao piso. M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 8 de junho de 2017) diz que esse tipo de atitude é tomado pois a marca não lhe oferece qualquer fonte de vantagem competitiva e sua margem de contribuição é muito baixa. Dessa forma, as marcas que fornecem apoio ao varejo localizam-se em pontos valorizados da gôndola, corroborando com o exposto por Giuliani (2014) a respeito dos pequenos varejos encontrarem formas de utilizar sua posição de mercado como fonte de vantagem competitiva.

O fabricante não adapta ou desenvolve produtos de acordo com a necessidade do estabelecimento (segundo González e Valiño (2004), a indústria considera essa atividade de TM como de importância média). Porém, o próprio estabelecimento processa alguns de seus produtos, visto que possui uma padaria de conveniência localizada dentro da loja.

O varejista não se utiliza da concorrência entre fabricantes para determinar quais marcas irá comercializar (Giuliani (2014) e Lima Filho et al. (2006) defendem que o varejista busque fontes de vantagem competitiva, mesmo que seu poder de barganha seja baixo), pois seu poder de barganha é baixo para exercer tal atitude, confirmando parcialmente o exposto por Chung (2012).

4.2.3.1.3 Preços

Segundo o proprietário, considerando hipermercados/supermercados e lojas de conveniência, o preço praticado em seu estabelecimento é intermediário. Nenhum fabricante define preços em conjunto com o varejista, corroborando com o exposto por Toledo et al. (2007) de que a definição de preços é umas atividades menos aplicadas pelas empresas que possuem departamento de TM. Dessa forma, a decisão final a respeito da precificação é tomada pelo próprio proprietário da loja, confirmando o exposto na literatura (Kotler & Keller, 2006)

O entrevistado relata que já possui considerável conhecimento sobre os preços praticados pelos atacadistas varejistas, visto que frequentemente tem de recorrer a essas organizações para garantir a disponibilidade de alguns itens em sua loja.

O proprietário diz que os preços praticados pelo fabricante não proporcionam margens justas para o estabelecimento, contradizendo o propósito do TM na atividade relacionada a definição de preços (Alvarez, 2008). Em relação ao preço de venda do fabricante, ele relata que a negociação é quase inexistente e que já tentou negociá-los, porém, concluiu que a indústria de um modo geral não é flexível no quesito preço. Ainda acredita que, como o formato do estabelecimento é uma mercearia, a indústria o enxerga mais próximo do formato de uma conveniência do que de um supermercado, o que o insere em uma tabela de preços do fabricante com valores mais elevados (comprovando a existência de políticas de preços da indústria segmentadas por tipo de canal, conforme descrito por Motta et al. (2010)).

Em relação a preços sugeridos, o estabelecimento pratica apenas o da marca cervejeira Brahma (AmBev), pois o preço sugerido dessa marca proporciona uma boa margem de lucro. Porém, isso só foi possível com a disponibilização de uma tabela de preços sugeridos diferenciada pelo vendedor. Segundo o entrevistado, os preços sugeridos das outras marcas não proporcionam sequer metade da margem de lucro necessária. Apesar de comercializar outras marcas com preços sugeridos impressos na embalagem dos produtos, o estabelecimento não os pratica. Os critérios para praticar preços sugeridos são margem de lucro, giro do produto (o mais importante, na opinião do entrevistado) e condições comerciais (forma de pagamento, prazo de pagamento etc.).

Apesar do estabelecimento se utilizar do conceito 0,99 para a definição de preços, sua frequência de aplicação não é alta. Tal prática apenas ocorre quando a margem de lucro for boa, cujo cálculo é realizado por um sistema informatizado que a mercearia possui.

4.2.3.1.4 Serviços e logística

O estabelecimento possui atendimento direto de fabricantes. Em alguns casos, o atendimento é realizado por meio de distribuidores autorizados exclusivos, a exemplo da Suco Prat's (bebidas) e da AmBev (bebidas). De forma direta, os fabricantes que realizam atendimentos são Elma Chips/Pepsico (alimentos), Pullman (alimentos), Wickbold (alimentos), Coca-Cola (bebidas), Piragelo (gelo), Jacobs Citrus (suco) e Kibon (sorvetes). Todos esses efetuam a venda através da figura do vendedor. Há produtores de alimentos caseiros e artesanais que também realizam entrega direta, sem utilização de intermediários, muitas vezes realizando a venda e o abastecimento da mercearia pelo próprio proprietário da empresa.

O estabelecimento busca o contato com algumas indústrias para que essas realizem atendimento de forma direta, porém nem sempre obtém sucesso. Na opinião de M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 2017), isso acontece devido à priorização de atendimento por parte das grandes indústrias a estabelecimentos que efetuam grandes volumes de compra, o que é confirmado por Corsten e Kumar (2005). Dessa forma, muitas dessas marcas que não atendem o varejista diretamente perdem seu espaço de destaque nas gôndolas, ou até mesmo não são comercializadas pelo varejista, pois a mercearia passa a adquirir marcas concorrentes com preços adaptados à sua realidade financeira em atacarejos. O consumidor, então, pode vir a não possuir à sua disposição marcas líderes de mercado devido à falha na estratégia de abastecimento das indústrias (Alvarez, 2008).

Alguns produtos, mesmo que de propriedade de fabricantes que realizam atendimento direto, são adquiridos em atacarejos, exclusivamente em decorrência da diferença de preço praticada pela indústria (maior valor) e pelo atacadista varejista (menor valor). O entrevistado cita o exemplo do produto Gatorade (isotônico), distribuído pela AmBev (bebidas), e alega que se comprar esse item do fabricante terá de praticar um preço que prejudicará seu posicionamento (segundo Alvarez (2008), a preocupação em atender as estratégias de posicionamento dos produtos deveria ser colocada em prática em conjunto por indústria e varejo). Todavia, há um ônus em tal prática, pois alguns dos sabores que possuem maior giro não são disponibilizados pelo atacarejo.

Dos 4 grandes atacadistas varejistas localizados na cidade de Piracicaba, o estabelecimento adquire produtos em 3 deles, pois são os que atendem seus critérios de preço e prazo de pagamento.

O entrevistado relata que cerca de 90% do volume de produtos que ele adquire para revender em seu estabelecimento são oriundos dos fabricantes, distribuidores autorizados

exclusivos ou atacadistas distribuidores. Porém, eles não representam necessariamente 90% do giro de produtos do estabelecimento. Os 10% restantes de volume de produtos que são comercializados no estabelecimento são adquiridos pela mercearia via atacadistas varejistas (atacarejos), o que representa uma dificuldade de obtenção de tais itens (em geral, itens de mercearia), segundo M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 2017).

Uma das atividades mais valorizadas pelo entrevistado é o abastecimento de suas suas gôndolas pelos vendedores dos fornecedores. M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 8 de junho de 2017) alega que, apesar de serem atividades simples, elas o auxiliam no desenvolvimento da rotina operacional do estabelecimento, pois além de ser o responsável pela administração da loja, também é o responsável por toda sua parte operacional.

Como o estabelecimento autoriza os vendedores a trocarem produtos vencidos e avariados, existem dois atacadistas distribuidores que auxiliam o varejo na verificação da validade de seus produtos e na reposição e abastecimento dos mesmos nas gôndolas. Caso possuísse um sistema de troca eletrônica de dados integrado ao fornecedor, o varejista poderia ter uma eficiência maior nessas operações (Alvarez et al., 2004), visto que, atualmente, os atacadistas distribuidores que as executam utilizam seus colaboradores (vendedores) para esse fim.

O entrevistado relata o caso de uma marca de sucos (Jacobs Citrus) que era distribuída por atacadista distribuidor, o qual realizava a verificação da validade dos produtos e efetuava a reposição e o abastecimento de seus itens na gôndola. Atualmente, essa marca é distribuída pelo próprio fabricante, o qual deu continuidade às atividades desenvolvidas pelo atacadista distribuidor.

O entrevistado relata que algumas marcas só são possíveis de serem comercializadas devido à existência de garantia de troca de produtos vencidos pelos fabricantes, como é o caso de Wickbold (alimentos). Do contrário, o estabelecimento não possuiria recursos para bancar tais perdas. Dessa forma, conclui-se que a indústria fornece auxílio na manutenção do giro dos produtos. M. A. L. Lima (comunicação pessoal, 8 de junho de 2017) ainda relata que quando um produto esgota antes da próxima data de visita do vendedor, a indústria realiza a entrega do produto faltante, confirmando o exposto por Alvarez (2008) a respeito da necessidade de o abastecimento garantir a exposição do produto na loja, do contrário, o varejista poderá adquirir um produto concorrente para suprir tal falta.

O proprietário relata o caso de um distribuidor independente de iogurtes que somente realiza a troca de produtos vencidos mediante a condição de que todo o seu *mix* de produtos sugeridos (categoria de iogurtes) seja comercializado na loja. Essa negociação, segundo o

entrevistado, trouxe bons resultados para o estabelecimento, pois não existem rupturas (falta) na categoria de iogurtes.

Os fabricantes e os distribuidores autorizados exclusivos costumam efetuar as negociações no próprio estabelecimento, raramente utilizando-se de outros meios de comunicação para efetuar-las (telefone, e-mail etc.), corroborando ao achado de Almeida e Abreu (2008). Todavia, como as visitas dos vendedores ao estabelecimento são feitas, em média, uma vez por semana, existe a transferência de informações entre indústria e varejo (Radaelli et al., 2015). O entrevistado relata que é comum surgirem problemas no atendimento dos fabricantes quando os mesmos trocam o vendedor responsável pela loja. Inclusive ficando semanas sem realizar visita à loja.

4.2.3.1.5 Sistema de informações em trade marketing

O fabricante compartilha resultados de pesquisa com o estabelecimento, informando, por exemplo, qual a participação de mercado de suas marcas. No entanto, isso é feito de maneira pessoal, via vendedor (corroborando o exposto por Radaelli et al. (2015)). O entrevistado inclusive tem conhecimento que um de seus distribuidores independentes possui informações muito interessantes sobre o mercado em geral, porém não as compartilha.

Apesar do fabricante não incentivar a utilização conjunta de ferramentas para a troca eletrônica de dados (contradizendo o relatado na literatura por Hogarth-Scott e Parkinson (1993), Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) e Alvarez et al. (2004)), o proprietário possui muito interesse em utilizá-las. Inclusive possui um sistema informatizado que fornece informações a respeito de abastecimento, rupturas e reposição contínua, permitindo, por exemplo, a geração de pedidos automáticos. Todavia, esse sistema não é compartilhado com nenhum fornecedor, sendo utilizado exclusivamente pela mercearia.

Os vendedores da indústria sempre tentam inserir lançamentos no portfólio de produtos da loja, porém eles não colhem informações sobre as necessidades de produtos dos *shoppers*. Segundo Dupuis e Tissier-Desbordes (1996), no TM é imprescindível a compreensão do comportamento de compra do *shopper* por parte da indústria. Apesar de o vendedor não indagar ao proprietário quais produtos são mais recomendados ao estabelecimento (contrariando a literatura de TM (Shankar et al., 2011; Radaelli et al., 2015)), o entrevistado crê que a indústria possui tal conhecimento. Como o balcão da loja possui um *feedback* constante dos *shoppers*, o estabelecimento aproveita para compartilhar informações sobre o comportamento de compra de seus consumidores com os vendedores. Nessa troca de informações, a mercearia sempre procura dar destaque aos itens com maior aceitação ou maior rejeição.

4.2.3.1.6 *Gestão por categorias*

A gestão por categorias é realizada pelo próprio varejista, contrariando a literatura de TM, na qual tanto varejo quanto indústria devem trabalhar unidas para executar tal atividade (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993; Valiño & González, 2004; Alvarez, 2008). As atividades realizadas pelos fabricantes que mais se aproximam da gestão por categorias são o reabastecimento das gôndolas e a verificação de itens que estejam próximo à data de vencimento.

O entrevistado relata que a gestão por categorias realizada por ele próprio o auxilia em seu processo decisório quanto às categorias que irá comercializar, confirmando o exposto por Alvarez (2008).

4.2.3.1.7 *Resultados e rentabilidade*

O fabricante não aplica controles de rentabilidade no varejo (contrariando o exposto por Alvarez et al. (2004)) e não compartilha seus resultados com o estabelecimento. Segundo o entrevistado, o *feedback* da indústria sobre seu resultado é nulo. De acordo com Radaelli et al. (2015), o estabelecimento e o compartilhamento de informações pela indústria são muito importantes para que o varejista consiga alcançar os resultados de vendas esperados.

O estabelecimento, por outro lado, compartilha informações a respeito de sua rentabilidade com os vendedores. Porém, isso ocorre de maneira informal, conforme levantou Radaelli et al. (2015). Segundo o entrevistado, o fornecimento de informações aos vendedores já lhe rendeu resultados positivos e o mesmo crê que os vendedores repassem essas informações aos seus superiores.

Segundo o entrevistado, o fabricante não procura obter informações sobre a rentabilidade das categorias com que o estabelecimento trabalha (contrariando Hogarth-Scott & Parkinson, 1993).

Apesar de a indústria não desenvolver qualquer tipo de plano ou desenvolvimento de metas e objetivos com o varejista, o próprio estabelecimento está desenvolvendo um plano individualmente, sem a participação de nenhum fabricante, confirmando o exposto por Toledo et al. (2007) a respeito do raro desenvolvimento de planos pela indústria em conjunto com pequenos varejistas.

4.2.3.2 Relacionamento com fornecedores

Os profissionais da indústria e dos atacadistas distribuidores que estabelecem contato e desenvolvem negociações com o estabelecimento são os proprietários (quando se trata de produtores e marcas de pequeno porte), diretores (tanto de marcas de pequeno porte quando de grande porte), equipes de *merchandising* e supervisores de vendas (apenas monitoram o serviço dos seus funcionários). O *trade marketer*, profissional da indústria dedicado ao atendimento dos clientes de canal (Morales, 2000; Alvarez et al., 2004; Valiño & González, 2004; Motta, 2007), não atua nesse estabelecimento.

O entrevistado relata que somente em uma oportunidade um supervisor de vendas estabeleceu contato mais profundo, o que resultou na implantação de uma linha de produtos ainda não comercializada na época. Por outro lado, o estabelecimento já precisou de suporte do supervisor de vendas em uma situação que envolveu a não troca de produtos pelo vendedor, porém não obteve sucesso.

O entrevistado não considera, em sua maioria, os vendedores dos fabricantes como grandes negociadores, e sim como meros “tiradores de pedido”, realizando visitas rápidas ao estabelecimento com o objetivo único de efetuar a venda. Além disso, reclama de práticas que classifica como “vícios de mercado”, nas quais o vendedor inclui produtos não solicitados na nota fiscal. Como o produto e sua marca são de extrema importância para o varejista, o mesmo aceita os itens não acordados previamente na negociação. Ou seja, de certa forma o varejista se enxerga como refém do poder de marca que muitos fabricantes possuem, situação relatada por Motta et al. (2008) como presente antes das transformações no ambiente varejista.

A indústria não aplica nenhum tipo de acordo de exclusividade com o varejista. Alguns produtos, como o macarrão, são disponibilizados ao *shopper* por meio de apenas uma marca, no entanto, isso não é fruto de acordos de exclusividade, e sim uma decisão baseada em volume de vendas e giro do produto.

O entrevistado considera que existe cooperação entre a sua empresa e os distribuidores independentes (principalmente envolvendo prazo de pagamento e bonificação), confirmando parcialmente o exposto por Hogarth-Scott e Parkinson (1993). Todavia, não faz a mesma afirmação quanto a indústria.

Apesar de possuírem momentos de tensão, o entrevistado considera que os relacionamentos entre a mercearia e os fornecedores são estáveis e duradouros (atitude decorrente da implantação do TM pela indústria, segundo Valiño e González (2004), inclusive envolvendo confiança em muitos dos casos).

4.2.3.3 Comportamento do *shopper*

De acordo com o entrevistado, os *shoppers* não frequentam o estabelecimento para efetuar uma compra do mês, mas sim itens que necessitam no dia a dia, ou seja, as compras são efetuadas por conveniência. As mercearias, inclusive, se confundem em algumas classificações de varejo com o formato das lojas de conveniência (Telles & Strehlau, 2006; Giuliani, 2014).

Segundo (M. A. L. Lima, comunicação pessoal, 8 de junho de 2017), caso alguma marca líder de mercado não esteja disponível no estabelecimento, os *shoppers* efetuam sua solicitação. Todavia, o entrevistado diz que devido ao país enfrentar um momento de crise, os *shoppers* estão mais dispostos a conhecerem marcas novas ou adquirir marcas menos conhecidas. Algumas categorias de produtos (como leite condensado, por exemplo) possuem marcas líderes tão fortes que mesmo com preços elevados são adquiridas pelos *shoppers*.

O fabricante busca compreender o comportamento dos *shoppers* no ponto de venda através do giro dos produtos, inclusive procurando saber se os lançamentos estão obtendo sucesso, corroborando com a literatura (Motta et al., 2008).

4.2.3.4 Outras considerações

O entrevistado relata que nunca foi contatado pela APAS, apesar de possuir interesse em conhecer a mesma.

Apesar do estabelecimento não ser convidado para participar de feiras, eventos e treinamentos, existe um grande interesse do varejista em comparecer a tais eventos. Apenas um fabricante convida o estabelecimento para participar de treinamentos, porém não é ministrado por ele. Trata-se de um fornecedor de pães, que frequentemente convida o estabelecimento a participar de treinamentos de panificação. Toda a aparelhagem de panificação da mercearia, inclusive, foi emprestada por esse fornecedor.

4.3 Caso C – L. A. Bandeira e Cia Ltda

4.3.1 Fontes de informação

Entrevista

Entrevista realizada com o gerente de loja e filho do proprietário, Sr. Luis Antonio Bandeira Júnior, no dia 25 de julho de 2017, no próprio supermercado, localizado na Rua do Trabalho, 570, Bairro Independência, Piracicaba, São Paulo. O Sr. Luis Antonio Bandeira Júnior tem 52 anos, possui ensino fundamental completo e trabalha há 38 anos no

estabelecimento, há 20 anos possui a função de gerente de loja (L. A. Bandeira Júnior, comunicação pessoal, 25 de julho de 2017).

Fotos tiradas no estabelecimento

Foram tiradas do interior do estabelecimento no mesmo dia que foi realizada a entrevista, 25 de julho de 2017.

4.3.2 Caracterização do Caso C

A empresa L. A. Bandeira e Cia Ltda foi fundada em maio de 1979. Seu nome fantasia (uso não autorizado nesta pesquisa) também se faz presente em outra unidade localizada na mesma cidade. As duas lojas são de propriedade da mesma pessoa, a qual assume a função de diretor presidente. O estabelecimento está localizado em um bairro central de Piracicaba, em uma rua predominantemente residencial, próximo a uma avenida de grande fluxo de veículos e de uma rodovia. Além do gerente, a loja possui mais 8 funcionários, 1 encarregado de loja, 2 balconistas de açougue, 2 operadores de caixa, 1 repositor de mercadorias e 1 açougueiro, O estabelecimento conta com 2 *checkouts*.

4.3.3 Descrição e análise do Caso C

4.3.3.1 Atividades de *trade marketing*

A seguir segue a descrição e análise das atividades de *trade marketing* desenvolvidas na empresa L. A. Bandeira e Cia Ltda, considerando também quem é o responsável por sua implantação e o motivo de algumas delas não serem realizadas, caso tal fenômeno tenha sido identificado.

4.3.3.1.1 Comunicação em trade marketing

Tanto a indústria quanto os atacadistas distribuidores fornecem e disponibilizam materiais de *merchandising* ao estabelecimento. As indústrias que implantam materiais no supermercado são Nestlè (possui um *display* da marca Nescau), Mondelez (a qual inclusive montará em breve um *display* da marca Tang), Coca-Cola (emprestou uma geladeira ao estabelecimento), Souza Cruz (*display*) e Philip Morris (*display*), como pode ser verificado nas Figuras 19, 20 e 21. Também há dois *freezers* de sorvete no estabelecimento, porém um deles será retirado, visto que a empresa detentora desse material deixou de atender o estabelecimento. Alguns atacadistas distribuidores também disponibilizam, eventualmente, materiais de PDV. No entanto, a grande maioria dos materiais são confeccionados pelo próprio estabelecimento.

Figura 19 – *Display* instalado pela marca Nescau no Caso C

Fonte: pesquisa de campo.

Figura 20 – Geladeira da marca Coca-Cola no Caso C

Fonte: pesquisa de campo.

Figura 21 – *Displays de cigarro no Caso C*

Fonte: pesquisa de campo.

O varejista não costuma enviar solicitações de material de ponto de venda aos fornecedores, pois o entrevistado cita que já possuiu dificuldades em consegui-los via solicitação. No entanto, todas as vezes que recebe algum material de seus fornecedores os utiliza. O único fabricante que disponibiliza promotores é a Coca-Cola, com frequência de visita mensal. Segundo Barros (2015), é esse o profissional da indústria responsável pelo desenvolvimento das atividades de *merchandising* e promoção de vendas nos varejistas.

Apesar de uma das geladeiras de sorvete estar próxima à saída da loja, o entrevistado reconhece que a mesma deveria estar localizada em um ponto mais estratégico da loja. Ele justifica tal localização devido ao fato de o controle de furtos e consumo do produto no local ser facilitado neste ponto do estabelecimento. Segundo Mann e Jha (2013), *layout* de loja é um dos desafios enfrentados pelo varejo na atualidade.

Os fabricantes não executam ações adaptadas aos *shoppers* no ponto de venda, contrariando o exposto por Motta (2007) e Motta et al. (2008). Com exceção das empresas citadas, raramente outros fabricantes disponibilizam materiais de PDV ao estabelecimento (segundo Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) e González e Valiño (2004), *merchandising* é um dos principais campos de trabalho do TM). Segundo L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), as promoções realizadas pelos fabricantes não costumam possuir novidades, seja de produto, de preço ou qualquer outro tipo de ação promocional.

O entrevistado acredita que os materiais de PDV impulsionam as compras não planejadas pelos *shoppers* (confirmando o exposto por Knox e Chernatony (1990)), pois realçam as marcas e dão destaque ao produto, principalmente aqueles posicionados fora da altura dos olhos dos *shoppers* nas gôndolas (corroborando ao exposto por Blessa (2001). Quando os produtos estão localizados na parte de cima ou de baixo da gôndola, L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017) diz haver a necessidade de presença de algum material.

O varejista desenvolve individualmente, sem ajuda da indústria, um tabloide contendo informações sobre descontos de preços (a adoção de programas de Promoção Conjunta Vertical pela indústria poderia auxiliar o supermercado no compartilhamento de custos para confecção desse material (Karray, 2015)). Esse material possui sua arte desenvolvida por uma gráfica, a qual imprime cerca de 5000 folhetos por mês, e sua distribuição é feita nas ruas de Piracicaba por uma equipe terceirizada pelo supermercado. A arte do tabloide também é disponibilizada via aplicativo de mensagens de celular (WhatsApp) e e-mail. O entrevistado acredita que a distribuição dos folhetos é a principal ação responsável pelo aumento do fluxo de pessoas na loja. Em datas festivas, além do folheto receber uma arte especial, são realizadas promoções considerando os produtos da época em questão.

O estabelecimento não desenvolve propagandas, materiais de PDV nem ações promocionais em conjunto com outros varejistas (dessa forma, não são aplicados programas de Promoção Conjunta Horizontal (Karray, 2015)). Porém, como o proprietário possui outra loja com o mesmo nome fantasia, mas CNPJs diferentes, são realizadas ações de desconto de preço em conjunto pelas duas lojas, pois as negociações de preço com os fornecedores são executadas em conjunto. Os tabloides também são desenvolvidos em conjunto pelos dois estabelecimentos.

O folheto só é confeccionado e distribuído na primeira semana do mês em razão da contenção de despesas, visto que os mesmos são confeccionados sem a ajuda de qualquer fabricante. São realizadas promoções (desconto de preço, principalmente) nas 4 semanas do mês. Porém, de forma mais intensa e com o auxílio da distribuição dos folhetos, são realizadas

uma vez por mês, sempre no 4º, 5º ou 6º dia útil, buscando impactar o potencial consumidor que acabou de receber o pagamento referente ao seu salário. Nas outras 3 semanas do mês são realizadas promoções internas, com materiais confeccionados pelo próprio estabelecimento. A margem de lucro estabelecida e os produtos participantes das promoções costumam ser os mesmos nas 4 semanas do mês.

Já foram executadas no estabelecimento ações envolvendo amostras de produtos (ração para cães e gatos). Usualmente, os fornecedores enviam amostras de produtos para serem degustados, porém, como nunca foi enviada equipe para realizar tal ação, o supermercado as distribui aos clientes no momento de pagamento da compra. O varejista crê que seu formato e tamanho não estejam sob o holofote dos fornecedores para que ações de degustação venham a ser realizadas no estabelecimento. Além disso, relata que devido ao espaço do varejista ainda não ser propício para tal, nunca foram desenvolvidas ações de degustação de forma individual. A única ação de degustação já realizada relatada pelo entrevistado foi executada por um atacadista distribuidor de suco.

Em relação às ações envolvendo brindes, o entrevistado acredita que elas geram uma maior satisfação do *shopper* no momento da compra do produto (atendendo ao propósito do TM (Coughlan et al., 2002)). No entanto, relata que não são os brindes os responsáveis por atraírem o potencial consumidor ao estabelecimento, mas sim ações de desconto de preços, as quais são divulgadas ao *shopper* via folhetos, WhatsApp ou e-mail. Um atacadista distribuidor de produtos do fabricante Mondelez desenvolverá, em breve, ação envolvendo a disponibilização de brindes.

No passado, um fornecedor de iogurte desenvolveu com certa frequência ações de desconto de preço ao *shopper* em conjunto com o estabelecimento, com fins de comercializar seus itens próximos à data de vencimento. O entrevistado reconhece que esse fornecedor parou de realizar tal tipo de ação no estabelecimento devido ao desvirtuamento no posicionamento da marca do fabricante, pois o *shopper* passaria a crer que aquele preço com desconto seria, de fato, o preço convencional do item, o que não era verdade. Dessa forma, esse fornecedor passou a desenvolver essa ação com o referido objetivo em poucos varejistas, evitando a problemática citada. Tal situação comprova a preocupação das indústrias em garantir a manutenção das estratégias de posicionamento de suas marcas (Alvarez, 2008).

O planograma foi desenvolvido com a ajuda de promotores e vendedores que no passado já auxiliaram o estabelecimento nessa atividade. Atualmente, ele é realizado com o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo do tempo, sem qualquer técnica ou estudo sistemático implantados pelo varejista para corrigir eventuais erros.

4.3.3.1.2 Mix de produtos

L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017) considera que seu *mix* de produtos é influenciado pela indústria. Dessa forma, o estabelecimento procurar comercializar em seu espaço marcas fortes ou que também são encontradas em outros varejistas. As marcas a serem comercializadas no supermercado são determinadas levando em consideração o preço de venda do fornecedor e a solicitação dos *shoppers*. Segundo Alvarez (2008) o TM deve avaliar as categorias de produtos com as quais trabalha considerando as demandas dos consumidores finais.

O entrevistado relata que os fabricantes não procuram saber quais tipos de produtos são mais recomendados para o supermercado e também não adaptam ou desenvolvem produtos de acordo com a necessidade do estabelecimento, contrariando uma das funções do TM (Motta et al., 2008). Segundo L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), os fabricantes apenas apresentam o portfólio de produtos considerando o tamanho e formato da loja, ou seja, esse portfólio de produtos é previamente estabelecido pela indústria

Em relação à comercialização de lançamentos, o critério adotado é a imagem e força da marca, buscando sempre a comercialização de, pelo menos, uma das 3 marcas mais fortes da categoria. O supermercado, inclusive, realiza o acompanhamento do trabalho de comunicação dos lançamentos nas grandes mídias. Segundo o entrevistado, normalmente essas marcas são de propriedade de grandes indústrias. Caso o lançamento compreenda uma marca sem apelo junto ao consumidor, considera-se o preço como critério de adoção.

O entrevistado relata que um sabor de suco lançado pela Coca-Cola na Feira da APAS de 2017 já está sendo comercializado pelas grandes redes varejistas, no entanto, o vendedor que atende o estabelecimento alega não possuir o referido sabor em seu portfólio de produtos, o que inviabiliza a venda do mesmo ao estabelecimento. O vendedor justificou ao gerente que a empresa segmenta os varejistas que atende em diferentes faixas, dessa forma, a faixa que o supermercado está compreendido ainda não é contemplada com este sabor. Essa decisão do fabricante corrobora o exposto por De Araújo et al. (2010).

O entrevistado conta que o supermercado já recebeu a proposta de comercializar produtos com a marca própria da rede Dia%, os quais seriam disponibilizados via atacadista distribuidor. No entanto, a proposta não foi aceita em consequência do curto prazo de pagamento requisitado e do volume mínimo de compras exigido não se adequar à realidade da loja. Tal prática, caso concretizada, se caracterizaria parcialmente como um programa de Promoções Conjuntas Horizontais e parcialmente como um programa de Promoções Conjuntas

Verticais, visto que possuiria a participação tanto de um atacadista quanto de um varejista no processo (Karray, 2015). O crescimento da participação das marcas próprias no *mix* varejista, inclusive, é uma das tendências de mercado registradas pelas indústrias de bens de consumo não duráveis na última década (Motta, 2007).

Em sua operação diária, o estabelecimento levanta os produtos que apresentam ou não sucesso. Para isso, verifica quais apresentam alto giro, reagem bem às promoções, são dependentes de promoções para obterem sucesso etc. Tal atividade, considerando o conceito de TM, deveria ser realizada pela indústria, utilizando-se de sua posição privilegiada como observador direto do varejo para orientar os clientes varejistas a respeito das ações de *trade marketing* (Alvarez, 2008), incluindo a gestão dos produtos.

Os vendedores dos fornecedores frequentemente possuem a necessidade de positivar um *mix* de produtos no estabelecimento. Muitos dos vendedores dos atacadistas distribuidores, inclusive, trabalham com cerca de dez marcas, e necessitam efetuar (por imposição de seus superiores) a venda de todas as marcas que fazem parte de seu portfólio. Ou seja, o *mix* de produtos é influenciado pelas necessidades do vendedor.

4.3.3.1.3 Preços

Os fabricantes não procuram definir preços em conjunto com o varejo, pois o vendedor já possui uma proposta de preços estabelecida. O varejista apenas comunica ao vendedor sobre os produtos que estão com preços de venda desalinhados em relação a margem objetivada. O entrevistado relata que, sob essas circunstâncias, caso o vendedor realmente necessite efetuar a venda de tal produto, o mesmo retorna ao estabelecimento com uma nova proposta de preço.

O entrevistado não soube responder se os preços praticados pelos fornecedores proporcionam margens justas ao estabelecimento. Segundo L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), tal julgamento só poderia ser feito mediante uma comparação dos preços que o fabricante pratica em seu estabelecimento com os preços que pratica nos varejos concorrentes, não importando tamanho e formato de loja. Todavia, é sabido que os fabricantes praticam políticas de preços segmentadas por canal (Motta et al., 2010).

Ações envolvendo desconto de preços são realizadas quando um item está próximo ao seu vencimento. Porém, como a mercadoria em questão necessita ser vendida em um intervalo curto de tempo, o entrevistado cita que o supermercado coloca esse item em destaque, expondo-o em ponto extra da loja. Alvarez (2008) cita que o preço praticado no varejo deve atrair o *shopper* ao ponto de venda. Algumas dessas promoções envolvendo desconto de preço chegam

a resultar em prejuízo para a loja. Em algumas situações, ocorre doação desses itens a funcionários ou instituições de caridade.

O supermercado já recebeu proposta envolvendo ação de desconto de preço por um fabricante de café (Morro Grande). A ação, inclusive, envolveria a montagem de ilha para destacar a marca. Para execução dessa promoção, o fabricante exigiu o monitoramento da venda, o que resultaria em um cálculo a fim de determinar a quantidade de mercadorias que seriam bonificadas. Essa concessão de produtos bonificados possibilitaria ao varejista compensar o custo de venda dos produtos com preço reduzido.

No entanto, o varejista não opta por promoções sob esse escopo, pois relata não ser benéfica a existência da condição relacionada ao resultado das vendas para, a partir disso, receber a bonificação. Além disso, relata não possuir um controle de estoque que garanta o acompanhamento detalhado das vendas dos produtos. Dessa forma, quando não atendido por seus fornecedores, adquire produtos com preços reduzidos em hipermercados ou atacadistas varejistas.

Nas ações de desconto de preço desenvolvidas em conjunto com o fabricante, cujo objetivo é conceder um preço melhor ao *shopper*, o preço de venda da indústria não costuma ser reduzido. A indústria “compensa” o varejista apenas via concessão de produtos bonificados, a qual é autorizada somente após a conclusão da promoção (e averiguação de seus resultados). Ou seja, inicialmente as mercadorias são adquiridas pelo varejista junto à indústria com preço de venda sem redução.

A loja aplica o conceito de preço R\$ 0,99 na montagem de seu tabloide e também na precificação dos produtos, porém, não o aplica em todas as categorias da loja. A seção de produtos importados, os quais normalmente são adquiridos em São Paulo, possui na maioria de seus produtos a impressão de preço sugerido nas embalagens, com R\$ 1,99, R\$ 2,99 etc. Os critérios para a adoção do conceito de preço R\$ 0,99 são o alcance da margem mínima pré-estabelecida e a experiência vivenciada pelo estabelecimento na execução de tal conceito, visto que ele já resultou em resultados positivos.

Atualmente, o supermercado recebe muitos produtos da seção de bebidas com preço sugerido estampado na embalagem. Como esses preços não proporcionam uma margem aceitável ao varejista, os mesmos não são praticados e, dessa forma, o supermercado reprecifica os produtos com etiqueta própria. Segundo Alvarez (2008), os preços praticados pela indústria devem proporcionar margens justas ao varejista.

4.3.3.1.4 Serviços e logística

Com exceção da Coca-Cola, a qual disponibiliza um promotor para desenvolver atividades relacionadas a precificação, instalação de materiais de PDV e arrumação e reposição de produtos na gôndola (corroborando com a literatura de TM (Alvarez et al., 2004)), atualmente o varejista não possui nenhum programa de acompanhamento de suas atividades executado por seus fornecedores, sejam fabricantes ou atacadistas distribuidores. Essas atividades poderiam ser executadas pela indústria via gerenciamento de categorias (Alvarez, 2008). O vendedor da Coca-Cola visita o estabelecimento duas vezes por semana com o fim de efetuar a venda dos produtos, basicamente.

Os promotores não são autorizados a trocar produtos vencidos das prateleiras. Esses profissionais são orientados apenas a separar os produtos avariados. O entrevistado relata que, como o estabelecimento não possui um estoque grande de mercadorias, o índice de produtos vencidos é baixo. Na opinião de L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), a existência de produtos próximos à data de vencimento reflete a dificuldade de gerenciamento de estoque do estabelecimento.

O entrevistado cita que o auxílio na manutenção do giro de suas mercadorias é dependente da postura do profissional de vendas que o atende. Ou seja, o fabricante pode até possuir um plano para auxiliar o varejista na manutenção do giro dos produtos, no entanto, a execução e eficácia desse plano dependerão da postura adotada pelo profissional de vendas. Segundo Alvarez (2008), o *trade marketing* pode apoiar as operações logísticas dos clientes de canal ao desenvolver planos com o objetivo de auxiliar o varejista na manutenção de giro dos produtos.

Um dos fabricantes (Unilever) que atende o varejo já estabeleceu, no passado, parceria com um atacadista distribuidor com fins de fornecer melhores condições de preços e de atendimento ao supermercado. Tal parceria envolvia a participação de um vendedor e um promotor do atacadista distribuidor exclusivos das marcas Unilever. Semanalmente, o promotor realizava atividades envolvendo a disposição dos produtos na loja (procurando destacar a exposição dos mesmos) e o controle dos preços praticados pelo supermercado (de forma a respeitarem o posicionamento das marcas do fabricante). Além disso, o fabricante e o atacadista distribuidor mensalmente terceirizavam um serviço de auditoria e medição de gôndola, com os objetivos de verificar marcas e produtos do portfólio do fabricante não comercializados no supermercado e o espaço ocupado pelas marcas do fabricante em relação aos concorrentes e outras categorias. Posteriormente, esse serviço foi descontinuado, visto que o promotor foi

desligado da empresa e o atacadista distribuidor não contratou outro profissional para ocupar suas atividades.

4.3.3.1.5 Sistema de informações em trade marketing

Os fabricantes não colhem informações sobre as necessidades dos *shoppers* em relação a novos produtos. Segundo Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) e Motta et al. (2008) a compreensão profunda do comportamento do *shopper* é uma das atribuições do TM.

O entrevistado relata que, em diversas ocasiões, é informado sobre o lançamento de novos produtos, novos sabores ou alterações nas embalagens dos produtos através da mídia televisiva ou da concorrência, ao invés do vendedor o informar. Tal situação poderia ser revertida com a adoção do SIM por alguns dos fornecedores (Campomar & Ikeda, 2006). Além disso, Radaelli et al. (2015) expõe que quanto mais informações o varejo possuir sobre os produtos com que trabalha, maior será sua capacidade de fornecimento de informações ao potencial consumidor final, o que pode resultar em um aumento no nível de vendas.

Alguns fabricantes fazem monitoramento e pesquisa de preço através de uma equipe terceirizada. De acordo com L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), mesmo diante de solicitação, essas equipes não fornecem informações sobre a posição de preços do estabelecimento em relação aos varejistas concorrentes, contrariando a orientação de Radaelli et al. (2015) a respeito da indústria fornecer *feedbacks* ao varejo com o objetivo de compartilhar conhecimento no canal.

Os fabricantes Coca-Cola e Ferrero realizam pesquisas (com auxílio de ferramentas eletrônicas) envolvendo os seus produtos e os produtos da concorrência. No entanto, não procuram obter junto ao supermercado informações sobre categorias que não trabalham. De acordo com Alvarez (2008), a avaliação do ambiente concorrencial e da sua linha de produtos no varejo é uma forma da indústria revisar seu portfólio de produtos, considerando os diferentes tipos e formatos de canal que atende. Essas pesquisas envolvem levantamento de preços e medição de espaço dos produtos nas gôndolas. Os pesquisadores também realizam perguntas ao varejista, porém elas não possuem como objetivo obter a avaliação do supermercado sobre o serviço prestado pela indústria. O entrevistado acredita que a indústria não autoriza e nem orienta o vendedor a fazer perguntas aprofundadas ao varejista devido a esses profissionais não estarem preparados para tal função.

O entrevistado costumeiramente solicita aos técnicos de pesquisa (geralmente terceirizados pelos fabricantes) o acesso aos dados e informações que a indústria coleta a partir dessas atividades executadas na loja. Todavia, o entrevistado relata que nenhuma indústria

disponibiliza tais dados e nem possui plataforma para acesso a essas informações. O entrevistado se classifica como um fornecedor de informação para a indústria e gostaria que ela fizesse o mesmo com seu estabelecimento.

Os fabricantes não incentivam a utilização, de forma conjunta, de ferramentas para a troca eletrônica de dados, contradizendo o relatado na literatura por Hogarth-Scott e Parkinson (1993), Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) e Alvarez et al. (2004). O entrevistado apenas cita uma proposta que já recebeu de uma empresa fornecedora de informação para adquirir o serviço de consulta ao SPC/SERASA.

4.3.3.1.6 *Gestão por categorias*

Os fabricantes não executam gestão por categorias. A indústria não analisa o preço dos produtos (apenas realiza pesquisas terceirizadas), a posição dos mesmos nas gôndolas e nem fornece sugestões ao varejista (*feedback* da indústria para o varejo é de grande importância no estabelecimento de parcerias entre esses dois agentes (Radelli et al., 2015)).

O próprio estabelecimento realiza a gestão por categorias, contrariando a literatura de TM, na qual tanto varejo quanto indústria devem trabalhar unidas para executar tal atividade (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993; Valiño & González, 2004; Alvarez, 2008).

O entrevistado relata que em algumas categorias trabalha com três ou quatro marcas, porém, já recebeu a recomendação de profissionais da indústria de que, devido ao seu tamanho, formato e volume de vendas, o ideal seria trabalhar com duas marcas (marca líder e marca com preço baixo). O entrevistado justifica tal prática em razão da não existência de um controle no supermercado com o objetivo de calcular a quantidade de marcas que deveriam ser comercializadas em cada categoria. Além disso, o contato dos *shoppers* com os funcionários da loja é muito próximo, o que permite a eles realizarem diariamente solicitações de produtos. Dessa forma, o *mix* de produtos é influenciado, principalmente, pelos *shoppers*.

Muitos dos atacadistas distribuidores que fornecem produtos ao estabelecimento trabalham com diversas marcas em diferentes categorias de produtos. Em alguns casos, inclusive, possuem vendedores e supervisores de vendas especificamente alocados em uma marca ou categoria. Já em outras situações, o profissional de vendas do atacadista atende várias marcas e tenta comercializar todas elas.

4.3.3.1.7 *Resultados e rentabilidade*

O fabricante não aplica controles de rentabilidade (contrariando o exposto por Alvarez et al. (2004) e nem compartilha seus resultados com o supermercado.

O fabricante não desenvolve metas de volume de vendas em conjunto com supermercado, pois, segundo o entrevistado, as mesmas são determinadas previamente pela indústria, antes da visita de qualquer vendedor. Tal constatação contraria a literatura, na qual consta que o TM adapta e desenvolve indicadores de rentabilidade de acordo com os resultados das ações implantadas em cada tipo de canal (Alvarez, 2008; Motta et al., 2008).

Segundo L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), o estabelecimento não compartilha informações a respeito de sua rentabilidade com os fabricantes, pois os mesmos não se preocupam com o resultado do varejista.

O entrevistado relata que os fornecedores que o atendem (seja indústria ou atacado) se preocupam mais com positividade de vendas (em toda negociação tentam vender o maior número de produtos possível) do que com volume de vendas, corroborando parcialmente ao exposto por Alvarez (2008) e Motta et al. (2008).

4.3.3.2 Relacionamento com fornecedores

A maioria dos fabricantes que atendem o estabelecimento diretamente distribuem alimentos perecíveis. Na seção do açougue, são adquiridos produtos diretamente da JBS, Frigorífico Angelelli (localizado na cidade de Piracicaba), Aurora e BRF (Sadia/Perdigão, Qualy). As outras indústrias que atendem o supermercado de forma direta são Itambé (laticínios), Coca-Cola (bebidas), Souza Cruz (cigarro) e Philip Morris (cigarro). O restante de fornecedores são atacadistas distribuidores, muitos deles autorizados a distribuir as marcas pelos fabricantes.

Alguns fabricantes que já atenderam o estabelecimento de forma direta passaram a requisitar um volume mínimo de pedidos. Muitos desses volumes não se enquadravam na realidade do varejista, resultando no fim do atendimento direto por parte dessas indústrias. Como o varejo é de pequeno porte, o entrevistado acredita não ser o foco das grandes indústrias, corroborando ao exposto por Chung (2012).

O entrevistado diz preferir realizar negociações diretamente com o fabricante. Todavia, quando isso não é possível e o estabelecimento se vê obrigado a adquirir mercadorias em grandes varejistas ou atacadistas varejistas, informa ao vendedor do fabricante o volume de compra que efetuou e o preço pago pelos itens no canal de distribuição aonde efetuou sua compra. Essa partilha de informação é feita com o objetivo de que o vendedor se atente às deficiências no atendimento das necessidades do supermercado e, dessa forma, procure melhores condições de negociação.

O entrevistado diz se sentir em um segmento varejista desprestigiado pelas grandes indústrias de bens de consumo não-duráveis. L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017) relata que diversas vezes tem de adquirir produtos e marcas em outros canais de distribuição, pois os fabricantes não o atendem com os itens de que necessita. Ou seja, ao contrário do exposto por Alvarez et al. (2004), o varejista não é tratado como um cliente de fato pela indústria.

O entrevistado relata não existir cooperação entre a indústria e o seu estabelecimento, e acredita que, para isso vir a ocorrer, os membros do canal devem iniciar uma discussão sobre os modelos de parceria possíveis de serem implantados. Cita, inclusive, que o foco excessivo do varejo em preço atrapalha o desenvolvimento de estratégias de cooperação entre os agentes de distribuição. Hogarth-Scott e Parkinson (1993) descrevem que, no geral, o varejo visualiza seu relacionamento com a indústria de forma desgastada. O entrevistado gostaria que pelos menos tópicos mínimos de cooperação fossem estabelecidos. Sugere a utilização de espaços de associações comerciais para a realização de reuniões, fugindo, então, do relacionamento totalmente calculista praticado pelos fabricantes (Jain et al., 2014).

Considerando a cooperação entre agentes de distribuição, o entrevistado considera que o segmento varejista alimentar (em especial supermercadista) está atrasado em relação a outros segmentos do varejo nesse quesito. O entrevistado crê que seu vínculo seja mais forte com o vendedor do que com a própria indústria. Não visualiza uma forte motivação do fabricante em atendê-lo, mas sim do vendedor.

As negociações de venda envolvendo os espaços da loja são efetuadas raramente, pois o varejista não se considera preparado realizar tal negociação. Elas somente ocorrem quando o produto do fornecedor é exposto pelo supermercado em seu tabloide, porém nunca envolvem valor monetário, mas sim concessão de produtos bonificados. Tal constatação não confirma o exposto por Toledo et al. (2007).

Os vendedores costumam propor ao varejista negociações envolvendo a concessão de produtos bonificados com o objetivo de inserir produtos ou sabores ainda não comercializados no *mix* do fabricante. A concessão costuma ser atrelada ao volume de vendas dos produtos pré-acordados entre ambos.

O supermercado se utiliza da concorrência entre fabricantes somente para negociar preço de venda da indústria (corroborando parcialmente ao exposto por Giuliani, 2014). Segundo o entrevistado, a conduta do supermercado para com seus fornecedores costuma ser de parceria.

O entrevistado crê que se ele se juntasse ou criasse ou clube de compras com outros varejistas, conseguiria obter melhores condições de negociação com os fabricantes. Tal ação poderia ser implantada via criação de uma cooperativa varejista (Kotler & Keller, 2006) ou participação em uma rede de cooperação (Lima Filho et al., 2006).

Os fabricantes não aplicam acordos de exclusividade com o supermercado e as negociações de preço assumem grande importância principalmente em categorias que englobam alimentos perecíveis, corroborando ao exposto por Kotler e Keller (2006). O supermercado está sempre em busca de melhores preços, ao passo que, na opinião do entrevistado, a indústria não deposita a devida atenção em suas marcas, deixando de explorar melhor a imagem delas junto ao pequeno varejista e de oferecer um portfólio de produtos mais adequado a esse formato de canal, contrariando o exposto por Johnson (1999) Bloom e Perry (2001).

De acordo com L. A. Bandeira Júnior (comunicação pessoal, 25 de julho de 2017), a função dos supervisores de vendas que visitam o estabelecimento consiste em basicamente descobrir a razão de o varejista não positivar algumas marcas ou produtos ou ainda o motivo do volume de compras não ser o esperado. Além disso, esses profissionais se preocupam bastante em monitorar os vendedores. Na opinião do entrevistado, atualmente, os supervisores não possuem autonomia para negociar com o varejo e acabam se envolvendo mais com clientes varejistas devedores ou com queda no volume de compra.

Os fabricantes não convidam o estabelecimento a participar de feiras, eventos ou treinamentos. Porém, algumas empresas enviam uma carta ao varejista informando que estarão presentes na Feira da APAS.

4.3.3.3 Comportamento do *shopper*

O fabricante não procura compreender a fundo o comportamento dos *shoppers*, contrariando uma das principais funções do TM a ser exercida pela indústria. O entrevistado reconhece que também possui falhas no desenvolvimento dessa atividade e diz que o estabelecimento deveria desenvolver ações com o intuito de conhecer melhor o comportamento e as demandas do *shopper*, identificando quais as atividades mais indicadas para satisfazer suas necessidades, corroborando com o indicado na literatura (Motta et al., 2008; Shankar et al., 2011).

4.3.3.4 Outras considerações

O supermercado participou da Feira da APAS no ano de 2017 em uma excursão organizada pelo escritório do Sebrae em Piracicaba. O entrevistado, considerou o evento muito interessante, pois pode ter contato com lançamentos de produtos da indústria. O estabelecimento já foi associado a APAS, frequentando, inclusive, a Feira da APAS com maior frequência. Hoje, o estabelecimento está distante da Associação, usufruindo muito pouco do que ela pode oferecer.

O estabelecimento participa de cursos e treinamentos oferecidos pelo Sebrae, inclusive compartilhando problemas do setor com outros varejistas nesses eventos. As duas lojas participam desses eventos, sendo que uma delas é integrante de um grupo com o intuito de compartilhar conhecimentos e experiências com outros estabelecimentos, já a outra participa efetivamente de cursos e treinamentos.

O *mix* de produtos das duas lojas é 90% similar em razão das compras serem efetuadas com os mesmos fornecedores. Os produtos inseridos no tabloide são fruto de negociação conjunta das lojas com os fornecedores, o que auxilia no alinhamento de seus *mix* de produtos. A gestão de pessoas das lojas é feita de forma independente. O resultado financeiro é calculado todo final de mês em conjunto pelas duas lojas. A gestão é, em sua maioria, descentralizada, sendo centralizada apenas em aspectos de compra de mercadorias, com o objetivo de gerar um volume considerável e, conseqüentemente, proporcionar melhores negociações junto a indústria.

4.4 Análise consolidada dos dados

A análise consolidada dos dados foi efetuada a partir das categorias levantadas no referencial teórico e utilizadas na análise individual dos casos, considerando os resultados obtidos na pesquisa de campo executada nos três varejistas.

4.4.1 Atividades de *trade marketing*

4.4.1.1 Comunicação em *trade marketing*

Os materiais de *merchandising* costumam, em sua maioria, ser adquiridos ou confeccionados pelos próprios varejistas. Em todos os casos foi levantado que tanto os fabricantes quanto os atacadistas distribuidores fornecem materiais de PDV. Com exceção do

Caso B, aonde são efetuadas solicitações ao vendedor, os varejistas não solicitam materiais de PDV aos seus fornecedores.

O caso A se utiliza da livre concorrência e da própria iniciativa da indústria para receber materiais de *merchandising*, corroborando com o exposto por Chung (2012) a respeito dos pequenos varejos também se utilizarem da concorrência entre a indústria, assim como fazem as grandes redes varejistas.

Apenas o Caso A não crê que os materiais de ponto de venda presentes em seu estabelecimento impulsionem as vendas através de compras não planejadas dos *shoppers*, o que contradiz a literatura (Knox & Chernatony, 1990). Os Casos B e C acreditam que os materiais de *merchandising* possuem tal efeito no comportamento de compra do *shopper* em razão de os mesmos permitirem que os produtos estejam em destaque na loja (Jansson et al., 2002; Knox & Chernatony, 1990).

Layout de loja e planograma são desenvolvidos pelos varejistas quase que em sua totalidade sem ajuda alguma dos fabricantes, muitas das vezes, inclusive, sem a aplicação de técnicas ou estudo para execução dessas atividades. Os varejistas utilizam-se apenas da experiência adquirida com os sucessos e insucessos na gestão do espaço das lojas. Essa constatação confirma o desafio enfrentado pelos varejistas na gestão do espaço e *layout* de loja (Mann & Jha, 2013).

O único varejista que recebe algum tipo de auxílio da indústria na gestão do espaço de loja é o Caso B, aonde já foram enviadas equipes de TM e *merchandising* com o objetivo de realizar alterações no *layout* de loja e na localização dos produtos de propriedade da indústria em questão. Todavia, tais alterações são efetuadas mediante autorização do proprietário da loja.

Os varejistas não negociam a venda de espaços das lojas com os fabricantes, apesar de existirem tratativas com esse objetivo por parte da indústria (Alvarez et al., 2004). Quando ocorrem, se fazem presentes via concessão de produtos bonificados ou de consignação de produtos, nunca envolvendo a disponibilização de algum valor monetário.

Os fabricantes não desenvolvem promoções adaptadas ao *shopper* ou ao estabelecimento. Segundo relatado por Motta (2007) e Motta et al. (2008), essa postura da indústria em se adaptar às necessidades dos consumidores e dos varejistas deveria ser cada vez mais comum.

No geral, os fabricantes não destinam verbas e não desenvolvem ações promocionais nos varejistas, ao contrário do exposto por Motta et al. (2008) a respeito dessas ações serem desenvolvidas com frequência pela indústria em seus clientes de canal. Quando desenvolvem, elas quase sempre são do tipo desconto de preços e funcionam via concessão de produtos

bonificados aos estabelecimentos, para que o valor reduzido pelo varejo no preço do produto seja compensado. Segundo Kotler e Keller (2006), as ações promocionais de desconto de preço são as mais praticadas pelo varejo.

Já foram desenvolvidas promoções em conjunto com os fabricantes. No caso A ela envolvia degustação de produtos e distribuição de brindes. No Caso B também envolvia a degustação de produtos, além de ter ocorrido outra ação do tipo “compre 1 produto e leve outro”, envolvendo redução no valor de compra dos dois itens. No Caso C envolvia a distribuição de brindes ou amostras grátis aos *shoppers*.

Os varejistas não desenvolvem promoções em conjunto com outros estabelecimentos. O Caso C apenas desenvolve ações de desconto de preço em conjunto com a outra unidade do supermercado. Essa situação não confirma o exposto por Karray (2015) a respeito do crescente desenvolvimento de programas de Promoções Conjuntas Horizontais (PCH).

Todos os varejistas pesquisados realizam promoções individualmente, englobando principalmente desconto de preço, além de executarem usualmente ações de degustação e sorteio de brindes.

O único varejista pesquisado que não é contemplado pelo envio de promotores pela indústria é o Caso B, muito provavelmente em razão do seu formato de loja. Enquanto os Casos A e C se caracterizam como supermercado, o Caso B é uma mercearia. Dessa forma, as atividades de TM executadas em seu estabelecimento são de responsabilidade dos vendedores. Alvarez et al. (2004) e Barros (2015) descrevem que a indústria dedica profissionais específicos em alguns canais para o desenvolvimento das atividades de TM.

A Tabela 6 a seguir resume as atividades de comunicação de TM desenvolvidas nos varejistas pesquisados. Já a Tabela 7 apresenta na sequência as avaliações dos varejistas sobre as atividades de comunicação de TM desenvolvidas pela indústria.

Tabela 6 – Atividades de comunicação de TM desenvolvidas nos varejistas pesquisados

Atividades de comunicação desenvolvidas no estabelecimento	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">Implantação de materiais de PDV em conjunto com os fornecedores	Sim	Sim	Sim	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista desenvolve material de PDV em conjunto com outros varejistas	Não	Não	Não	Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista desenvolve material de PDV individualmente	Sim	Sim	Sim	Mann e Jha (2013); Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista envia solicitação de material de PDV para a indústria	Não	Sim	Não	Barros (2015)
<ul style="list-style-type: none">Indústria executa ações promocionais no ponto de venda	Sim	Sim	Sim	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Indústria destina verbas ao varejista para realização de promoções	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejo realiza promoções individualmente	Sim	Sim	Sim	Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista realiza promoções em conjunto com outros varejistas	Não	Não	Não	Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista desenvolve propaganda em conjunto com outros varejistas	Não	Não	Não	Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista realiza ações de degustação individualmente	Não	Sim	Não	Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista realiza ações de degustação em conjunto com o fabricante	Sim	Sim	Não	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Barros (2015); Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista distribui amostras ou realiza sorteio de brindes individualmente	Sim	Não	Não	Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista distribui amostras ou realiza sorteio de brindes em conjunto com o fabricante	Sim	Sim	Sim	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
<ul style="list-style-type: none">Indústria disponibiliza promotores	Sim	Não	Sim	Barros (2007)
<ul style="list-style-type: none">Varejista realiza negociações dos espaços da loja	Não	Parcialmente	Parcialmente	Toledo et al. (2007)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

Tabela 7 - Avaliação dos varejistas a respeito do desenvolvimento de atividades de comunicação pela indústria

Avaliação dos varejistas a respeito do desenvolvimento de atividades de comunicação pela indústria	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none"> • Materiais de PDV impulsionam as compras não planejadas 	Não	Sim	Sim	Knox e Chernatony (1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Promoções executadas no estabelecimento aumentam o tráfego interno da loja 	Parcialmente	Não	Sim	Dupuis e Tissier-Desbordes (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Indústria auxilia o varejista na gestão do espaço e <i>layout</i> de loja 	Não	Sim	Não	Mann e Jha (2013)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

4.4.1.2 *Mix* de produtos

Com exceção dos fabricantes do Caso A, a indústria não procura saber quais tipos de produtos são mais recomendados para o estabelecimento. De acordo com Alvarez (2008), por possuir posição privilegiada como observador direto do varejo, o fabricante com TM implantado consegue definir o *mix* de produtos mais recomendado para cada tipo de varejista. Ou seja, os fabricantes que não se utilizam dessa posição privilegiada perdem a oportunidade de oferecer um *mix* de produtos mais adequado ao varejo e, conseqüentemente, ao consumidor final.

Além de não se informarem a respeito dos produtos mais adequados para os varejistas pesquisados, os fabricantes também não desenvolvem ou adaptam produtos às necessidades dos estabelecimentos pesquisados. Dessa forma, uma das atividades do TM (adaptação de produtos às necessidades dos clientes varejistas), não é executada no pequeno varejo. Apesar disso, os varejistas dos Casos B e C consideram que seus respectivos *mix* de produtos são influenciados pela indústria. Todos os varejistas pesquisados consideram que seu *mix* de produtos é influenciado, também, pelos *shoppers*, confirmando parcialmente o exposto por Shankar et al. (2011).

A decisão pelo *mix* de produtos a ser adotado é tomada pelos proprietários ou gerentes dos estabelecimentos, mesmo diante da possível influência da indústria. De certa forma, existe uma negociação entre indústria e varejo envolvendo a comercialização e adoção de produtos e marcas, confirmando o exposto por De Araújo et al. (2010).

Os varejistas costumam comercializar de 2 a 4 marcas por categoria, fazendo-se presente a marca líder e uma marca com apelo de preço junto ao *shopper*. Os critérios adotados para comercialização dos produtos costumam ser força da marca, qualidade do produto e preço de venda exercido pelo fornecedor.

A concorrência entre os fabricantes é utilizada como fonte de vantagem competitiva (Lima Filho et al., 2006; Giuliani, 2014) somente pelo Caso A, especialmente em negociações envolvendo preço das mercadorias. Os Casos B e C não consideram que sua posição de mercado seja favorável para tal prática.

A Tabela 8 apresenta um resumo das atividades desenvolvidas pela indústria nos varejistas pesquisados envolvendo a gestão de produto.

Tabela 8 – Atividades envolvendo gestão de produto desenvolvidas pela indústria nos varejistas

Atividades envolvendo gestão dos produtos desenvolvidas no pequeno varejo	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">Indústria procura saber quais tipos de produtos e marcas mais recomendados para o estabelecimento	Sim	Não	Não	De Araújo et al. (2010)
<ul style="list-style-type: none">Indústria adapta ou desenvolve produtos de acordo com a necessidade do estabelecimento	Não	Não	Não	González e Valiño (2004)
<ul style="list-style-type: none">Indústria colhe informações sobre as necessidades dos <i>shoppers</i> em relação a novos produtos	Parcialmente	Não	Não	Barros (2015)
<ul style="list-style-type: none">Indústria influencia o <i>mix</i> de produtos	Não	Sim	Sim	Barros (2015)
<ul style="list-style-type: none">Varejista se utiliza da concorrência entre fabricantes para determinar as marcas comercializadas no estabelecimento	Sim	Não	Sim	Weilbacher (1994)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

4.4.1.3 Preços

A indústria não define preços em conjunto com o varejo, corroborando com o exposto por Toledo et al. (2007) de que a definição de preços é umas atividades menos aplicadas pelas empresas que possuem departamento de TM. Além disso, muitos dos fabricantes praticam preços tabelados considerando o tamanho e formato da loja (Motta et al., 2010), não existindo, então, quase nenhuma negociação de preço entre indústria e pequeno varejo.

Não há um consenso dentre os varejistas pesquisados quanto aos preços praticados pela indústria lhes fornecerem margens justas. Segundo Alvarez (2008), um dos objetivos das indústrias que aplicam o TM, considerando a atividade de precificação, é proporcionar margens justas aos clientes varejistas.

Todos os varejistas pesquisados recebem produtos com preços sugeridos impressos em suas embalagens. Apesar de os praticarem em alguns casos, normalmente procuram reprecificar tais itens, visto que os preços sugeridos da indústria não lhes fornecem margens satisfatórias.

Todos os estabelecimentos utilizam-se do conceito de preço R\$ 0,99, porém apenas o Caso A o aplica com maior frequência.

A Tabela 9 apresentada a seguir resume as atividades de TM envolvendo precificação aplicadas no varejo.

Tabela 9 – Atividades de TM envolvendo preço desenvolvidas no pequeno varejo

Atividades envolvendo preço desenvolvidas no pequeno varejo	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">Preços praticados pela indústria proporcionam margens justas ao estabelecimento	Sim	Não	Parcialmente	Alvarez (2008)
<ul style="list-style-type: none">Indústria procura definir preços em conjunto com o varejista	Não	Não	Não	Alvarez et al. (2004)
<ul style="list-style-type: none">Estabelecimento utiliza-se do conceito 0,99 para a definição de preço	Sim	Sim	Sim	Blessa (2001)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

4.4.1.4 Serviços e logística

A indústria realiza atendimento de forma direta em todos os varejistas pesquisados, todavia, não é expressivo o número de grandes indústrias que o fazem. Além da indústria, o atendimento também é realizado por atacadistas distribuidores e pequenos produtores, em especial de verduras, frutas e legumes. Alguns atacadistas distribuidores, inclusive, executam algumas atividades de TM nos estabelecimentos.

Como muitas das indústrias não realizam atendimento mesmo quando contatadas pelos varejistas, alguns produtos são adquiridos em atacadistas varejistas. Segundo Corsten e Kumar (2005), isso acontece devido à priorização de atendimento por parte das grandes indústrias a estabelecimentos que efetuam grandes volumes de compra.

O Caso B é o único que não recebe atendimento de promotores em seu estabelecimento, provavelmente em razão de seu formato e volume de vendas. Com exceção do Caso C, os varejistas autorizam e esperam que os promotores enviados pela indústria troquem produtos avariados e vencidos nas prateleiras. Os varejistas relatam, inclusive, que algumas marcas

apenas têm sua comercialização viabilizada devido à existência de garantia de troca de produtos vencidos pelos fabricantes.

4.4.1.5 Resultados e rentabilidade

Os fabricantes não aplicam controle de rentabilidade nos pequenos varejistas, não compartilham seus resultados e também não desenvolvem qualquer tipo de plano em conjunto, corroborando com os resultados da pesquisa de Silva Neto et al. (2011). Todas essas ações seriam de grande valia para o varejo e se caracterizam como atividades de TM (Alvarez, 2008; Alvarez et al., 2004; Motta et al., 2008). Dessa forma, a indústria não demonstra grande preocupação com o sucesso de seus clientes de pequeno porte.

Apesar dos fabricantes não compartilharem seus resultados com os varejistas pesquisados, os mesmos relatam que compartilham os resultados da loja com a indústria, porém tal solicitação é raramente efetuada. Dessa forma, a comunicação com o vendedor assume grande importância no fornecimento de *feedback* do varejo para a indústria (Radelli et al., 2015).

4.4.2 Relacionamento entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o pequeno varejo

Os profissionais da indústria que atendem os varejistas são, em geral, somente os vendedores. Promotores também se fazem presentes em dois dos varejistas pesquisados, porém nenhum deles desenvolvem atribuições específicas do *trade marketer*, profissional descrito por Morales (2000) e Valiño e González (2004) como o responsável pelo desenvolvimento das atividades de TM no varejo. Outros funcionários relatados pelos entrevistados foram proprietários (pequenos produtores), diretores, supervisores de vendas e funcionários específicos no desenvolvimento de atividades de *merchandising*.

Não existem acordos formais de exclusividade entre a indústria e os varejistas, apenas compromisso informais quando o fabricante oferece algum benefício ao varejista, como, por exemplo, materiais de ponto de venda.

Somente um varejista considerou que existe cooperação entre o seu estabelecimento e os fornecedores (especialmente no que tange condições comerciais e envio de produtos bonificados). No entanto, tal cooperação não existe com a indústria, mas sim com os atacadistas distribuidores. Os outros varejistas dizem haver cooperação com os vendedores, mas não associam a figura do profissional de vendas à indústria, pois acreditam que muitas das negociações e auxílios fornecidos pelos vendedores não partem de uma orientação da indústria, mas sim do próprio perfil profissional do vendedor.

Apesar desse cenário, todos os varejistas pesquisados dizem haver uma relação estável e duradoura com seus fornecedores, sendo bastante raro o rompimento de negócios com algum deles.

A Tabela 10 a seguir resume como se dá o relacionamento entre indústria e pequeno varejo considerando as atividades de TM. Já a Tabela 11, apresentada na sequência, apresenta a avaliação dos pequenos varejistas a respeito do relacionamento que estabelecem com a indústria.

Tabela 10 – Desenvolvimento de relacionamento entre indústria e pequeno varejo considerando atividades de TM

Desenvolvimento de relacionamento no pequeno varejo	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">A indústria desenvolve planos e metas em conjunto com o varejista	Não	Não	Parcialmente	Toledo et al. (2007)
<ul style="list-style-type: none">A indústria aplica acordos de exclusividade no varejo	Não	Não	Não	Dupuis e Tissier-Desbordes (1996)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

Tabela 11 – Avaliação dos varejistas sobre o relacionamento estabelecido com a indústria

Avaliação dos varejistas a respeito do relacionamento estabelecido com a indústria	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">Existe cooperação entre a indústria e o varejo	Não	Não	Não	Valiño e González (2004)
<ul style="list-style-type: none">As relações com a indústria costumam ser estáveis e duradouras.	Sim	Sim	Parcialmente	Valiño e González (2004)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

4.4.3 Compartilhamento de informações entre a indústria de bens de consumo não duráveis e o pequeno varejo

A indústria não incentiva a utilização de ferramentas de troca eletrônica de dados em conjunto com o varejo, atividade considerada como de grande importância no TM (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996) e que auxilia os promotores e vendedores em suas atividades (Alvarez et al., 2004). Um dos varejistas pesquisados, inclusive, possui um sistema informatizado que permitiria o compartilhamento de informações com seus fornecedores, caso a indústria se interessasse.

Em um dos varejistas existe a aplicação de pesquisa no estabelecimento por uma equipe do fabricante, no entanto, seus resultados não são compartilhados com o estabelecimento. Somente um dos varejistas pesquisados relatou receber resultados de pesquisa de seus fabricantes, porém via vendedor, de maneira pessoal.

Como os três varejistas pesquisados tratam-se de lojas de vizinhança, o contato dos proprietários e gerentes dos estabelecimentos é muito próximo ao *shopper*, o que permite a captação de demandas dos consumidores sobre novos produtos, promoções, condições comerciais, qualidade dos produtos, imagem das marcas etc. Todavia, não existe um sistema formalizado para que o *feedback* dos *shoppers* seja transferido aos fornecedores. Sendo assim, os vendedores possuem uma posição de grande importância no recebimento dessas informações (Radaelli et al., 2015).

A Tabela 12 resume como o compartilhamento de informações entre indústria e pequeno varejo ocorre, levando-se em conta as atividades de TM.

Tabela 12 – Compartilhamento de informações entre indústria e pequeno varejo

Compartilhamento de informações entre indústria e pequeno varejo	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">Indústria incentiva a troca eletrônica de dados de forma conjunta	Não	Não	Não	Alvarez et al. (2004)
<ul style="list-style-type: none">Indústria compartilha seus resultados com o varejista	Não	Parcialmente	Não	Alvarez et al. (2004)
<ul style="list-style-type: none">Varejista compartilha informações sobre seu resultado com a indústria	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	González e Valiño (2004)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

4.4.4 O desenvolvimento da gestão por categorias no pequeno varejo

A indústria não desenvolve gestão por categorias no pequeno varejo, seja por motivo de desconfiança e descrença dos varejistas sobre as competências dos fabricantes (embora Dupuis e Tissier-Desbordes (1996) descrevam que as grandes indústrias costumam possuir conhecimento profundo sobre o funcionamento do varejo) ou pelo fato de as indústrias desenvolverem poucas atividades de TM nesses estabelecimentos. Dessa forma, os próprios estabelecimentos pesquisados realizam a gestão por categorias, contrariando a literatura de TM (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993; Valiño & González, 2004; Alvarez, 2008).

A Tabela 13 apresenta um resumo sobre o desenvolvimento da gestão por categorias nos varejistas pesquisados.

Tabela 13 – A gestão por categorias no pequeno varejo

Atividades envolvendo gestão por categorias desenvolvidas no pequeno varejo	Empresa			Literatura correspondente
	Caso A	Caso B	Caso C	
	Presente			
<ul style="list-style-type: none">A indústria executa gestão por categorias no estabelecimento	Não	Parcialmente	Não	Alvarez (2008)
<ul style="list-style-type: none">O fabricante auxilia o varejista na manutenção do giro dos produtos	Parcialmente	Sim	Não	Alvarez (2008)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

4.4.5 Outras considerações

Nenhum dos varejistas pesquisados participa de eventos ou treinamentos oferecidos pela APAS, embora somente um deles não demonstre interesse em participar. Os outros dois possuem muito interesse em se aproximarem à Associação. Um deles, inclusive, já foi associado, porém diz ter se distanciado da organização.

A Tabela 14 expõe as atividades de *trade marketing* relatadas na literatura como de responsabilidade da indústria, de forma a apresentar como as mesmas são adotadas no pequeno varejo.

Tabela 14 – O modelo de adoção das atividades de trade marketing no pequeno varejo

Atividades de <i>trade marketing</i> desenvolvidas no pequeno varejo		
Atividades envolvendo comunicação	Adoção	Literatura correspondente
Implantação de materiais de PDV	Individual e conjunta	Motta et al. (2008)
Ações promocionais	Individual e conjunta	Alvarez (2008); Dupuis e Tissier-Desbordes (1996); Liria (2001); Toledo et al. (2007)
Ações de degustação	Individual e conjunta	Motta et al. (2008)
Distribuição de amostras e sorteio de brindes	Individual e conjunta	Motta et al. (2008)
Gestão do espaço e <i>layout</i> de loja	Individual	Mann e Jha (2013)
Atividades envolvendo preço		
Definição de preços	Individual	Alvarez (2008)
Atividades envolvendo o compartilhamento de informações		
Troca eletrônica de dados	Inexistente	Alvarez et al. (2004); Coughlan et al. (2002); Hogarth-Scott e Parkinson (1993)
Atividades envolvendo gestão por categorias		
Execução da gestão por categorias	Individual	Alvarez (2008); Hogarth-Scott e Parkinson (1993)
Manutenção do giro dos produtos	Individual e conjunta	Alvarez (2008)

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do último século ocorreram diversas mudanças e transformações no mercado varejista. Inicialmente, as grandes indústrias de bens de consumo não duráveis conquistaram uma considerável participação no mercado a partir do aumento do volume de produção e redução nos preços dos produtos. Porém, devido a tal estratégia ser facilmente copiada e implantada, a concorrência entre os produtores aumentou vertiginosamente, em especial no varejo alimentar. Dessa forma, a indústria recorreu a uma nova estratégia, agora com o objetivo de se diferenciar da concorrência, e iniciou um processo acelerado (por vezes desenfreado) de criação de novas linhas de produto (Alvarez, et al., 2004).

Assim como a estratégia adotada anteriormente, a criação de novas linhas de produtos pela indústria desencadeou uma série de alterações no ambiente varejista, pois a grande maioria dos itens eram, ao contrário do esperado, bastante similares. Além disso, com uma grande quantidade de fabricantes disponibilizando os mesmos produtos, o varejo teve seu espaço super abastecido e, então, passou a determinar as marcas que iria comercializar em seu estabelecimento. A principal alteração no ambiente varejista, então, foi o crescimento do poder do próprio varejo (Crispim, 1994; Davies, 1993; McCarthy, 1996); antes refém das imposições da indústria (Barros, 2015), passou a despertar uma atenção especial dos fabricantes.

Nas últimas décadas, o processo de transformação do ambiente varejista foi mais intenso, em razão do fenômeno da globalização e da consolidação das grandes redes varejistas (Motta, 2007). Dessa forma, as indústrias passaram a adaptar e direcionar suas estratégias de *marketing* não apenas ao consumidor final, mas também com o objetivo de atender melhor as demandas de seus clientes varejistas. Sob esse cenário, surge nas grandes indústrias o departamento de *trade marketing*, como foco exclusivo em desenvolver um melhor relacionamento com o varejo.

O *trade marketing*, a partir da união dos conceitos praticados pelas áreas de vendas e *marketing* (Valiño & González, 2004), atribui a si as seguintes responsabilidades: estrutura de *trade marketing*, segmentação dos canais de distribuição, sistema de informação de *trade marketing*, comportamento do *shopper*, gestão de produto, gestão de preço, comunicação, gestão por categorias, relacionamento com o canal de distribuição, plano de *trade marketing* e métricas de *trade marketing* (Barros, 2015).

Esta dissertação, a partir do gap na literatura envolvendo a visão do principal afetado no desenvolvimento das ações de *trade marketing* pela indústria, ou seja, o varejo, buscou compreender como a indústria de bens de consumo não duráveis desenvolve as atividades de

trade marketing em pequenos varejos, analisando o desenvolvimento das atividades de TM no pequeno varejo alimentar. A partir de entrevistas semiestruturadas e fotos do estabelecimento foi possível atender o objetivo proposto da pesquisa.

Corroborando ao exposto por Chung (2012), o estudo identificou que o varejo de pequeno porte, em especial o varejo de vizinhança, apesar de assumir importância para o *shopper* em relação à conveniência, praticidade, facilidade e rapidez de compra, ainda não é visto pelas grandes empresas como uma fonte de investimento, assim como são as grandes redes varejistas de supermercados e hipermercados.

Dessa forma, muitas das atividades de TM não são desenvolvidas pela indústria no pequeno varejo, ou são desenvolvidas parcialmente. As Tabelas 15, 16 e 17 apresentam as atividades de TM relatadas na literatura que são desenvolvidas efetivamente, parcialmente ou que não são desenvolvidas no pequeno varejo. Na sequência, segue uma discussão a respeito do desenvolvimento de cada atividade de TM desenvolvida no pequeno varejo, considerando os resultados da pesquisa.

Tabela 15 – O TM no pequeno varejo – atividades desenvolvidas efetivamente

Atividades de <i>trade marketing</i> desenvolvidas no pequeno varejo alimentar	
Atividades de comunicação	
Atividades	Literatura correspondente
Implantação de materiais de PDV em conjunto por indústria e pequeno varejo	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
Desenvolvimento de material de PDV individualmente pelo pequeno varejo	Mann e Jha (2013); Karray (2015)
Desenvolvimento de ações promocionais pela indústria	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
Desenvolvimento de ações promocionais individualmente pelo pequeno varejo	Karray (2015)
Distribuição de amostras ou realização de sorteio de brindes em conjunto por indústria e pequeno varejo	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
Atividades de gestão de preços	
Utilização do conceito 0,99	Blessa (2001)

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 16 – O TM no pequeno varejo – atividades desenvolvidas parcialmente

Atividades de <i>trade marketing</i> desenvolvidas parcialmente no pequeno varejo alimentar	
Atividades de comunicação	
Atividades	Literatura correspondente
Repasse de verbas pela indústria para a realização de promoções	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Karray (2015)
Desenvolvimento de ações de degustação individualmente pelo pequeno varejo	Karray (2015)
Desenvolvimento de ações de degustação em conjunto por indústria e pequeno varejo	Motta et al. (2008); Zhang et al. (2013); Barros (2015); Karray (2015)
Distribuição de amostras ou realização de sorteio de brindes individualmente pelo pequeno varejo	Karray (2015)
Disponibilização de promotores pela indústria	Barros (2007)
Negociação dos espaços de loja	Toledo et al. (2007)
Gestão do espaço e <i>layout</i> de loja executados em conjunto por indústria e pequeno varejo	Mann e Jha (2013)
Atividades de gestão de produto	
Troca de informações sobre os produtos mais adequados para o pequeno varejo	de Araújo et al. (2010)
Troca de informações sobre as necessidades dos <i>shoppers</i> em relação a novos produtos	Barros (2015)
Concorrência entre marcas utilizada como poder de barganha	Weilbacher (1994)
Atividades de gestão por categorias	
Desenvolvimento de gestão por categorias em conjunto por indústria e pequeno varejo	Alvarez (2008)
Manutenção do giro de produtos realizada em conjunto por indústria e pequeno varejo	Alvarez (2008)
Desenvolvimento de relacionamento	
Desenvolvimento de planos e metas em conjunto por indústria e pequeno varejo	Toledo et al. (2007)
Compartilhamento de informações	
Compartilhamento de resultados da indústria para com o pequeno varejo	Alvarez et al. (2004)
Compartilhamento de resultados do pequeno varejo para com a indústria	González e Valiño (2004)

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 17 – O TM no pequeno varejo – atividades não desenvolvidas

Atividades de <i>trade marketing</i> não desenvolvidas no pequeno varejo alimentar	
Atividades de comunicação	
Atividades	Literatura correspondente
Desenvolvimento de material de PDV em conjunto com outros varejistas	Karray (2015)
Desenvolvimento de ações promocionais em conjunto com outros varejistas	Karray (2015)
Desenvolvimento de propaganda em conjunto com outros varejistas	Karray (2015)
Atividades de gestão de produto	
Desenvolvimento e adaptação de produtos pela indústria de acordo com as necessidades do pequeno varejo	González e Valiño (2004)
Atividades de gestão de preços	
Definição de preços em conjunto por indústria e pequeno varejo	Alvarez et al. (2004)
Desenvolvimento de relacionamento	
Aplicação de acordos de exclusividade pela indústria	Dupuis e Tissier-Desbordes (1996)
Compartilhamento de informações	
Incentivo por parte da indústria na utilização da troca eletrônica de dados	Alvarez et al. (2004)

Fonte: elaborado pelo autor.

Comunicação

A comunicação talvez seja a atividade de TM mais empregada pela indústria nos pequenos varejos. Os fabricantes enviam materiais de PDV, executam ações promocionais (em especial desconto de preço), destinam verbas para a realização de promoções (porém sem envolver valor monetário, e sim concessão de produtos bonificados), realizam ações de degustação, disponibilizam brindes e alocam promotores no estabelecimento. No entanto, há algumas atividades envolvendo comunicação que são realizadas individualmente pelo varejo, o que reflete a carência no desenvolvimento de tais atividades pela indústria ou a má aplicação. As atividades desenvolvidas individualmente são: confecção de materiais de PDV, realização de promoções, realização de ações de degustação e sorteio de brindes.

Em relação às avaliações dos varejistas considerando as atividades de comunicação desenvolvidas nos estabelecimentos, os mesmos consideram que os materiais de PDV impulsionam as compras não planejadas, porém não há um consenso sobre as ações promocionais aumentarem o tráfego interno de loja. Além disso, os varejistas não consideram que a indústria os auxilia na gestão do espaço de loja.

Produto

Os varejistas não visualizam na indústria um esforço para compreender as necessidades dos consumidores a respeito de novos produtos. Nem se quer relataram abordagens dos

vendedores aos consumidores com fim de analisar o comportamento dos *shoppers*. Ou seja, por mais que a indústria compreenda o comportamento de compra do *shopper* nas grandes redes, o mesmo não se faz presente nas lojas de vizinhança.

A indústria não procura saber quais marcas e produtos são mais apropriadas ao pequeno varejo, apesar de possuírem um portfólio específico para atender esse tipo de canal. Apesar disso, o varejo se considera influenciado pela indústria na definição do seu *mix* de produtos, muitas vezes em razão de não exercerem nenhum poder de barganha, mesmo que o possuam.

Preço

A indústria não define preços em conjunto com o pequeno varejo e muito menos é flexível em negociações com o fim de reduzi-los. Muito provavelmente essa postura está relacionada à segmentação de canais realizada pelos fabricantes, os quais aplicam tabelas de preços de acordo com o tipo de formato varejista. Mesmo sob esse cenário, não houve consenso dentre os varejistas pesquisados a respeito dos preços praticados pela indústria oferecerem ou não margens justas. Somente sob a aplicação de preços sugeridos pela indústria houve consenso de que os mesmos não oferecem margens justas e são praticamente impraticáveis pelo pequeno varejo.

Como os preços não são praticados em conjunto com os fabricantes, o pequeno varejo procura defini-los levando-se em conta uma margem razoável e uma adequação ao posicionamento da marca do produto.

Gestão por Categorias

A gestão por categorias é a atividade de TM menos aplicada pela indústria no pequeno varejo. Dessa forma, a mesma é realizada pelo próprio varejista, com poucas influências dos fabricantes. Essa constatação é preocupante, visto que podem ocorrer desvios da estratégia de posicionamento das marcas caso a indústria não faça seu acompanhamento de maneira mais próxima.

Desenvolvimento de Relacionamento

Os varejistas de pequeno porte não acreditam existir cooperação entre a indústria e seus estabelecimentos. A figura do vendedor, mesmo sendo bastante próxima ao pequeno varejo, não transmite confiança. A falta de contato com profissionais do nível tático, como supervisores

e coordenadores, poderia auxiliar nessa questão. Apesar desse cenário, o pequeno varejo possui relações estáveis e duradouras com a indústria, o que reflete um nível de serviço aceitável.

Compartilhamento de Informações

A utilização de aparato tecnológico com fim de facilitar a troca de informações e melhorar o nível de serviço ainda é bastante precária no pequeno varejo. A indústria poderia auxiliar o varejo nesse quesito, porém não o faz. Dessa forma, o vendedor é figura fundamental no compartilhamento de informações entre a indústria e o pequeno varejo. No entanto, os varejistas pesquisados visualizam pouco interesse dos fabricantes em repassar informações ao estabelecimento, apesar dos varejistas constantemente compartilharem informações sobre seus resultados e o comportamento de compra dos *shoppers* com os vendedores.

Limitações da pesquisa, contribuições e sugestões para trabalhos futuros

A pesquisa possui limitação em relação ao seu método. Devido ao fato de ser do tipo exploratória e qualitativa, os dados aqui relatados não podem ser assumidos com asserção para o universo. Além disso, os dados foram coletados em uma única cidade, sendo que os resultados podem apresentar diferenças substanciais caso sejam coletados em localidades com tamanho da população, economia, educação, desenvolvimento industrial e logística totalmente diferentes da cidade de Piracicaba.

Em relação à contribuição para a literatura, a pesquisa proporcionou possivelmente pela primeira vez a compreensão de como as atividades de *trade marketing* são executadas no pequeno varejo, visto que a grande maioria das pesquisas envolvendo TM possui como objeto de pesquisa grandes organizações. Além disso, também se destaca por possivelmente ser uma das primeiras pesquisas que realizou a análise das atividades de TM a partir da perspectiva do varejo, ao invés da indústria. No campo das contribuições gerenciais, esta dissertação pode auxiliar tanto as grandes indústrias quanto o pequeno varejo no sentido de refletirem sobre o porquê e como as atividades de TM se encontram no atual estágio nessas organizações varejistas. No caso das indústrias, permite verificar os pontos falhos, já no caso do pequeno varejo, permite a ele informações que podem ser utilizadas com o fim de aplicar, mesmo individualmente, atividades de TM.

Como sugestão para trabalhos futuros, podem ser desenvolvidos trabalhos com o objetivo de verificar o desenvolvimento das atividades de TM em supermercados de médio e grande porte na visão do varejista, ou ainda compará-los com o pequeno varejo. Também podem ser realizadas pesquisas com o intuito de verificar como se estabelece o

desenvolvimento de atividades de TM entre indústria, atacado e varejo. Além disso, grande parte das pesquisas sobre *trade marketing* são qualitativas e exploratórias, observando-se, então, a oportunidade de desenvolvimento de pesquisas de ordem quantitativa.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. (2017¹). Em busca da retomada. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>
- ABRAS. (2017², junho). Pequeno supermercado eficiente. *Revista SuperHiper*, 43(491). Disponível em: <http://www.abras.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=208>
- Almeida, V. M. C. & Abreu, G. L. (2008). Dimensões do trade marketing: um estudo exploratório no canal de autopeças. *XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil*.
- Almeida, V. M. C., Penna, L. S., Silva, G. F., & Freitas, F. D. (2012). Trade marketing no setor de lojas de conveniências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 52(6), 643-656
- Alvarez, F. J. S. M. (2008). *Trade marketing: A conquista do consumidor no ponto-de-venda*. São Paulo: Saraiva.
- Alvarez, F. J. S. M., Toledo, L. A., Caigawa, S. M., & Jordão, T. J. (2004). Trade marketing: um estudo exploratório junto a empresas de produtos alimentícios. *Convibra-Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- Alves, Z. M. M. B., Da Silva, M. H. G. F. D., Sigolo, S. R. R. L., & Caldana, R. H. L. (1987). Childrearing practices: a methodology for the analysis of interview data. *Annual Research Report*, 4, 53-63.
- Alves, Z. M. M. B., & Da Silva, M. H. G. F. D (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia*, 2, 61-69.
- Arbache, F., Santos, A. G., Montenegro, C., & Salles, W. F. (2004). *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Bagdare, S. (2013). Antecedents of retail customer experience. *Journal of Marketing & Communication*, 8(3), 45-51.
- Barros, T. F. B. (2015). *As atividades de trade marketing aplicadas ao setor farmacêutico* (Dissertação-Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Bian, J., Guo, X., & Li, K. W. (2015). Distribution channel strategies in a mixed market. *International Journal of Production Economics*, 162, 13-24.
- Blessa, R. (2001). *Merchandising no ponto-de-venda*. São Paulo: Atlas.
- Bloom, P. N., & Perry, V. G. (2001). Retailer power and supplier welfare: The case of Wal-Mart. *Journal of Retailing*, 77(3), 379-417.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman.
- Campomar, M. C. (1984). O sistema de marketing. *Revista Marketing*, 18(131), 43-45.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso do "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.

- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: Dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Cannel, C. F., & Kahn, R. L. (1974). Coleta de dados por entrevista. In Festinger, L., & Katz, D. *A pesquisa da psicologia social*. Rio de Janeiro: EFGV.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65, 29–43.
- Castillo, J. D. (2000). *Trade marketing*. Madri: ESIC.
- Chamie, B. C., Ikeda, A. A., & Parente, J. (2012). Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. *Revista Administração em Diálogo*, 14(1), 1-31.
- Chetochine, G. (2000) *Marketing estratégico da distribuição*. São Paulo: Makron.
- Chiusoli, C. L., & Pacagnan, M. (2009). A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. *Revista de Gestão USP*, 16(2), 83-100.
- Chung, J. (2012). When and how does supplier opportunism matter for small retailers' channel relationships with the suppliers? *Journal of Small Business Management*, 50(3), 389-407.
- Corsten, D., Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of Efficient Consumer Response adoption. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Costa, F. J., Leocadio, A. L., & Araújo, M. A. T. (2004). Trade marketing na relação produtor varejista: Um estudo exploratório no setor avícola cearense. *VII Seminários em Administração, São Paulo*.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2002). *Canais de distribuição e marketing*. (6a ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Crescitelli, E., & Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de marketing: Integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Crispim, S. F. (1994) *A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do auto varejo brasileiro de bens de magazine* (Tese-Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Da Silveira, J. A. G., & Lepsch, S. L. (1997). Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração*, 32(2), 5-13.
- Davies, G. I. (1993). *Trade marketing strategy*. Londres: Paul Chapman.
- De Araújo, C. A., & D'Andrea, R. (2010). Origem e evolução de trade marketing. In Cònsoli, M. A., & D'Andrea, R. (Coords.), *Trade marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas* (p. 30-62). São Paulo: Atlas.
- De Araújo, C. A., D'Andrea, R., & Lima Júnior, J. C. (2010). Atribuições de trade marketing e marketing voltado para o shopper. In Cònsoli, M. A., & D'Andrea, R. (Coords.), *Trade marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas* (p. 122-154). São Paulo: Atlas.
- De Deus, A. M., Cunha, D. E. S. L., & Maciel, E. M. (2010). Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia. *VI Encontro de Pesquisa em Educação, Teresina*.

- Domènech, J. (2000), *Trade Marketing*. Madri: ESIC.
- Doumanis, M. (1983). *Mothering in Greece: from collectivism to individualism*. New York, United States of America: Academic Press.
- Dupuis, M., & Tissier-Desbordes, E. (1996). Trade marketing and retailing: A European approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3(1), 43-51.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories form case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elias, L. M., Padilha, S., Luz, T., Casagrande, J. L., & Birochi, R. (2014). Os paradigmas interpretativista, funcionalista, humanismo radical e estruturalismo radical adotados no estudo sobre estratégia. *IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, Florianópolis*, 1-14.
- Feijó, F. R., & Botelho, D. (2012). Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 52(6), 628-642.
- Fernandes, M. E. (1991). Memória Camponesa. *Anais da 21ª Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, Brasil*.
- Garrido-Morgado, A., & González-Benito, O. (2015). Merchandising at the point of sale: differential effect of end of aisle and islands. *Business Research Quarterly*, 18(1), 57-67.
- Giuliani, A. C. (2014). Varejo brasileiro. In Giuliani, A. C. (Org.), *Administração de varejo para pequenas e médias empresas* (p. 41-49). Jundiaí: Paco Editorial.
- González, V. L., & Valiño, P. C. (2004). El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante. *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante, Espanha*.
- Guissoni, L. A., Neves, M. F., Crescitelli, E., D'Andrea, R., & Cônsoli, M. A. (2010). Mensuração e avaliação dos resultados de trade marketing. In Cônsoli, M. A., & D'Andrea, R. (Coords.), *Trade marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas* (p. 228-263). São Paulo: Atlas.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52, 20–35.
- Hogarth-Scott, S.; Parkinson, S. T. (1993). Retailer-supplier relationships in the food channel: a supplier perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21(8), 11-18.
- Jain, M., & Khalil, S., Johnston, W. J., & Cheng, J. M. S. (2014). The performance implications of power-trust relationship: the moderating role of commitment in the supplier-retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43, 312-321.

- Jansson, C., Bointon, B., & Marlow, N. (2002). Determinants of consumers' aesthetic responses to point-of-purchase materials. *International Journal of Consumer Studies*, 26(2), 145-153.
- Johnson, M. (1999). From understanding consumer behavior to testing category strategies. *Journal of the Market Research Society*, 41 (3), 259-88.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- Karray, S. (2015). Cooperative promotions in the distribution channel. *Omega*, 51, 49-58.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
- Knox, S., & Chernatony, L. (1990). A buyer behaviour approach to merchandising and product policy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18(6), 21-30.
- Kotler, P. (2002). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12a ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Labajo, V., & Cuesta, P. (2004). El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante. *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante, Espanha*, 16.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lima Filho, D. O., Maia, F. S., Sproesser, F. M., Moraes, R. (2006). Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: Percepções dos associados. *Gestão da Produção*, 13(2), 311-324.
- Liria, E. (2001). *La revolución comercial: el key account, el trade marketing y el category manager*. Madri: McGraw Hill.
- Mann, P. W., & Jha, M. (2013). Impact of various situational factors on "store environment, merchandising and consumer behavior": A study on Furniture Bazaar. *Journal of Marketing & Communication*, 9(2), 29-37.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2011) *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- McCarthy, J. (1996). *Basic marketing: A global managerial approach*. EUA: McGraw-Hill.
- Miranda, R. L. (1997). *Marketing de varejo e alianças estratégicas com a indústria*. São Paulo: Qualitymark.
- Morales, A. D. (2000). *Gestión por categorías y trade marketing*. Madri: Pearson Education.
- Morgenstein, M., & Strongin, H. (1992). *Modern retailing management, principles and practices*. Nova Jersey: Prentice Hall.

- Motta, R. G. (2007). *Estratégias e estruturas de trade marketing na indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil* (Dissertação-Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil).
- Motta, R. G., & Da Silva, A. V. (2006). Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revistas Gerenciais* 5(2), 101-108.
- Motta, R. G., Machline, C., & dos Santos, N. M. B. F. (2008). O trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício. *XI Seminários em Administração, São Paulo, Brasil*.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Portella, T. P. (2008). *Trade marketing: um estudo de caso sobre as práticas no Brasil* (Dissertação-Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil).
- Queiroz, M. I. P. (1987). Relatos orais: do "indizível ao "dizível". *Ciência e Cultura*, 39(3), 272-284.
- Radelli, E. J., Paiva, E. L., & Teixeira, R. (2015). The relationship between manufacturer and distributors: knowledge transfer and performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(4), 421-441.
- Randall, G. (1994). *Trade marketing strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers*. Londres.
- Ren, X., Oh, S., & Noh, J. (2010). Managing supplier-retailer relationships: from institutional and task environment perspectives. *Industrial Marketing Management*, 39, 593-604.
- Rosenberg, L. T., & e Stern, L. W. (1970). Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. *Journal of Marketing*, 34(4), 40-46.
- Rosenbloom, B. (2015). *Canais de marketing: Uma visão gerencial*. São Paulo: Cengage Learning.
- Santesmases, M. M. (2008). *Marketing: conceptos y estrategias* (4a ed.). Madrid: Pirámide.
- Scheer, L. K., Kumar, N., & Steenkamp, J. B. E. M. (2003). Reactions to perceived inequity in U.S. and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 46(3), 303-316.
- Schewe, C. D., & Dillon, W. R. (1978). Marketing information system utilization: an application of self-concept theory. *Journal of Business Research*, 6, 67-79.
- Schneider, G. L. (2013). *Análise dos conceitos de trade marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira* (Dissertação-Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, Brasil).
- Serrentino, A. (2015). *Varejo e Brasil: Reflexões estratégicas*. São Paulo: Varese Retail Strategy.
- Shankar, V. (2011). *Shopper marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.

- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87(1), 29-42.
- Silva Neto, N. B., Macedo-Soares, T. D. A., & Pitassi, C. (2011). Adequação estratégica das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. *Revista ADM.MADE*, 15(1), 1-22.
- Silva, E. C. (2015). Trade marketing: marketing por meio dos varejistas. *RAF-Revista de Administração da Fatea*, 10(10), 80-91.
- Silva, G., Dacorso, A. L. R., Costa, V. B., & Di Serio, L. C. (2016). Relationships and partnerships in small companies: strengthening the business through external agents. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(1), 1-18.
- Supermercado Cinco Estrelas. (2017¹). Sorteio de brinde realizado pelo Supermercado Cinco Estrelas [Facebook post]. Disponível em: <https://www.facebook.com/supermercado5estrelas/>
- Supermercado Cinco Estrelas. (2017²). Anúncio de promoção de refrigerante (desconto de preços) realizada pelo Supermercado Cinco Estrelas [Facebook post]. Disponível em: <https://www.facebook.com/supermercado5estrelas/>
- Supermercado Cinco Estrelas. (2017³). Anúncio de promoção de cerveja (desconto de preços) realizada pelo Supermercado Cinco Estrelas [Facebook post]. Disponível em: <https://www.facebook.com/supermercado5estrelas/>
- Telles, R., & Strehlau, V. I. (2006). *Canais de marketing & distribuição: Conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão*. São Paulo: Saraiva.
- Thomé e Castro, L., Guissoni, L. A., Cônsoli, M. A., & D'Andrea, R. (2010). Execução do gerenciamento de categorias - uma ferramenta aplicada ao pequeno varejo. In Cônsoli, M. A., & D'Andrea, R. (Coords.), *Trade marketing: estratégias de distribuição e execução de vendas* (p. 198-227). São Paulo: Atlas.
- Toledo, L. A., Shiraishi, G. F., Polo, E., Alvarez., F. J. S. M., Campomar, M. C. (2007). Trade marketing mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. *X Seminários em Administração, São Paulo, Brasil*, 1-16.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas.
- Valiño, P. C., & González, V. L. (2004). El trade marketing desde el punto de vista del fabricante. *Distribución y Consumo*, 38-50.
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de coleta de dados no campo* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Weilbacher, W. M. (1994). *Marketing de marcas*. São Paulo: Makron.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de casos: planejamento e métodos* (4. ed.). Porto Alegre: Bookman
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-45.
- Zhang, J., Gou, Q., Liang, L., & Huang, Z. (2013). Supply chain coordination through cooperative advertising with reference price effect. *Omega*, 41, 345-353.

Zolotar, B. (2005). *Trade marketing para o canal supermercadista* (Monografia-Especialização MBA em Gestão de Negócios, Ibmecc Business School, Rio de Janeiro, Brasil).

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta convite

Caro _____,

Sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (PPGA/USP) e bolsista de mestrado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e envio esta mensagem com o objetivo de convidar o _____ a participar de uma pesquisa com fins acadêmicos, na qual os resultados serão utilizados como base para a elaboração de uma dissertação de mestrado.

O objetivo da pesquisa é analisar o desenvolvimento das atividades de *trade marketing* no pequeno varejo alimentar. O estudo será realizado por meio da aplicação de entrevistas com os proprietários ou administradores desses pequenos varejos. Se autorizado, também serão tiradas fotos do estabelecimento, em especial das gôndolas de produtos. O tempo estimado para responder a entrevista é de 60 minutos. Não será necessário o fornecimento de informações confidenciais sobre a empresa e o entrevistado não precisa responder a todas as perguntas, caso se sinta desconfortável com alguma delas. O nome da empresa apenas será divulgado no estudo mediante devida autorização da empresa.

A pesquisa não envolve valor econômico, a receber ou a pagar, sendo a participação da empresa feita de forma voluntária.

Dessa forma, gostaria de saber se existe o interesse do _____ em participar da pesquisa. A entrevista seria realizada ainda no mês de _____, com data, horário e local à escolha da empresa.

Caso este não seja o canal mais recomendável para esse tipo de proposta, poderiam me informar um outro mais adequado (e-mail, redes sociais, número de telefone)?

Grato pela atenção.

Att.,

Guilherme Duarte (guilhermeduarte@usp.br)

Mestrando em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA FEA USP)
Bolsista de Mestrado – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa

Visão geral do estudo de caso

1 Título

ATIVIDADES DE TRADE MARKETING DESENVOLVIDAS PELA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO NÃO DURÁVEIS NO PEQUENO VAREJO ALIMENTAR: A PERSPECTIVA VAREJISTA

2 Dados do pesquisador

Nome: Guilherme Duarte
Telefone: (15) 99750-0910

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908
 Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1285325559063310>
 E-mail: guilhermeduarte@usp.br

3 Descrição do objetivo

Analisar o desenvolvimento das atividades de *trade marketing* no pequeno varejo alimentar.

Procedimento de coleta de dados

1 Procedimento de campo

Entrar em contato com proprietários ou gerentes de pequenos varejos.
 Enviar a carta convite.
 Caso se disponha a participar, combinar data, horário e local para a realização da entrevista.

2 Nome dos contatos para agendamento da entrevista e visita ao estabelecimento

Supermercado Cinco Estrelas: Henrique
 Villa Mercearia: Marco
 L. A. Bandeira e Cia Ltda

3 Preparação esperada anterior a coleta de entrevistas

Dados da empresa
 Empresa:
 Endereço:
 Endereço eletrônico:
 E-mail:
 Telefone:
 Formato varejista:
 Número de *checkouts*:
 Número de fabricantes que realizam atendimento direto:

4 Fontes de dados

- a) Entrevistas semiestruturadas com os proprietários ou gerentes das lojas
- b) Fotos do interior do estabelecimento
- c) Anotações do pesquisador
- d) Redes sociais

APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas (entrevista semiestruturada)

Dados da empresa

Razão Social:
 Sede:
 Filiais ou outras unidades:
 Missão:
 Fundação:
 Níveis hierárquicos (estrutura organizacional):
 Número de *checkouts*:

Número de funcionários:

Dados do entrevistado

Nome:

Idade:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Setor ou área de atuação anterior:

Tempo no cargo anterior:

Tempo de empresa:

Formação:

Experiências profissionais anteriores:

Atividades envolvendo comunicação

Quais materiais de PDV são implantados em conjunto com os fabricantes e quais são implantados individualmente? (Motta et al., 2008; Zhang et al., 2013; Karray, 2015)

O fabricante auxilia o varejo na gestão do espaço e *layout* de loja? (Mann & Jha, 2013)

As promoções executadas pelo fabricante aumentam o tráfego interno de loja? (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996)

O fabricante executa ações promocionais no ponto de venda adaptadas aos consumidores? (Motta et al., 2008)

Os materiais de ponto de venda impulsionam as compras não planejadas dos consumidores? (Knox & Chernatony, 1990)

São realizadas negociações (venda) dos espaços da loja? Se sim, o varejo prioriza a venda dos espaços da loja para marcas com alto giro? Quais marcas? (Toledo et al., 2007)

Quais promoções o estabelecimento realiza individualmente? (Mann & Jha, 2013; Karray, 2015)

O estabelecimento desenvolve promoções em conjunto com outros varejistas? (Karray, 2015)

O estabelecimento desenvolve propagandas em conjunto com outros varejistas? (Karray, 2015)

O estabelecimento desenvolve materiais de PDV em conjunto com outros varejistas? (Karray, 2015)

O fabricante destina verbas para promoções a serem realizadas no estabelecimento? (Motta et al., 2008; Zhang et al., 2013; Karray, 2015)

O estabelecimento realiza ou participa de feiras do setor? (Silva et al., 2016)

Quais a periodicidade de promoções para cada categoria? (Alvarez, 2008)

Para quais fabricantes são enviadas solicitações de materiais de PDV? (Barros, 2015)

Quais ações promocionais (brindes, amostras) envolvem degustação? Quais fabricantes as realizam? (Motta et al., 2008; Zhang et al., 2013; Barros, 2015; Karray, 2015)

Os fabricantes disponibilizam promotores? (Barros, 2015)

Outras ações não citadas.

Atividades envolvendo produto

O fabricante procura saber quais tipos de produtos e marcas são mais recomendados para o seu estabelecimento? (de Araújo et al., 2010)

O fabricante adapta ou desenvolve produtos de acordo com a necessidade do estabelecimento? (González & Valiño, 2004)

Você se utiliza da concorrência entre fabricantes para determinar as marcas que serão comercializadas em seu estabelecimento? (Weilbacher, 1994)

O fabricante influencia o *mix* de produtos? (Barros, 2015)

O fabricante colhe informações sobre as necessidades dos clientes em relação a novos produtos? (Barros, 2015)

Os promotores (caso existam), podem trocar produtos vencidos ou avariados das prateleiras? (Barros, 2015)

Atividades envolvendo preço

Os preços praticados pelo fabricante proporcionam margens justas para o estabelecimento? (Alvarez, 2008)

O fabricante procura definir preços em conjunto com o estabelecimento? (Alvarez et al., 2004)

O estabelecimento utiliza-se do conceito 0,99 para a definição de preços? (Blessa, 2001)

Qual o critério para praticar os preços sugeridos? (Blessa, 2001)

Gestão por categorias

O fabricante executa gestão por categorias? (Alvarez, 2008)

A gestão por categorias auxilia o estabelecimento em seu processo decisório quanto as linhas de produtos a serem comercializadas? (Alvarez, 2008)

O fabricante auxilia na manutenção do giro dos produtos? (Alvarez, 2008)

O fabricante sinaliza o capitão da categoria? (Barros, 2015)

Resultados e rentabilidade

O fabricante busca compreender a fundo o comportamento dos consumidores no ponto de venda? (Motta et al., 2008)

O fabricante aplica controles de rentabilidade e compartilha os resultados com o estabelecimento? (Alvarez et al., 2004)

O estabelecimento compartilha informações a respeito de sua rentabilidade com o fabricante? (González & Valiño, 2004)

O estabelecimento compartilha informações sobre a rentabilidade de cada categoria com o fabricante? (González & Valiño, 2004)

O fabricante desenvolve metas de volume de vendas em conjunto com o estabelecimento? (Toledo et al., 2007)

Desenvolvimento de relacionamento

A indústria desenvolve um plano de *trade marketing* em conjunto com o varejo? (Toledo et al., 2007)

O fabricante aplica acordos de exclusividade com o varejo? (Dupuis & Tissier-Desbordes, 1996)

O profissional da indústria que estabelece relacionamento com o varejo realiza diversas atividades, além da venda? Se sim, quais? (Alvarez et al., 2004; Valiño & González, 2004; Motta, 2007)

Quais são os profissionais da indústria que estabelecem contato e desenvolvem negociações com o seu estabelecimento? (Kotler, 2002)

Existe cooperação entre a sua empresa e o fabricante? (Valiño & González, 2004)

O estabelecimento estabelece relações estáveis e duradouras com o fabricante? (Valiño & González, 2004)

Compartilhamento de informações

O fabricante incentiva a utilização, de forma conjunta, de ferramentas para a troca eletrônica de dados, a exemplo do EDI? (Alvarez et al., 2004)

O fabricante procura obter informações sobre categorias com que não trabalha? (Hogarth-Scott & Parkinson, 1993)

O fabricante compartilha seus resultados (inclusive de pesquisas) com o estabelecimento? (Alvarez et al., 2004)

O estabelecimento compartilha informações com o fabricante sobre o comportamento de compra do consumidor no ponto de venda? (Shankar et al., 2011; González & Valiño, 2004)

O fabricante convida o estabelecimento a participar de feiras, eventos ou treinamentos? (Silva et al., 2016)

Considerações finais

Autorizações

Autoriza o nome da empresa no trabalho?

Autoriza o nome do participante no trabalho?

APÊNDICE D – Fotos tiradas no interior dos estabelecimentos varejistas**Foto 1 tirada no Caso A**

Foto 2 tirada no Caso A

Foto 3 tirada no Caso A

Foto 4 tirada no Caso A

Foto 5 tirada no Caso A

Foto 6 tirada no Caso A

Foto 7 tirada no Caso A

Foto 8 tirada no Caso A

Foto 9 tirada no Caso A

Foto 10 tirada no Caso A

Foto 11 tirada no Caso A

Foto 12 tirada no Caso B

Foto 13 tirada no Caso B

Foto 14 tirada no Caso B

Foto 15 tirada no Caso B

Foto 16 tirada no Caso B

Foto 17 tirada no Caso B

Foto 18 tirada no Caso B

Foto 19 tirada no Caso B

Foto 20 tirada no Caso B

Foto 21 tirada no Caso B

Foto 22 tirada no Caso B

Foto 23 tirada no Caso C

Foto 24 tirada no Caso C

Foto 25 tirada no Caso C

Foto 26 tirada no Caso C

Foto 27 tirada no Caso C