

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA - CAMPUS SOROCABA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGEPS

THIAGO ALVES DE SOUZA

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E DOS  
ASPECTOS DE RELACIONAMENTO NO CANAL ENTRE ATACADO  
DISTRIBUIDOR, INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA E PEQUENO VAREJO**

Sorocaba  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA - CAMPUS SOROCABA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGEPS

THIAGO ALVES DE SOUZA

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E DOS  
ASPECTOS DE RELACIONAMENTO NO CANAL ENTRE ATACADO  
DISTRIBUIDOR, INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA E PEQUENO VAREJO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Éderson Luiz Piatto

Sorocaba  
2016

Souza, Thiago Alves de

Análise dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento no canal entre atacado distribuidor, indústria alimentícia e pequeno varejo / Thiago Alves de Souza. -- 2016.

242 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador: Éderson Luiz Piatto

Banca examinadora: João Eduardo Azevedo Ramos da Silva, Márcio Lopes Pimenta

Bibliografia

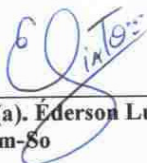
1. Estratégias de Marketing. 2. Canais de Distribuição. 3. Relacionamento. I. Orientador. II. Universidade Federal de São Carlos. III. Título.

**THIAGO ALVES DE SOUZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão de Operações.

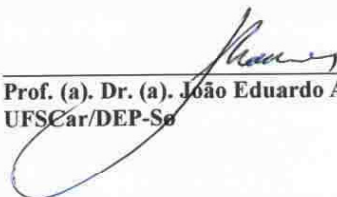
Sorocaba, 15 de março de 2016.

Orientador (a):



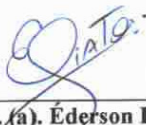
Prof. (a). Dr. (a). Ederson Luiz Piato  
UFSCar/DAdm-So

Examinadores (as):



Prof. (a). Dr. (a). João Eduardo Azevedo Ramos da Silva  
UFSCar/DEP-So

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante à distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa de Dissertação de Thiago Alves de Souza.



Prof. (a). Dr. (a). Ederson Luiz Piato  
Presidente da Comissão Examinadora  
UFSCar/DAdm-So

**DEDICATÓRIA**

*À Deus!*

*Aos meus pais Messias e Beatriz quem amo tanto!.*

**EPÍGRAFE**

*“Se as portas da percepção fossem desobstruídas, tudo aparentaria ao homem  
exatamente como é... infinito”∞*

*William Blake*

## AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por todas às bênçãos recebidas, e por ter conseguido realizar um verdadeiro sonho.

Agradeço aos meus pais Messias e Beatriz que sempre me apoiaram em tudo, inclusive financeiramente durante todas as etapas do mestrado, desde o processo seletivo até as viagens para realização das entrevistas e que sempre compartilharam esse sonho comigo.

À Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, campus Sorocaba, que acreditou em mim e investiram o seu tempo e recurso em minha formação.

Ao meu orientador Dr. Éderson Luiz Piato pela confiança, apoio e compreensão durante a realização desta pesquisa, seus ensinamentos foram essenciais para minha formação, um exemplo de pessoa e de profissional. Muito Obrigado!

Aos professores integrantes da banca Prof. Dr. João Eduardo Azevedo Ramos da Silva e Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta que sempre foram pertinentes nos questionamentos, recomendações e sugestões da pesquisa.

A todos os participantes e respondentes das indústrias, atacados e varejos, que contribuíram com seu valioso tempo fornecendo informações importantes para o desenvolvimento deste estudo, agradeço Giselle, Rafael, Daniel, Marcela, Fernando, Romero, Ana B., Ana P., Marcelo e Régis.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-PPGEPS, especialmente aos professores Prof<sup>ª</sup>. Dra. Eli Angela Vitor Toso, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Juliana Veiga Mendes, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Virgínia Aparecida da Silva Moris, Prof. Dr. Ricardo Coser Mergulhão, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Deisemara Ferreira, Prof. Dr. Douglas José Alem Junior, Prof. Dr. Rodolfo Florence Teixeira Junior e Prof. Dr. José Geraldo Vidal Vieira.

À secretária da Pós-Graduação Érica Kushihara Akim por toda dedicação, eficiência e apoio durante o mestrado e principalmente durante a realização das bancas de avaliação.

À minha querida Bruna Freitas, a minha irmã de coração Luciana Goulart, e aos meus amigos, companheiros de jornada e pessoas especiais William Peressim, Kalleb Rangel, Juliana Vasconcelos, Marcos Alves, Fabiana Raulino, Luciana Andrade, Maria Fernanda, Alfredo Arteaga, Juliana Soares, Eduardo Silva, Aline Ferreira, Aurélia Cristina, Renato Luvizoto, Luiz, Ana, Laudelino Sanematsu, Ana Sevier, Afonso Azzi, Paulo Pakes e Brena Bezerra.

Aos meus professores e amigos da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas, Prof. Ms. Fábio Guilherme Ronzelli Murback, Prof<sup>ª</sup>. Ms. Alessandra Valim Ribeiro e Prof. Ms. Hernani Vidigal que sempre me incentivaram a fazer o mestrado.

A todas as pessoas que ajudaram diretamente ou indiretamente no desenvolvimento desta pesquisa.

À CAPES, pelo suporte financeiro, permitindo assim para que esta pesquisa fosse concluída.

## RESUMO

SOUZA, Thiago Alves. Análise dos Elementos da Estratégia de Marketing e dos Aspectos de Relacionamento no Canal entre Atacado Distribuidor, Indústria Alimentícia e Pequeno Varejo. 2016. 242 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2016.

Devido a complexidade dos mercados e a intensa concorrência as organizações estão procurando novas formas de gerar vantagem competitiva sustentável, que trata-se do diferencial competitivo que não pode ser copiado em curto prazo pela concorrência. Nesse sentido, surgem os canais de distribuição, que são o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Integrando o canal de distribuição como intermediários estão atacadistas e varejistas, que atuam como importante elo de ligação entre a indústria e o consumidor final. Em geral, essas organizações realizam uma série de elementos da estratégia de marketing no canal de distribuição e para isso desenvolvem e mantém relacionamentos de longo prazo com parceiros e outros membros do canal. O objetivo desta pesquisa consiste em identificar como os elementos da estratégia de marketing exercem influência sobre os aspectos do relacionamento. Este estudo possui como elemento central a perspectiva do atacado distribuidor, mas também identifica as visões de indústria alimentícia e pequeno varejo. Esta pesquisa possui caráter qualitativo e cunho exploratório, utilizando como principais métodos o estudo de caso e a técnica do incidente crítico. Como instrumento de coleta de dados, optou-se pela construção do roteiro semi-estruturado como forma de apoio à condução das entrevistas. Foram realizadas nove entrevistas, sendo duas no atacadista distribuidor, quatro em indústrias alimentícias e três em pequenos varejos. Para análise de dados, utilizou-se das características da técnica do incidente crítico, análise de conteúdo e triangulação. Os resultados da pesquisa identificaram os elementos da estratégia de marketing e os aspectos de relacionamento primordialmente sob a ótica do atacadista distribuidor. Verificou-se empiricamente que a segmentação exerce influência sobre a confiança; o elemento produto influencia parcerias e satisfação; elemento preço afeta poder/dependência, conflito, cooperação e satisfação; elemento comunicação de marketing se relaciona com investimento, troca de informações e compromisso; elemento distribuição exerce influência sobre o conflito, entre outras relações. Em última instância, este estudo apresenta a análise sobre os *gaps*/lacunas no que se referem aos elementos da estratégia de marketing desenvolvidos pelo atacado distribuidor ou nos aspectos do relacionamento com a indústria alimentícia e pequeno varejo. Por fim, são apresentadas as implicações tanto gerenciais quanto teóricas, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Canais de Distribuição. Estratégia de Marketing. Relacionamento.



## ABSTRACT

SOUZA, Thiago Alves. Marketing strategy elements analysis and relationships aspects on channel between Wholesale Distributor, Food Industry and Small Retail. 2016. 242 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – University Federal de São Carlos, Sorocaba, 2016.

Due to the complexity of markets and intense competition organizations are looking for new ways to generate sustainable competitive advantage, that it is the competitive advantage that can not be copied in the short term by competitors. In this sense, the distribution channels emerge, which are the set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption. Integrating the distribution channel as intermediaries are wholesalers and retailers, who act as an important link between the industry and the end consumer. In general, these organizations carry out a number of elements of the marketing strategy in the distribution channel and so develop and maintain long-term relationships with partners and other channel members. The objective of this research is to identify how the elements of the marketing strategy influence on the aspects of the relationship. This study has as its core the wholesale distributor perspective, but also identifies the views of small food and retail industry. This research has qualitative and exploratory nature character, using as main methods the case study and the technique of critical incident. As a data collection instrument, we opted for the construction of semi-structured in order to support the conduct of interviews. nine interviews were conducted, two in the distributor wholesaler four in food industries and three small retailers. For data analysis, we used the technical characteristics of the critical incident, content analysis and triangulation. The survey results identified the elements of the marketing strategy and relationship issues primarily from the perspective of distributor wholesaler. It has been found empirically that targeting influences the trust; the element influencing product partnerships and satisfaction; price element affects power / dependence, conflict, cooperation and satisfaction; element of marketing communication relates to investment, exchange of information and commitment; element distribution influences the conflict, among other relations. Ultimately, this study presents an analysis of the gaps / shortcomings as they relate to the elements of the marketing strategy developed by the wholesale distributor or the aspects of the relationship with food and small retail industry. Finally, we present the implications both managerial and theoretical, limitations and future research suggestions.

Keywords: Distribution Channels. Marketing Strategy. Relationship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura e contexto do problema de pesquisa.....	20
Figura 2. Estrutura e organização da dissertação .....	24
Figura 3. Processo da estratégia empresarial.....	26
Figura 4. Processo da estratégia de marketing .....	29
Figura 5. Processo de implementação da estratégia de marketing .....	30
Figura 6. Processo da segmentação ao posicionamento .....	33
Figura 7. Elementos do composto de marketing .....	36
Figura 8. Processo de determinação do preço .....	38
Figura 9. Metas estratégicas da comunicação de marketing .....	39
Figura 10. Fluxos de marketing nos canais de distribuição.....	41
Figura 11. Eficiência contatual.....	43
Figura 12. Canais de distribuição de bens de consumo.....	44
Figura 13. Crescimento setor atacadista 2000-2014.....	46
Figura 14. Estrutura dos principais tipos de atacadistas.....	48
Figura 15. Classificação das instituições varejistas.....	51
Figura 16. Percentual de lojas por canal e importância em faturamento.....	52
Figura 17. Correntes teóricas dos canais de distribuição.....	54
Figura 18. Aspectos envolvidas com compromisso .....	68
Figura 19. Procedimento metodológico .....	75
Figura 20. Cinco passos da técnica de incidente crítico.....	78
Figura 21. Tipos de incidente crítico .....	79
Figura 22. Definição das unidades de análise .....	84
Figura 23. Síntese com três fatores fundamentais da análise de conteúdo.....	86
Figura 24. Esquema analítico da condução e realização da pesquisa.....	88
Figura 25. Esquema de apresentação dos resultados da pesquisa .....	95
Figura 26. Áreas atendidas pelo atacadista distribuidor.....	96
Figura 27. Segmentação de mercado no atacadista .....	103
Figura 28. Participação do canal alimentar nas unidades de negócios.....	105
Figura 29. Fatores considerados pelo atacado para desenvolvimento de ações de comunicação .....	114
Figura 30. Frequência dos elementos da estratégia de marketing.....	119

Figura 31. Frequência dos aspectos que permeiam o relacionamento do atacado com indústria e varejo .....	143
Figura 32. <i>Framework</i> dos elementos da estratégia de marketing e relacionamento no canal .....	144
Figura 33. Forma de distribuição indústrias entrevistadas .....	147
Figura 34. <i>Framework</i> do canal de distribuição perspectivas das indústrias A, B e C .....	154
Figura 35. <i>Framework</i> do canal de distribuição - perspectivas dos varejistas A, B e C .....	161
Figura 36. Categorias de incidentes críticos do canal de distribuição estudado.....	162
Figura 37. Incidentes críticos das Ações em comunicação de marketing .....	164
Figura 38. Incidentes críticos dos Diferenciais competitivos.....	165
Figura 39. Incidentes críticos da Intracooperação e parcerias.....	167
Figura 40. Incidentes críticos do Nível de Investimento .....	169
Figura 41. Incidentes críticos da Negociação e rentabilidade .....	170
Figura 42. Incidentes críticos do Núcleo do negócio .....	171
Figura 43. Incidentes críticos da Política de preço.....	174
Figura 44. Incidentes críticos da Qualidade na troca de informações .....	175
Figura 45. Incidentes críticos das Relações de poder e obstrução do relacionamento.....	178
Figura 46. Incidentes críticos da Representação comercial.....	179
Figura 47. Quantificação dos incidentes críticos por categorias .....	180
Figura 48. Incidentes críticos positivos e negativos .....	180
Figura 49. Origem e destino dos incidentes críticos encontrados .....	181
Figura 50. Elementos de marketing exercendo influência sobre os aspectos do relacionamento .....	185
Figura 51. Síntese dos <i>gaps</i> da estratégia de marketing e relacionamento no canal de distribuição .....	188
Figura 52. Estrutura das considerações finais .....	189

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dados do setor atacadista brasileiro (Ranking ABAD/Nielsen 2015 – Ano Base 2014).....	46
Tabela 2. Formatos de loja varejo alimentício .....	51
Tabela 3. Caracterização dos respondentes e da entrevista .....	82
Tabela 4. Ranking ABAD .....	84
Tabela 5. Síntese de dados do atacadista distribuidor .....	97
Tabela 6. Caracterização das organizações varejistas .....	155

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Bases e características da segmentação de mercado .....	32
Quadro 2. Tipos de posicionamento .....	35
Quadro 3. Fluxos nos canais de distribuição .....	42
Quadro 4. Serviços prestados pelos atacadistas para clientes varejistas e produtores/indústria .....	49
Quadro 5. Síntese dos principais conceitos e características dos elementos da estratégia de marketing .....	53
Quadro 6. Benefícios do relacionamento de longo prazo para vendedores e compradores .....	55
Quadro 7. Principais bases de poder e atividades desdobradas no canal de distribuição .....	58
Quadro 8. Síntese das principais fontes de conflito nos canais de distribuição .....	62
Quadro 9. Síntese dos principais conceitos das aspectos de relacionamento no canal de distribuição .....	73
Quadro 10. Síntese das características do procedimento metodológico .....	88
Quadro 11. Critérios de qualidade em pesquisa qualitativa .....	91
Quadro 12. Concepção das estratégias de marketing .....	102
Quadro 13. Síntese de segmentação, mercado-alvo e suas características .....	106
Quadro 14. Síntese de posicionamento e suas características .....	108
Quadro 15. Síntese da categoria produto e suas características .....	110
Quadro 16. Síntese de estratégias de preço e suas características .....	112
Quadro 17. Síntese das estratégias de comunicação (promoção) e suas características .....	115
Quadro 18. Síntese das estratégias de distribuição e suas características .....	117
Quadro 19. Elementos da estratégia de marketing no atacado distribuidor .....	118
Quadro 20. Informações consideradas pelo atacado para inserção de novos produtos no <i>portfólio</i> .....	123
Quadro 21. Síntese do aspecto poder/dependência no canal de distribuição .....	126
Quadro 22. Síntese do aspecto conflito no canal de distribuição .....	129
Quadro 23. Síntese do aspecto confiança/parceria no canal de distribuição .....	131
Quadro 24. Síntese do aspecto comunicação (troca informações) no canal de distribuição ..	133
Quadro 25. Ações de cooperação entre atacado, indústria e varejo .....	134
Quadro 26. Síntese do aspecto cooperação e compromisso no canal de distribuição .....	134
Quadro 27. Síntese do aspecto parceria e alianças no canal de distribuição .....	136
Quadro 28. Síntese do aspecto investimento no canal de distribuição .....	139

Quadro 29. Síntese do aspecto conflito e ações de oportunismo no canal de distribuição ....	141
Quadro 30. Aspectos que permeiam o relacionamento do atacado com a indústria e o varejo .....	142

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AE	Atacado Especializado
AMA	American Marketing Association
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDA's	Centros de Distribuição Avançados
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PDV	Ponto de Venda
PIB	Produto Interno Bruto
RCA	Representante Comercial Autônomo
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SKU	Stock Keeping Unit
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Técnica do Incidente Crítico
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	Apresentação.....	16
1.2	Problema de pesquisa.....	18
1.3	Objetivo da pesquisa .....	21
1.4	Justificativa e contribuições da pesquisa .....	22
1.5	Esquema geral da dissertação .....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	25
2.1	Estratégia: conceitos e abordagens .....	25
2.2	Estratégia de marketing .....	27
2.2.1	Segmentação e mercado-alvo.....	30
2.2.2	Posicionamento .....	33
2.2.3	Composto de marketing .....	35
2.3	Canal de distribuição: principais conceitos, agentes e estrutura.....	40
2.3.1	Atacado.....	45
2.3.2	Varejo .....	50
2.4	Relacionamento nos canais de distribuição .....	54
2.4.1	Poder / Dependência.....	56
2.4.2	Conflito.....	60
2.4.3	Confiança .....	64
2.4.4	Comunicação (Troca de informações) .....	65
2.4.5	Cooperação / Compromisso .....	67
2.4.6	Parceria.....	69
2.4.7	Oportunismo.....	70
2.4.8	Satisfação .....	71
2.4.9	Investimento .....	72
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....	75
3.1	Considerações gerais e abordagem da pesquisa .....	76
3.2	Estratégias / Métodos de pesquisa .....	77
3.3	Método e instrumento de coleta de dados.....	80
3.3.1	Fontes de dados secundários .....	83
3.4	Definição das unidades de análise .....	83



3.5	Procedimentos / Técnicas de análise de dados .....	85
3.6	Validade, confiabilidade e protocolo de pesquisa.....	89
3.7	Diário de campo.....	93
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	95
4.1	Caracterização do atacadista distribuidor .....	96
4.1.1	Concepção, desenvolvimento e elementos da estratégia de marketing.....	99
4.1.2	Perspectivas do atacadista sobre os aspectos de relacionamento.....	119
4.2	Caracterização das indústrias A, B e C.....	145
4.2.1	Perspectivas das indústrias sobre os elementos da estratégia de marketing e os aspectos de relacionamento .....	146
4.3	Caracterização dos varejistas A, B e C .....	155
4.3.1	Perspectivas dos varejistas sobre os elementos da estratégia de marketing e os aspectos de relacionamento .....	156
4.4	Análise qualitativa agrupada e incidentes críticos .....	162
4.5	Influência dos elementos da estratégia de marketing nos aspectos de relacionamento	181
4.5.1	Análise dos gaps da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento .	186
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	189
5.1	Atendimento aos objetivos propostos .....	190
5.2	Implicações gerenciais .....	192
5.3	Implicações teóricas.....	194
5.4	Limitações da pesquisa .....	195
5.5	Sugestões de pesquisas futuras .....	197
	APÊNDICE A .....	222
	APÊNDICE B.....	226
	APÊNDICE C.....	228
	APÊNDICE D .....	232
	APÊNDICE E.....	234
	APÊNDICE F .....	236
	APÊNDICE G .....	239

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

As organizações utilizam diversos mecanismos em busca de vantagem competitiva sustentável, ou seja, um diferencial competitivo que não pode ser copiado pela concorrência em curto prazo. Nesse sentido, surgem as estratégias de canais de distribuição, ou como também chamado, canais de marketing. O canal de distribuição consiste no conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (COUGHLAN et al., 2012).

Em geral, a maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais. Entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções para que o produto esteja disponível ao cliente final. Esses intermediários, como especialistas no desempenho das tarefas de distribuição, participam da operação do canal porque agregam valor, tornam as trocas mais eficientes e reduzem os custos de transação (GILL; ALLERHEILIGEN, 1996; CHURCHILL; PETER, 2000; VAN BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012). Entre as organizações intermediárias no canal de distribuição estão os atacadistas distribuidores e varejistas, cada qual com atividades, funções e tarefas específicas em um sistema complexo e dinâmico (SANDHUSEN, 1998).

O setor atacadista brasileiro é de grande expressão econômica. Segundo dados do ranking da ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores<sup>1</sup>, em 2014 o setor registrou crescimento real de 0,9%, atingindo faturamento total de R\$ 211,8 bilhões, com participação no mercado mercearil (alimentos, limpeza, farmácia e higiene pessoal) de 51,7%, atendendo cerca de 1.064.282 pontos de venda, área de armazenagem de 11, 2 milhões de m<sup>2</sup>, contando com 353.360 funcionários, entre eles, 50.800 vendedores diretos, 67.200 representantes comerciais / autônomos, e frota própria e terceirizada de 100.000 veículos. Destaca-se também na economia, as organizações varejistas, principalmente os pequenos varejos supermercadistas. Conforme a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (2015), essas lojas de um a quatro *check-outs* apresentaram expansão de 3,1% em volume e 4,9% em receita.

---

<sup>1</sup> O Ranking ABAD é realizado anualmente em parceria com a consultoria Nielsen e a FIA (Fundação Instituto de Administração) com objetivo de apresentar o panorama do segmento atacadista distribuidor.

Atacadistas distribuidores e varejistas possuem uma relação estreita entre si, e são vistos como elos de ligação entre a produção e o consumo (PELTON, 2013). Conforme estudo realizado pela Nielsen, cerca de 95% dos supermercados de pequeno porte, compostos de um a quatro *check-outs* e 40% dos supermercados de médio porte, compostos de cinco a dezenove *check-outs*, além de 85% dos bares e 45% do mercado de farma-cosméticos, são abastecidos por empresas atacadistas distribuidores (ABAD, 2015). Isto se deve ao fato desses varejistas possuírem recursos financeiros limitados, necessitando assim dos atacadistas distribuidores como fontes imediatas de capital (BOONE; KURTZ; 1998) por meio do fornecimento de produtos. Esses varejos são representados principalmente por pequenos e médios supermercados, lojas tradicionais como empórios e mercearias, presentes nos bairros das cidades médias e grandes, atendendo todas as classes econômicas, e também nas pequenas localidades do interior onde atendem principalmente as classes C, D, e E (ABAD, 2015).

Outro participante do canal de distribuição que apresenta grande expressividade são as indústrias, principalmente do setor alimentício. Essas organizações possuem contato frequente com os atacadistas distribuidores pois, muitas delas não possuem a capacidade de transporte, o alcance geográfico ou a capacidade de atender as ordens de pedidos feitas pelos clientes varejistas necessitando assim dos atacadistas como parceiros no canal de distribuição (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997).

Indústria alimentícia, atacado distribuidor e pequeno varejo podem influenciar significativamente os canais de distribuição (MEHTA; LARSEN; ROSENBLOOM, 1996; BOWERSOX; CLOSS, 2001) dependendo do nível de cooperação e do relacionamento entre eles. Para ser competitivo é de fundamental importância que as relações e interações sejam alimentadas e mantidas ativamente (BOBOT, 2010). Sendo assim, algumas organizações estão concentrando atenção na construção de vantagens competitivas sustentáveis, desenvolvendo e mantendo relações estreitas e de cooperação com conjunto de fornecedores, clientes e membros do canal (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Em geral, o sistema como um todo só pode criar e entregar valor se cada organização contribui com a outra nessa relação de negócios. Assim, o comportamento de cada participante do canal afeta todos os demais, por isso a necessidade da parceria e do trabalho em equipe, reforçando a importância da gestão do relacionamento no canal (CHUNG; CHATTERJEE; SENGUPTA, 2012; PARENTE; BARKI, 2014).

Além da questão relacional, os canais de distribuição possuem forte relação com a estratégia organizacional e de marketing da empresa. As organizações, ao escolherem os seus canais de distribuição, precisam considerar que seus princípios estejam alinhados com os

objetivos globais da estratégia e do desempenho competitivo (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997). Além disso, os canais de distribuição desempenham papel chave na estratégia de marketing das organizações pelo fato de proporcionarem os meios pelos quais os bens e serviços são deslocados dos produtores até os usuários finais (BOONE; KURTZ, 1998). Para alcançar os objetivos individuais das organizações e coletivos do canal (BROWN; LUSCH; SMITH, 1991) os membros compartilham uma série de funções, responsabilidades e estratégias de marketing (ACHROL; ETZEL, 2003).

A estratégia de marketing fundamenta-se na análise, desenvolvimento e implementação de atividades relacionadas à análise situacional estratégica da empresa, considerando a investigação do mercado e da concorrência, a segmentação mercadológica, estratégias de identificação e posicionamento do mercado-alvo, as estratégias de relacionamento, além de todos os elementos que envolvem o composto mercadológico - produto, preço, comunicação e distribuição (WEBSTER JR., 1992; CRAVENS; PIERCY, 2007). De modo geral, a estratégia de marketing almeja oferecer valor adicional ao cliente, combinando, em um conjunto coordenado de ações voltadas para o mercado, as estratégias empresariais que visam influenciar o cliente (CRAVENS; PIERCY, 2007).

## **1.2 Problema de pesquisa**

A atividade de distribuição é uma das principais áreas de decisões estratégicas de uma empresa (MILAN; DORION; MATOS, 2012). Entretanto, por muitos anos os canais de distribuição receberam pouca atenção, se comparado aos outros três elementos estratégicos do composto de marketing: produto, preço e comunicação (ROSENBLOOM, 2002). Como os mercados tornaram-se mais complexos e dinâmicos, tem ocorrido crescente reconhecimento que a gestão do canal de distribuição é vital para o reforço da competitividade empresarial (HU; SHEU, 2005). Esse crescente interesse se motivou principalmente devido algumas tendências como maior dificuldade em conquistar vantagem competitiva sustentável, aumento de poder dos distribuidores, necessidade de redução de custos de distribuição e progressivos avanços tecnológicos (ROSENBLOOM, 2002).

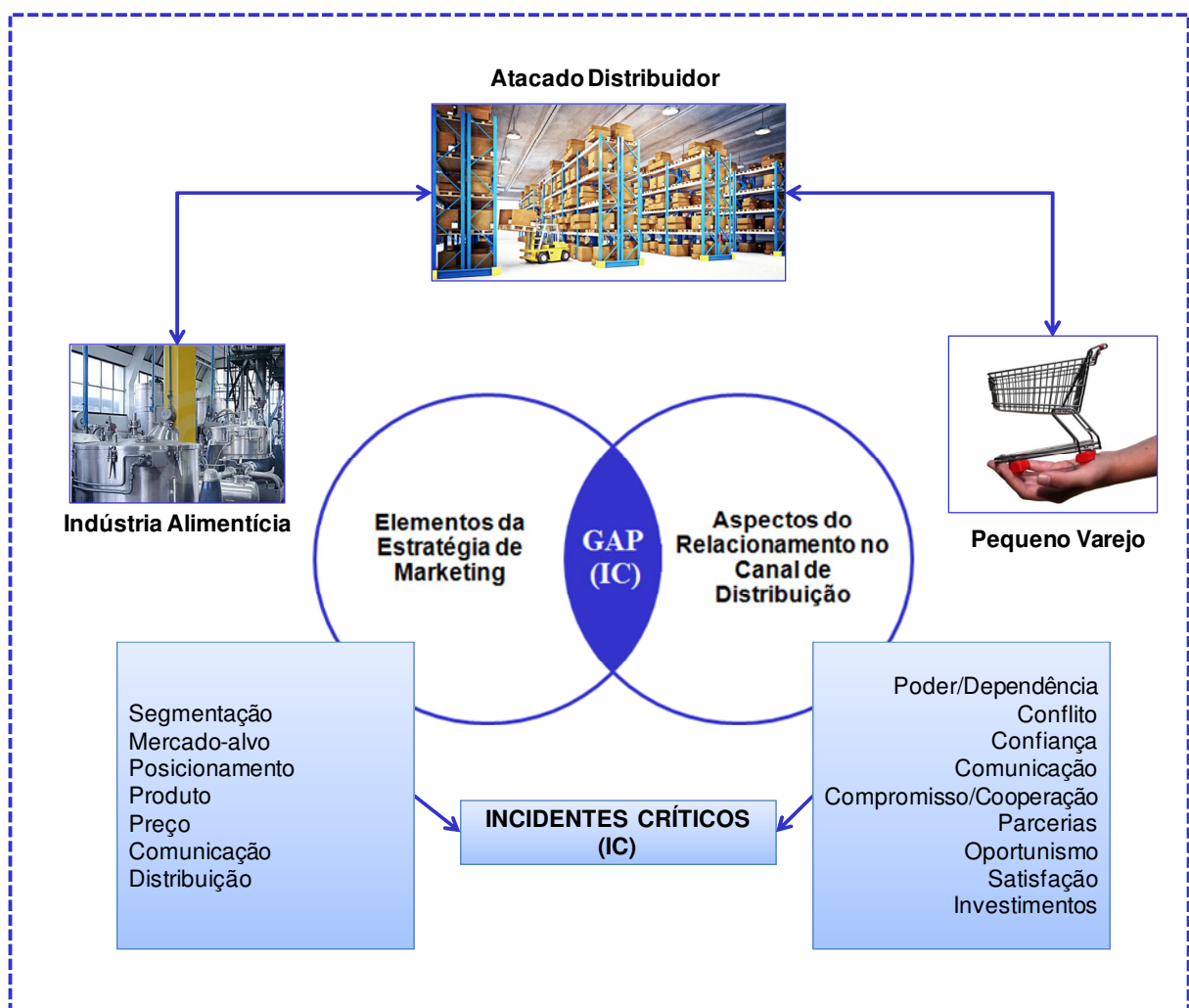
A gestão do canal de distribuição é frequentemente considerada ativo estratégico chave devido ao fato das decisões sobre entrega de bens e serviços aos mercados-alvo serem fundamentais, afetando todas as outras decisões de marketing (LIN; CHEN, 2008). Diversos autores estudam os elementos da estratégia de marketing como segmentação de mercado (DIBB; SIMKIN, 1991; LOKER; PERDUE, 1992; DIBB, 1998), mercado-alvo

(MCCARTHY; PERREAULT, 1997; CRAVENS; PIERCY, 2007), diferenciação (BORNA; CHAPMAN, 1993), posicionamento (BROOKSBANK, 1994; KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON, 2000; RIES; TROUT, 2009), produto/marca (LOOMBA, 1998; YOO; DONTU; LEE, 2000; AAKER, 2012; HUANG; SARIGÖLLÜ, 2012), preço (NAGLE; HOLDEN, 2003; MARTÍN-HERRÁN; TABOUBI, 2015), comunicação (CHURCHILL; PETER, 2000; KOTLER; KELLER, 2012) e distribuição (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012). No canal de distribuição uma série de elementos das estratégias de marketing são desenvolvidos, elaborados e executados pelos atacadistas distribuidores. Esses elementos devem estar inter-relacionados e coerentes com a gestão dos canais de distribuição (MICHMAN, 1990; FRAZIER, 1999; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

Além disso, os elementos da estratégia de marketing são desenvolvidos e permeados pelo relacionamento (relações e interações) dos membros no canal, onde emergem diversos aspectos como: adaptação, alianças estratégicas (LOWENBERG, 2010); benefícios, desempenho (SPRIGGS, 1994; VAN BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005); confiança (ANDERSON; NARUS, 1990; GANESAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995; SVENSSON, 2001); comunicação (ANDERSON; NARUS, 1990; MOHR; NEVIN, 1990; ANDERSON; WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; MOHR; FISHER; NEVIN, 1996); conflito (GASKI, 1984; ANDERSON; NARUS, 1990; DANT; SCHUL, 1992; MORGAN; HUNT, 1994); cooperação, compromisso (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994; GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; WILSON, 1995; COOTE; FORREST; TAM, 2003); coordenação, cultura, clima, dependência (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2014); desempenho (VAN BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007); investimentos (LOHTIA; KRAPFEL, 1994); governança interorganizacional (HEIDE, 1994); normas relacionais (ZHOU et al., 2015); oportunismo (JOHN; 1984; WATHNE; HEIDE, 2000; KANG; JINDAL, 2015; ZHOU et al., 2015); parcerias (ANDERSON; NARUS, 1990); poder (HUNT; NEVIN, 1974; KASULIS; SPEKMAN, 1980; GASKI, 1984; LUSCH; BROWN; 1986; MOHR; NEVIN, 1990; WILSON, 1995; FRAZIER; ANTIA, 1995; GASKI, 1996) reputação, satisfação (ANDALEEB, 1996; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; GEYSKENS; STEENKAMP, 2000) entre outras. O Apêndice A apresenta a relação de trabalhos levantados na literatura, os aspectos abordados no relacionamento e seus respectivos autores.

Embora tenha-se diversos elementos da estratégia de marketing e variados aspectos de relacionamento, para esta pesquisa, optou-se pela utilização dos principais, os quais fornecem suporte tanto teórico quanto empírico para o desenvolvimento deste estudo. Nesse sentido,

esta pesquisa foca em segmentação, mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, comunicação e distribuição como elementos da estratégia de marketing. Para os aspectos do relacionamento utilizou-se poder/dependência, conflito, confiança, comunicação, compromisso, cooperação, parcerias, oportunismo, satisfação e investimentos. Verifica-se na literatura que pouco se tem conhecido sobre a interface entre os elementos da estratégia de marketing e os aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria e o varejo. Deste modo, a ausência de estudos que relacionam esses fatores (elementos da estratégia de marketing e aspectos de relacionamento) no canal de distribuição apresentam uma limitação no entendimento de como os elementos da estratégia de marketing do atacadista distribuidor afetam as ações comportamentais e de relacionamento com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Nesse sentido, esta pesquisa torna-se inovadora na medida com que busca preencher esta lacuna da literatura. A figura 1 representa o contexto do problema desta pesquisa.



**Figura 1. Estrutura e contexto do problema de pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor

Esta pesquisa utilizou os atacadistas distribuidores no centro de seu estudo, demonstrando a relação dos elementos da estratégia de marketing com os aspectos que permeiam o relacionamento com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Diante deste contexto, os canais de distribuição, os elementos da estratégia de marketing e os aspectos de relacionamento entre os membros, surgem como questões fundamentais para se adquirir vantagem competitiva sustentável frente à concorrência e gerar valor superior ao cliente. Portanto, o problema de pesquisa está centrado no seguinte questionamento:

*Como os elementos da estratégia de marketing exercem influência sobre os aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria alimentícia e o pequeno varejo?*

### **1.3 Objetivo da pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar e analisar como os elementos da estratégia de marketing exercem influência sobre os aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria alimentícia e o pequeno varejo no canal de distribuição.

Como objetivos específicos têm-se:

- Identificar e analisar os elementos da estratégia de marketing gerenciadas pelo atacadista distribuidor no canal;
- Descrever as características dos aspectos de relacionamento com os elos da indústria alimentícia e do pequeno varejo segundo a perspectiva do atacadista distribuidor;
- Identificar as perspectivas da indústria alimentícia e do pequeno varejo frente aos elementos da estratégia de marketing e os aspectos do relacionamento com o atacadista distribuidor;
- Identificar os incidentes críticos advindos da análise qualitativa agrupada das perspectivas do atacado distribuidor, da indústria alimentícia e do pequeno varejo;
- Analisar a influência dos elementos da estratégia de marketing sobre os aspectos de relacionamento no canal distribuição para identificação dos *gaps* (lacunas).

#### 1.4 Justificativa e contribuições da pesquisa

A pesquisa e prática em gestão de canais de distribuição tem reconhecido a importância de gerir as relações entre as pessoas e as empresas que desempenham funções que criam valor, tornando produtos e serviços disponíveis para os clientes de forma adequada, no local adequado, e no tempo adequado (WEITZ; JAP, 1995). Entretanto, conforme apontado por Weitz e Jap (1995), Stern e Weitz (1997), Frazier (1999) e Piatto (2011) a maioria das pesquisas em canais de distribuição aborda principalmente a perspectiva do fabricante/indústria, e segundo os autores, há falta de pesquisas que examinem as decisões organizacionais e de canal segundo a perspectiva do atacadista distribuidor. O setor de atacado é uma área caracterizada por pouca pesquisa (LEEJW; GROTHENHUIS; VAN GOOR, 2013). Assim, esta pesquisa tem grande relevância pois realizou uma investigação aprofundada dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento do atacadista distribuidor com indústria alimentícia e pequeno varejo.

Em geral, os trabalhos encontrados na literatura estudam os elementos da estratégia de marketing como algo sem conexão com os canais de distribuição, ou em algumas vezes essa ligação não é executada. Sendo assim, esta pesquisa torna-se importante do ponto de vista teórico pois destaca os elementos na elaboração, desenvolvimento e execução das estratégias de marketing do atacadista distribuidor com os aspectos que permeiam seu relacionamento com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Além disso, esta pesquisa fornece ampla visão sobre as relações entre esses elos, destacando também as perspectivas da indústria e do varejo.

A pesquisa tem relevância prática, pois na medida em que a economia mundial evolui, algumas empresas destacam a gestão do canal de distribuição como prioridade (FRAZIER, 1999), considerando sua capacidade de gerar valor para os clientes por meio dos esforços entre os membros do canal e dos relacionamentos de longo prazo (CHURCHILL; PETER, 2000; CHANG; GOTCHER, 2010; KOZLENKOVA et al., 2015). Além disso, Nevin (1995) encoraja outros pesquisadores a se interessar e desenvolver trabalhos conceituais e empíricos sobre relacionamentos nos canais de distribuição. Herndon (2013) reforça que os distribuidores têm grande impacto em todos os canais de distribuição, portanto, existe grande interesse e atenção em pesquisas relacionadas a atacadistas, corretores e outros distribuidores comerciais.

Tratando especificamente dos aspectos de relacionamento, diversos autores destacam a sua importância. Celuch, Bantham e Kasouf (2011) apontam que áreas que envolvem



relacionamento e trabalhos que estudem aspectos como conflito e confiança são importantes para pesquisadores de marketing e profissionais interessados em compreender os relacionamentos de negócios colaborativos. Hoppner, Griffith e Yeo (2014) e Hopkinson e Blois (2014) acentuam que embora diversos trabalhos tenham abordado a variável poder, muito precisa ser aprendido sobre o processo pelo qual seu uso é avaliado; assim como suas influências sobre o relacionamento e também devido ao seu contínuo significado na prática interorganizacional.

No contexto brasileiro, Alcântara (1997) sugere que pesquisas relacionadas à integração dos membros do canal de distribuição devem ser realizadas, contribuindo assim, para uma base comum de conhecimento da realidade brasileira. Arruda Filho (2003) destaca que trabalhos que circundam discussão de elementos que envolvem a construção e manutenção de relacionamentos corporativos e suas particularidades são de extrema importância. Bernasconi (2007) acentua que compreender os detalhes e a lógica dos diferentes arranjos, relacionamentos e alianças, pode criar novas frentes de pesquisa que ajudem a explicar os inter-relacionamentos entre indústria, atacado, varejo e consumidor.

Varotto (2007) ressalta que apesar da grande expressão econômica do setor atacadista e varejista, ainda existem poucos trabalhos no país que direcionam e tratam deste relacionamento. Para o autor, pouco se tem explorado sobre a dinâmica entre os agentes intermediários (atacadistas e varejistas) no canal de distribuição. Frazier (1999) ainda destaca que são grandes as oportunidades para os pesquisadores contribuírem para criação de conhecimento na disciplina de marketing e afetar a prática dos negócios.

Este estudo fornece contribuições significativas ao atacadista distribuidor no que tange ao desenvolvimento e execução dos elementos da estratégia de marketing, além de auxiliar para que o mesmo possa manter relacionamentos mais colaborativos com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Conhecer as perspectivas da indústria alimentícia e do pequeno varejo favorece para compreensão de como essas organizações visualizam o relacionamento em seu estágio atual, apontando considerações positivas e negativas do serviço prestado pelo atacado.

De modo geral, entende-se que os resultados desta pesquisa possam ajudar tanto gestores do atacado distribuidor a elevar seu nível de serviço, quanto as indústrias alimentícias e pequenos varejo. Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para teoria de canais de distribuição e marketing na medida com que preenche a lacuna existente na literatura, haja vista que trabalhos com este escopo são pouco frequentes.

## 1.5 Esquema geral da dissertação

A dissertação está dividida em cinco capítulos, cada um deles estruturado de acordo com a figura 2.

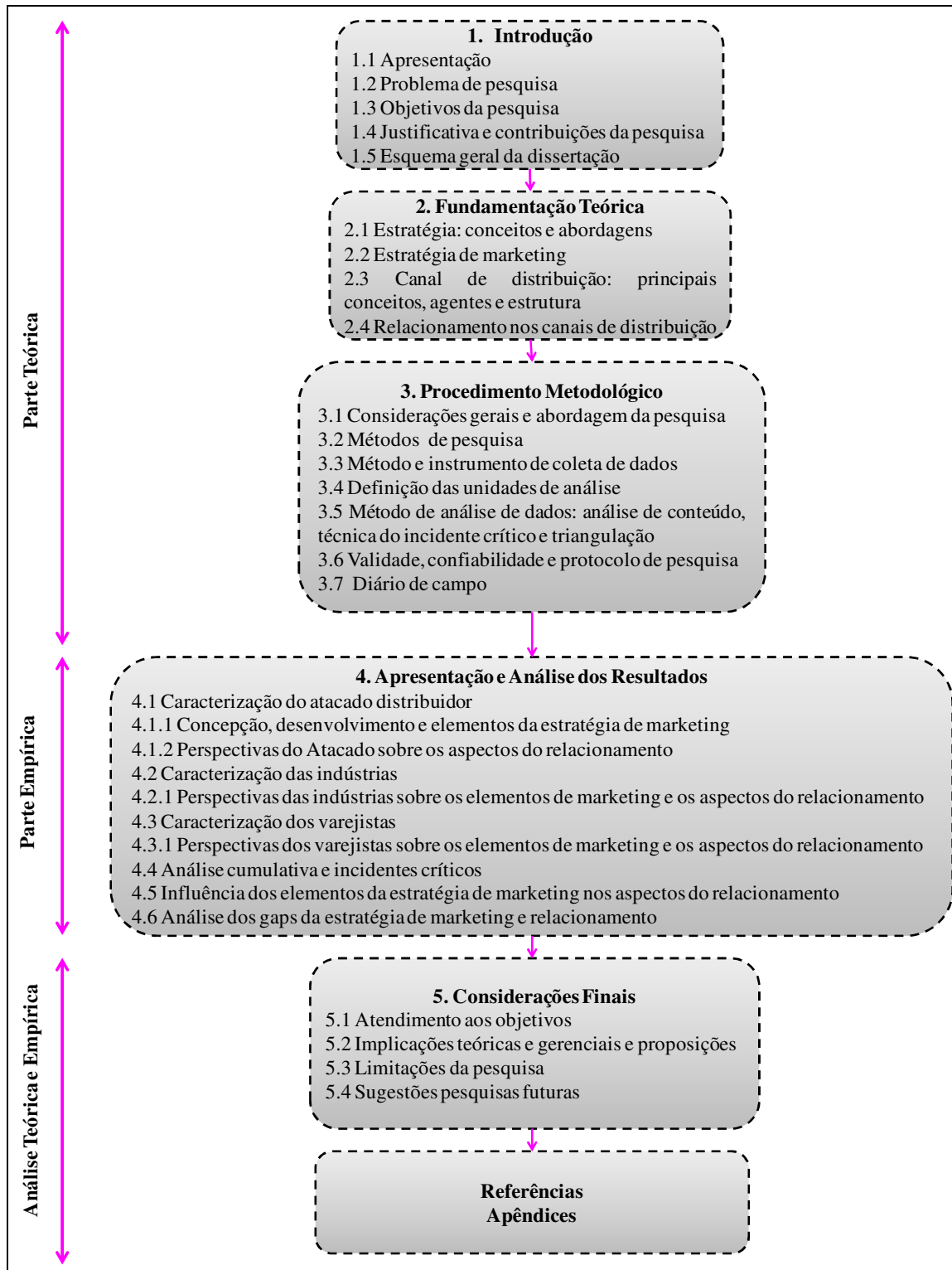


Figura 2. Estrutura e organização da dissertação

Fonte: elaborado pelo autor

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégia: conceitos e abordagens

A definição de “estratégia” como campo de pesquisa, tem evoluído ao longo dos anos com muitos conceitos, definições e termos (CERTO; PETER, 1993; BETHLEM, 1998). Embora estratégia seja um dos conceitos mais ensinados e estudados, é paradoxalmente também, um dos menos compreendidos devido à amplitude do termo com o qual é utilizado (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012).

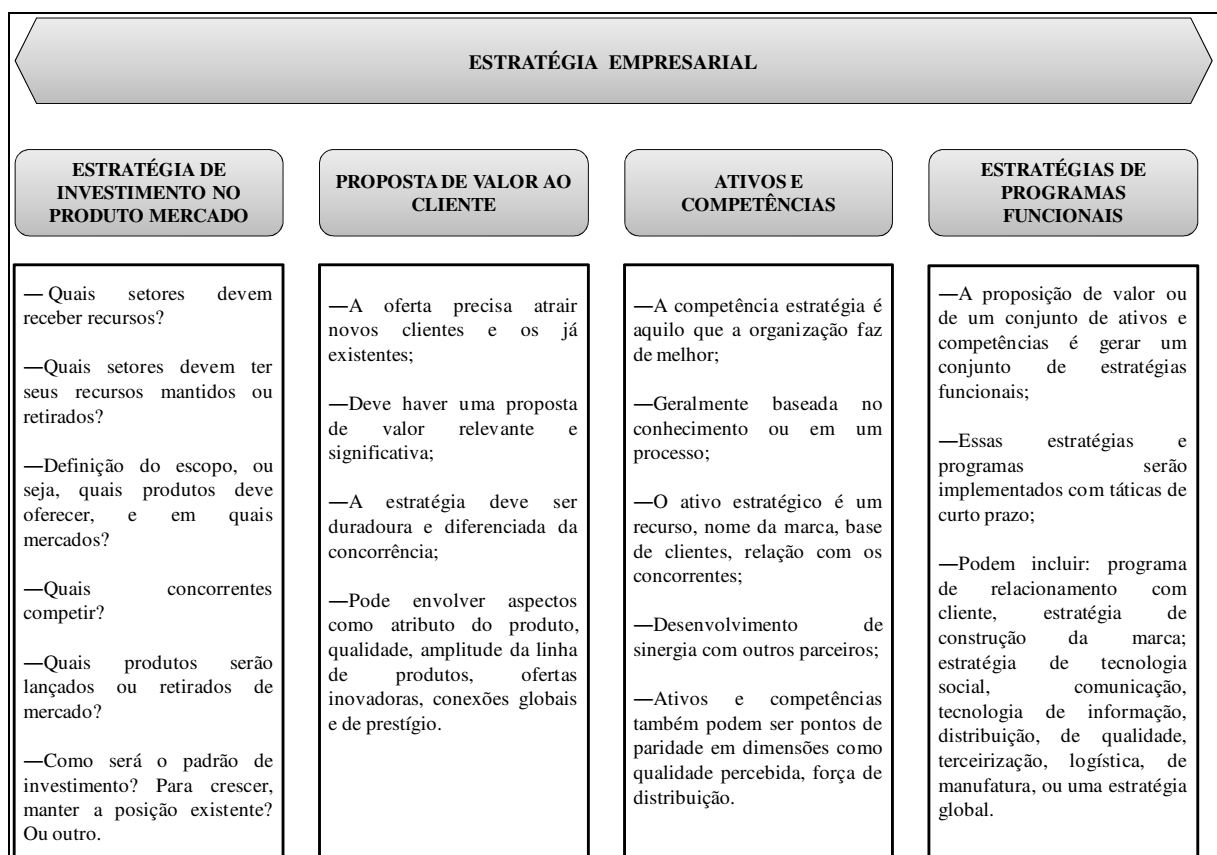
Entre as definições clássicas, podemos destacar que estratégias segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1990) são expressões operacionais de políticas, no sentido de que dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados, esses programas dizem respeito tanto de atividades externas quanto de atividades internas. Para Ansoff e McDonell (1993) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão com o objetivo de orientar a organização. Certo e Peter (1993) definem estratégia como processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Mintzberg e Quinn (2001) entendem que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. A estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas (MINTZBERG; QUINN, 2001). Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) destacam que a essência do conceito de estratégia pode ser declarada como a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir os seus objetivos ou para aumentar o desempenho por meio do uso racional dos recursos.

A estratégia de uma empresa está preocupada com as decisões de toda organização, ou seja, a estratégia se refere a forma da organização de obter vantagem competitiva, pois, uma estratégia adequada é aquela que proporciona e gera efetivamente tal vantagem (HOSKISSON et al., 2009; SLATER; OLSON; FINNEGAN, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011; SHAVARINI et al., 2013). Aaker (2012) define estratégia empresarial a partir de quatro dimensões: (a) a estratégia de investimento no produto-mercado, (b) a proposta de valor para o cliente, (c) os ativos e competências (d) as estratégias de programas funcionais. Conforme apresentado pela figura 3, primeiramente deve-se compreender em qual negócio a organização deve competir, quais os produtos oferecer, quais mercados atender, e quais

competidores diretos e indiretos concorrer, decidir sobre nível de investimento da organização, se a organização irá investir para crescer ou para manter a posição existente.

A segunda dimensão diz respeito a qual será a proposta de valor que a organização passará ao cliente, o terceiro ponto condiz sobre quais as competências e ativos estratégicos da organização, e por último, quarto elemento se refere ao conjunto de estratégias funcionais que podem incluir: programa de relacionamento com cliente, estratégia de construção da marca, estratégia de tecnologia social, comunicação, tecnologia de informação, distribuição, qualidade, terceirização, logística, manufatura, ou uma estratégia global.



**Figura 3. Processo da estratégia empresarial**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Aaker (2001, 2012)

A estratégia organizacional possui relação estreita com estratégias de marketing (CERTO; PETER, 1993). Basicamente, a estratégia corporativa consiste na tomada de decisão quanto ao escopo e a finalidade do negócio, às iniciativas e aos recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais. A estratégia de marketing é direcionada pelas decisões tomadas pela alta administração sobre como, quando e onde concorrer, e do conhecimento das oportunidades e ameaças do ambiente externo (CRAVENS; PIERCY, 2007).

## 2.2 Estratégia de marketing

Estratégia de marketing vem apresentando densa evolução como corrente de pesquisa ao longo das últimas décadas, e tem recebido maior atenção na literatura de marketing e no campo empresarial (MCDANIE; KOLARI; 1987; EASTON; 1988; VARADARAJAN; CLARK, 1994; VARADARAJAN, 2010). Está relacionada a diversas áreas e campos de conhecimento, além de apresentar uma série de perspectivas e abordagens inerentes aos processos de sua formulação, desenvolvimento e implementação. Tendo em vista tal evolução, surgem diversas concepções, e até mesmo, contraditórios pontos de vista quanto à distinção conceitual de estratégias de marketing (WU, 2011), além da existência de várias deficiências que limitam a compreensão do processo de seu desenvolvimento (GREENLEY, 1989; WHITE; CONANT; ECHAMBADI, 2003; VARADARAJAN, 2010).

A importância da formulação eficaz das estratégias de marketing tem recebido maior atenção por parte da literatura, tendo em vista a acirrada competição no mercado global (LEE; GRIFFITH, 2003). De acordo com Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) a essência do desenvolvimento da estratégia de marketing em uma organização está em garantir que suas capacidades estejam alinhadas com o ambiente do mercado competitivo em que se situam, tanto em curto prazo quanto em médio prazo.

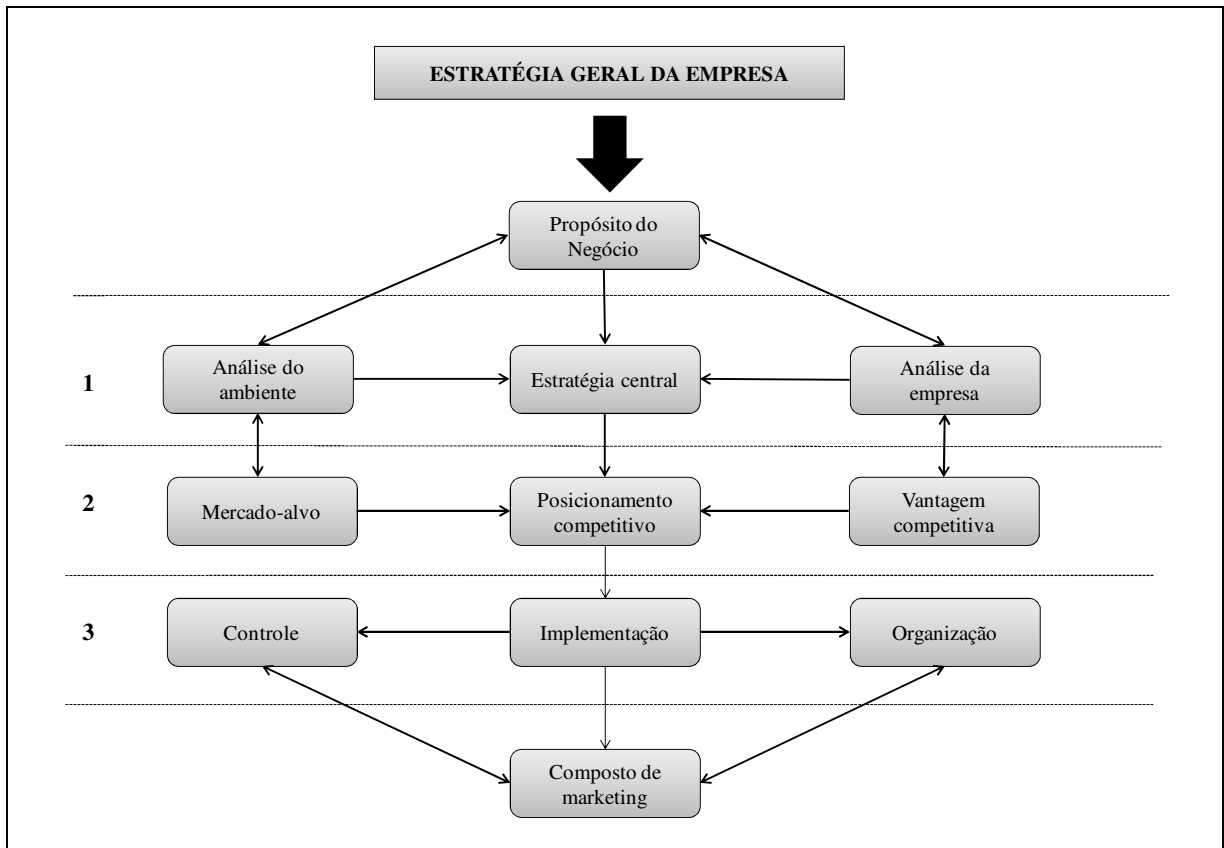
Para Varadarajan e Clark (1994) a estratégia de marketing é geralmente vista como o padrão de implantação de recursos, através da qual uma unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing em um mercado-alvo. É usualmente caracterizada em termos de configuração e alocação de recursos entre as variáveis do composto de marketing em um mercado específico. Fornell e Wernerfelt (1987) destacam que a estratégia de marketing depende basicamente da capacidade das empresas de identificar a entrada adicional de clientes no mercado, necessidade de mudança de marca ou alterações em comunicação, saída de clientes do mercado e por fim, alterações na frequência de compra. Em contrapartida, Day (1992) observa que a estratégia de marketing concentra-se em atividades de marketing e decisões que estão relacionados com a construção e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, o que é reforçado também por Lee e Griffith (2003) onde os autores ressaltam que estratégia de marketing bem sucedida precisa de vantagem competitiva sustentável em seu planejamento e implementação.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing requer avaliação fundamental das necessidades da organização, do indivíduo e do mercado (CERTO; PETER, 1993; HOOLEY; SAUNDERS, 1996; LAMBIN, 2000; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011), e a

estratégia escolhida deve ser a que melhor permite alavancar os ativos da empresa em busca do mercado-alvo (KIM et al., 2011). Geralmente, depois de analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e avaliação das forças e fraquezas internas, a organização vai desenvolver a estratégia mais adequada aos seus objetivos (HSU, 2011). Entretanto, usar uma estratégia de marketing adequada é elemento crítico para o sucesso organizacional. Uma estratégia eficaz requer o conhecimento de que existem diversas alternativas de estratégias e o entendimento de como elas funcionam sob diversas condições, sejam elas, ambientais, organizacionais, ou ambas (SHAW, 2012). Segundo Varadarajan e Clark (1994) todos os elementos da estratégia de marketing devem ser combinados e integrados.

A estratégia de marketing é geralmente o resultado do processo de segmentação de mercado e escolha do mercado-alvo, possuindo como objetivo tomar decisão sobre o posicionamento, ou seja, centra-se nas vertentes que envolvem a identificação e escolha de quem são os clientes (HOOLEY; LYNCH; JOBBER, 1991; CERTO; PETER, 1993; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010). Além disso, a estratégia de marketing frequentemente deve selecionar um ou mais mercados-alvo, desenvolver o composto mercadológico, ajustar as necessidades aos propósitos do mercado-alvo selecionado, ser realista com relação aos recursos disponíveis, e consistente com a missão, metas e objetivos da organização (CERTO; PETER, 1993; MCCARTHY; PERREAULT, 1997; FERREL et al., 2000).

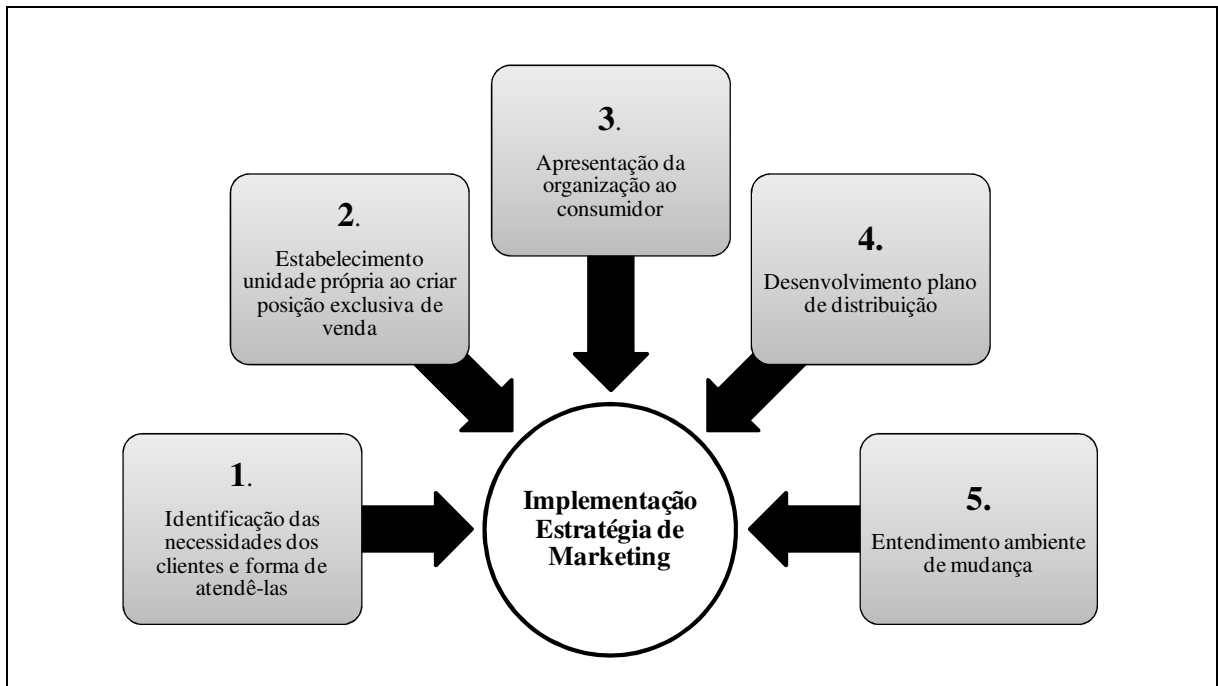
De acordo com Hooley e Saunders (1996) e Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) o processo da estratégia de marketing, conforme apresentado pela figura 4, se inicia no nível 1 com análise detalhada das capacidades da empresa, ou seja, suas forças e fraquezas em relação à concorrência, e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente. Após o levantamento dessas informações, o próximo passo apresentado pelos autores é elaboração de uma estratégia central identificando os objetivos de marketing. No nível 2 são identificados e escolhidos os alvos de mercado (clientes e concorrentes), em consonância define-se a vantagem competitiva da organização e o seu posicionamento. No nível 3, para implementação, precisa ser criada uma organização de marketing capaz de colocar a estratégia em prática.



**Figura 4. Processo da estratégia de marketing**

Fonte: adaptado a partir de Hooley e Saunders (1996) e Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011)

De acordo com Noble e Mokwa (1999) não há um consenso na literatura, sobre o conceito de implementação da estratégia. Diversos autores desenvolvem modelos com vistas a preencher essa lacuna. De acordo com Beemer e Shook (1998) muitas estratégias falham devido a implementação mal executada; a implementação pode ser vista como sinônimo de controle e monitoramento (NOBLE; MOKWA, 1999). Beemer e Shook (1998) destacam alguns atributos para que a implementação da estratégia de marketing seja bem sucedida, conforme apontado pela figura 5. Inicialmente é necessário identificar as necessidades dos clientes e descobrir a forma de atendê-las. Em seguida, a organização deve comunicar claramente a oferta aos seus clientes, para que eles possam entender o que a empresa oferece que a diferencia da concorrência, ou seja, mostrar aos consumidores as vantagens dos produtos com relação às outras opções do mercado, além disso, desenvolver formas e canais de distribuição apropriados de forma a atender ao cliente final e por fim, entender que a mudança é constante, assim como a adaptação ao mercado (BEEMER; SHOOK, 1998).



**Figura 5. Processo de implementação da estratégia de marketing**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de Beemer e Shook (1998)**

### 2.2.1 Segmentação e mercado-alvo

Compreender e diferenciar os clientes, suas necessidades e as respostas ao composto de marketing desempenha um papel vital na gestão empresarial (LIU; KIANG; BRUSCO, 2012). Nesse sentido, surgiu o conceito de segmentação de mercado, que foi proposto inicialmente por Smith (1956) visando fornecer uma visão heterogênea do mercado. Segundo o autor, ao contrário da empresa oferecer o mesmo composto de marketing para clientes muito heterogêneos, elas deveriam dividir os clientes em segmentos e adequar o composto de marketing para os segmentos alvo, melhorando assim a satisfação dos clientes e a eficiência da empresa. Segmento de mercado nada mais é que um grupo de clientes ou potenciais clientes, agregados, que compartilham um conjunto comum de necessidades que são diferentes das necessidades de outros segmentos (BONOMA; SHAPIRO, 1984).

A segmentação de mercado pode ser considerada como movimento contrário ao marketing de massa, que era aplicável apenas quando a demanda é homogênea, todos os clientes tinham a mesma necessidade básica e havia pouca competição, ao contrário do ambiente atual, onde os clientes apresentam variadas necessidades que não podem ser satisfeitas da mesma forma básica o que justifica a utilização da segmentação de mercado (DIBB; SIMKIN, 1991; DIBB, 1998; CHURCHILL; PETER, 2000; YANAZE, 2011; HAN et al., 2014).



A segmentação pode ser definida como processo de dividir um mercado heterogêneo em grupos mais homogêneos de potenciais consumidores com necessidades ou características semelhantes, que provavelmente apresentarão comportamento de compra similar (DIBB; SIMKIN, 1991; LOKER; PERDUE, 1992; BROOKSBANK, 1994; WEINSTEIN; 1995; DIBB; SIMKIN, 1997; MCCARTHY; PERREAULT, 1997; FERREL et al., 2000; URDAN F.; URDAN A., 2006; TURKENSTEEN; SIERKSMA; WIERINGA, 2011; KOTLER; KELLER, 2012; HAN et al., 2014). Essa estratégia consiste basicamente em detectar, avaliar e selecionar grupos homogêneos de indivíduos com o objetivo de projetar e dirigir estratégias competitivas em relação a eles (SARABIA, 1996).

Um dos benefícios mais citados na literatura da segmentação de mercado, é que tal processo, leva a melhor compreensão das necessidades e características dos clientes (DIBB; SIMKIN, 1997), além de proporcionar a escolha do mercado-alvo mais apropriado (KUO; AKBARIA; SUBROTO, 2012). Sendo assim, a estratégia de segmentação ajuda identificar grupos de consumidores, usar os recursos de forma mais eficaz e fornecer diferentes níveis de serviço ao cliente com vistas a atender diferentes necessidades dos segmentos de mercado (LAU, 2012; HAN et al., 2014). Além disso, a segmentação de mercado fornece um meio para focar estratégias de marketing em segmentos-chave que promovem maior retorno sobre o investimento (LOKER; PERDUE, 1992).

A segmentação surge porque é necessário equilibrar as diversas necessidades dos clientes com as capacidades e os recursos de organizações concorrentes no mercado (DIBB; SIMKIN, 1997). A amplitude das necessidades dos clientes no mercado é extensa, impedindo que uma organização individual consiga atender todas elas em todos os tempos (DIBB; SIMKIN, 1991; DIBB; SIMKIN, 1997; DIBB, 1998; URDAN F.; URDAN A., 2006).

Tendo em vista que o propósito da segmentação de mercado é dividir a população em grupos com necessidades relativamente homogêneas, há uma série de fatores ou bases utilizadas para este processo (FERREL et al., 2000; HAN et al., 2014). A escolha da base pode ser considerada um fator crítico para condução adequada do processo de segmentação de mercado (KUO; AKBARIA; SUBROTO, 2012). Weinstein (1995) sugere cinco dimensões da segmentação: geográfica, socioeconômica, psicográfica, taxa de uso de produto e benefícios. Em contrapartida, Ferrel et al., (2000) destaca que as bases podem ser classificadas em três categorias principais, segmentação demográfica, psicográfica e por benefício desejado. Kotler e Keller (2012) afirmam que há quatro bases de segmentação: geográficas, demográficas, psicográficas e de segmentação comportamental. Vale a pena destacar que raramente a segmentação de mercado é realizada considerando-se apenas um critério, em geral, a

segmentação é resultado da combinação de vários critérios (YANAZE, 2011). O quadro 1 apresenta as principais bases para segmentação de mercado e suas respectivas características e conceitos.

**Quadro 1. Bases e características da segmentação de mercado**

<b>BASES SEGMENTAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Segmentação Demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Divide o mercado em segmentos usando fatores como população, número de residências/famílias, ciclo de vida da família, faixa etária, estado civil, sexo, raça, nacionalidade, religião, escolaridade, nacionalidade;</li> <li>— São considerados fatores mais fáceis de mensurar.</li> </ul>
<b>Segmentação Geográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Pode ser feita com base na divisão do país em regiões, estados, microrregiões, municípios, cidades, distritos, bairros, densidade, clima, limites políticos, área comercial, localização, acesso a transporte, topografia, tráfego, centro de compras, etc;</li> <li>— Dados relativamente fáceis de obter;</li> <li>— Populações podem ser amostradas e cuidadosamente projetadas para projetar as características de todo o mercado.</li> </ul>
<b>Segmentação Psicográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lida com o que as pessoas pensam e sentem, envolvem fatores como valores, atitudes, interesses, opiniões, traços de personalidade, estilo de vida dos consumidores, crenças e percepções e da predisposição de marca;</li> <li>— São fatores mais difíceis de mensurar.</li> </ul>
<b>Segmentação Benefício Desejado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Envolve entender quais são os benefícios desejados pelos consumidores;</li> <li>— Expectativa do consumidor quanto a benefícios específicos do produto, satisfação das necessidades etc. ou fatores como prestígio, qualidade, durabilidade, custos, atendimento ou serviços agregados, rapidez, marca, aparência física do produto etc.</li> </ul>
<b>Segmentação Socioeconômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Segmentar o mercado com base nos níveis de renda, classe social dos consumidores, grau de instrução, ocupação, fatores de posse de residência.</li> </ul>
<b>Segmentação P/ Taxa de Uso do Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— O mercado pode ser segmentado de acordo com os níveis de consumo de vários grupos de usuários (não usuários, grande, médio, pequeno).</li> </ul>
<b>Segmentação Comportamental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Baseia-se no comportamento de consumo, grau de uso do produto, lealdade à marca, ocasião de compra, status de uso, grau de uso, fidelidade, modo de utilização, razão da compra, frequência da compra, local da compra etc.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Weinstein (1995); Hooley e Saunders (1996); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Ferrel et al., (2000); Yanaze (2011); Kotler e Keller (2012); Han et al., (2014).

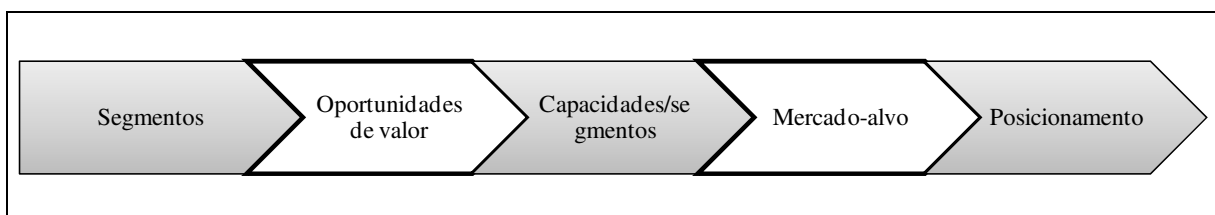
Depois do processo de segmentação de mercado, onde os segmentos são identificados e sua respectiva importância para organização é definida, a estratégia do mercado-alvo deve ser selecionada (KOTLER; ARMSTRONG, 1999; CRAVENS; PIERCY, 2007). Definir o

mercado-alvo é avaliar a atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

McCarthy e Perreault (1997) definem mercado-alvo como conjunto relativamente homogêneo de consumidores que a organização deseja atrair, com objetivo de desenvolver o composto mercadológico para atingir esse mercado específico, ou seja, ao selecionar o mercado-alvo a organização escolhe um ou mais segmentos que ela tem condições de servir melhor do que seus concorrentes e concentra esforços (URDAN, F.; URDAN A., 2006).

A finalidade da estratégia de identificação do mercado-alvo consiste em selecionar pessoas ou organizações para atender com o produto-mercado (CRAVENS; PIERCY, 2007). Tanto para atacadistas quanto para varejistas, a decisão da seleção do mercado-alvo é de extrema importância, e os elementos que envolve produto, preço, promoção e distribuição devem levar em consideração a decisão do mercado-alvo tomada anteriormente (SANDHUSEN, 1998). Em geral, se ocorrem mudanças nos mercados-alvo das organizações, tornam-se necessárias mudanças na estratégia de canal de distribuição (CHURCHILL; PETER, 2000).

A segmentação de mercado e a seleção do mercado-alvo são essenciais para que as posições competitivas sejam alcançadas e sustentadas ao longo do tempo, a decisão do mercado-alvo afeta e é afetada pela decisão estratégica seguinte, o posicionamento (URDAN F.; URDAN A., 2006). A figura 6 apresenta o processo desde a segmentação, passando pelas oportunidades de valor, identificando as potencialidades e oportunidades dos segmentos, escolhendo o mercado-alvo e definindo a estratégia de posicionamento. Cada uma dessas etapas colabora para o desenvolvimento da estratégia de marketing da empresa.



**Figura 6. Processo da segmentação ao posicionamento**  
 Fonte: adaptado de Cravens e Piercy (2007, p. 100)

### 2.2.2 Posicionamento

As decisões de segmentação e mercado-alvo são instrumentos para a estratégia de posicionamento, ou seja, depois que a empresa decide em que segmentos de mercado entrar, deve decidir que “posições” deseja ocupar nesses segmentos (KOTLER; ARMSTRONG, 1999; KOTABE; HELSEN, 2000). O posicionamento nada mais é do que selecionar uma

ideia essencial ou algumas poucas ideias essenciais, sobre o produto, a marca ou empresa e fixá-la num lugar privilegiado na mente dos consumidores e distintivo frente aos concorrentes; basicamente, a empresa define como quer ser percebida pelos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 1999; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; URDAN F.; URDAN A., 2006; AMPUERO; VILA, 2006; CRAVENS; PIERCY, 2007; RIES; TROUT, 2009; FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010).

De acordo com Cravens e Piercy (2007) a estratégia de posicionamento é a combinação de estratégias de produto, cadeia de valor, preço e promoção que uma organização utiliza para se posicionar em relação a seus principais concorrentes no que se refere ao atendimento de necessidades e desejos do mercado-alvo. Cravens e Piercy (2007), Ries e Trout (2009) reforçam que o posicionamento afeta os elementos relacionados ao produto, preço, distribuição e comunicação. Jalkala e Keranen (2014) destacam que a empresa precisa identificar os recursos que têm potencial para se tornar uma fonte de vantagem competitiva e construir o seu posicionamento com base nessas capacidades.

A estratégia de posicionamento de fato não é um processo simples que pode ser realizado a curto prazo, pois, exige grande esforço em análises e pesquisas de mercado (BROOKSBANK, 1994). Frequentemente, o posicionamento pode ser realizado com base na diferenciação, conforme apontado por diversos autores. As principais estratégias de diferenciação referem-se a critérios de difícil escolha (KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON, 2000), entretanto, normalmente tem-se a diferenciação por desempenho de produtos, preços, relacionamentos etc.

Sendo assim, para que o posicionamento tenha êxito, os clientes precisam conhecer o produto, assim como as necessidades e desejos que ele pretende suprir. Nesse sentido, as organizações precisam envolver uma comunicação eficiente com o mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que forneçam suporte a estratégia de posicionamento, e definindo preço adequado com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo (CHURCHILL; PETER, 2000).

De acordo com Fuchs e Diamantopoulos (2010) o posicionamento pode ser dividido entre o pretendido, o real e o percebido. O posicionamento pretendido diz respeito a como a empresa pretende ter a sua marca percebida pelos consumidores alvo, já o posicionamento real trata do que realmente está sendo comunicado ao consumidor como posicionado, e o percebido é a forma com que esses consumidores formam suas próprias percepções e posicionam o produto em suas mentes. Churchill e Peter (2000) destacam vários tipos de posicionamento, conforme pode ser visto pelo quadro 2.

**Quadro 2. Tipos de posicionamento**

<b>TIPO DE POSICIONAMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Posicionamento por Concorrentes</b>	Posicionamento de um produto em comparação com marcas dos concorrentes;
<b>Posicionamento por Atributos</b>	Posicionamento de um produto com base em seus atributos, como características do produto;
<b>Posicionamento por Uso ou Aplicação</b>	Posicionamento para um uso específico do produto;
<b>Posicionamento por Usuário</b>	Posicionamento do produto destinados ao uso por determinado grupo;
<b>Posicionamento por Classe de Produto</b>	Posicionamento do produto em relação a outras classes de produtos.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Churchill e Peter (2000)

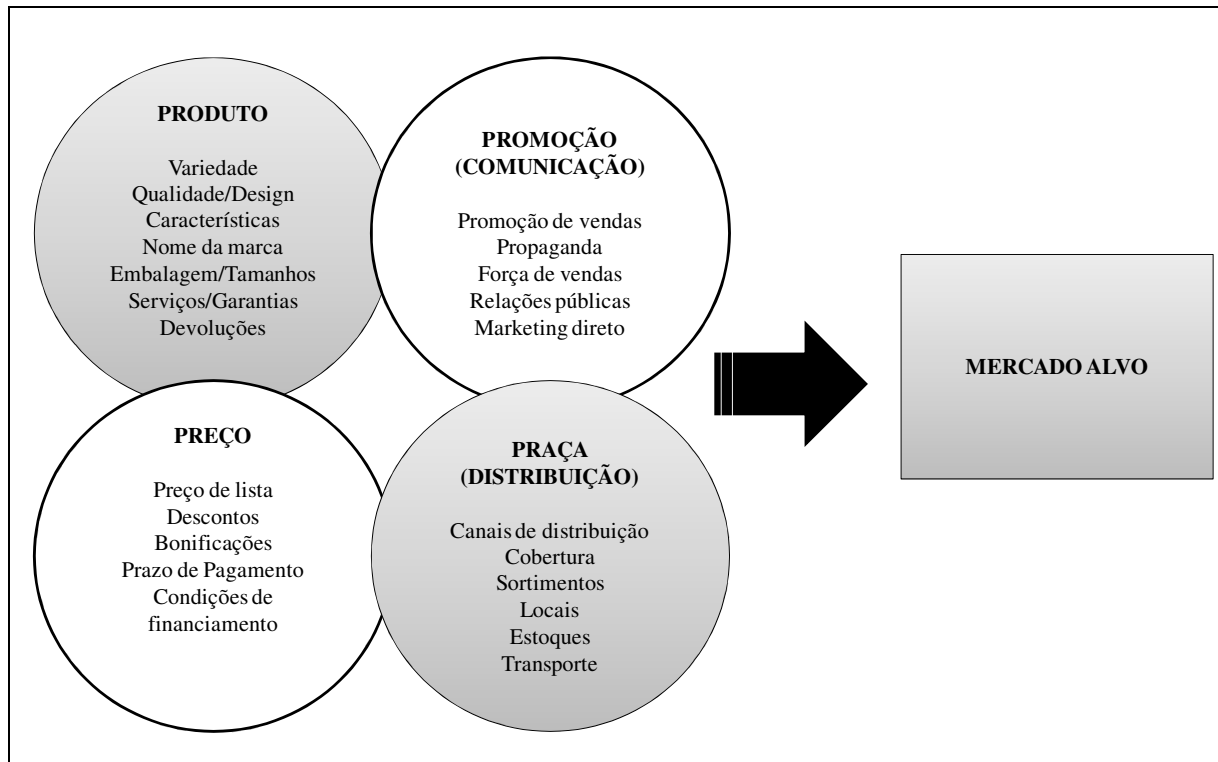
Fuchs e Diamantopoulos (2010) ainda destacam que adotar o posicionamento errado ou seja, selecionar fatores do posicionamento que não são percebidos pelos consumidores como sendo relevantes e importantes, ou não suficientes para diferenciar dos concorrentes, corre o risco de prejudicar o posicionamento percebido, conseqüentemente levando a diminuição nas vendas. Da mesma forma, problemas similares podem ser identificados quando o posicionamento pretendido é bem escolhido, contudo, falha na execução, ou seja, no posicionamento real.

Sendo assim, o posicionamento pode ser comprometido pela escolha da estratégia de posicionamento errada tanto quanto ao posicionamento pretendido quanto ao posicionamento real (FUCHS; DIAMANTOPOULOS, 2010). Diante do contexto apresentado, destaca-se que para que a organização tenha êxito a longo prazo, ela deve posicionar a marca, o produto ou o serviço no mercado de forma adequada (BROOKSBANK, 1994).

### **2.2.3 Composto de marketing**

O composto de marketing foi introduzido por volta de 1960 e rapidamente tornou-se teoria básica de marketing (GRÖNROOS, 1994). Em geral, o composto de marketing pode ser definido como a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para o cliente, visando alcançar os objetivos da organização (CHURCHILL; PETER, 2000). As decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção (comunicação) e distribuição, com objetivo de atender as necessidades dos consumidores do mercado-alvo (DIBB; SIMKIN, 1991; FERREL et al., 2000).

De acordo com Coviello, Brodie e Munro (2000) independente das organizações serem de maior ou menor porte, tem-se as práticas de negócio centradas na gestão do composto de marketing. Deve-se ressaltar que embora o composto de marketing seja considerado essencial para teoria de marketing alguns autores como Grönroos (1994) o criticam. A figura 7 apresenta cada elemento do composto de marketing e sua composição.



**Figura 7. Elementos do composto de marketing**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Kotler e Keller (2012)

Integrando o composto de marketing estão produto, preço, promoção (comunicação) e distribuição. Para melhor entendimento desses elementos neste estudo, os seus respectivos conceitos e características são detalhadas a seguir.

- **Produto/Marca**

Produto pode ser considerado tudo o que é oferecido para um mercado com objetivo de satisfazer necessidades e desejos dos consumidores, não necessariamente precisam ser tangíveis (bens), podem ser também intangíveis (serviços) e podem se referir a bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações, ideias entre outros (CHURCHILL; PETER, 2000; SCHWEITZER; LYONS, 2008; KOTLER; KELLER, 2012). Churchill e Peter (2000) destacam que os produtos podem ser de consumo,

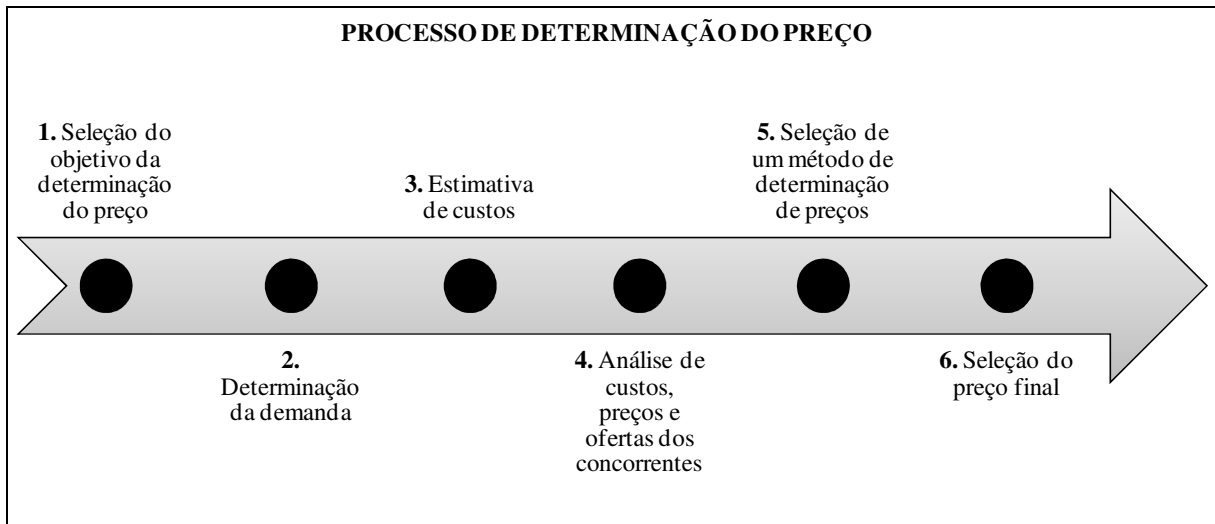
quando seu mercado-alvo é prioritariamente de consumidores, ou podem ser de produtos industriais, quando vendidos essencialmente para organizações.

Um fator essencialmente importante do produto diz respeito a sua marca; a AMA - *American Marketing Association* define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes. Os ativos da marca frequentemente viabilizam a estratégia empresarial, ou seja, a marca proporciona para a organização a capacidade de competir em mercados de produtos e serviços, representando uma proposta de valor aos clientes (AAKER, 2012). Sendo assim, se os consumidores percebem determinada marca favoravelmente, a empresa pode ter vantagem competitiva, além disso, a gestão da marca é considerada útil para explorar plenamente os ativos de uma organização e na geração de valor adicional dos investimentos já realizados em marcas (PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2005).

- Preço

O elemento preço é um dos quatro principais elementos do composto de marketing, e suas decisões são importantes por que afetam diversas áreas da organização (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). O preço pode ser definido como a quantidade dispendida de recursos financeiros para se adquirir a propriedade ou uso de um produto (CHURCHILL; PETER, 2000). Para Ailawadi e Keller (2004) o preço representa a despesa monetária que o consumidor deve suportar para fazer determinada compra. Este elemento da estratégia de marketing pode envolver uma série de itens como curvas de demanda, análise de custos, concorrência, valor para o cliente, regulamentações governamentais, ética, descontos, vendas, estratégia, entre outros (CHURCHILL; PETER, 2000).

Segundo Cravens e Piercy (2007) as organizações frequentemente precisam desenvolver a análise da situação dos preços, para isso, tem-se a necessidade de entender as restrições legais associadas ao preço, a sensibilidade do consumidor, custos do produto, reações prováveis dos concorrentes. Cada elemento tem grande importância e afeta diretamente na precificação do produto ou serviço. Kotler e Keller (2012) apresentam seis etapas para determinação de uma política de preços adequada, conforme apresentado pela figura 8.



**Figura 8. Processo de determinação do preço**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de Kotler e Keller (2012)**

Os canais de distribuição desempenham importante papel na estratégia de preço das organizações. Basicamente a chave para gerenciar a estratégia de preço ao longo do canal de distribuição consiste em vê-lo como a rota para alcançar o segmento dos clientes-alvo (KOTABE; HELSEN, 2000; NAGLE; HOLDEN, 2003). Tradicionalmente, é o fabricante que determina o preço e, em seguida oferece aos atacadistas e varejistas com margem de lucro suficiente para tornar os produtos disponíveis para uso ou consumo (CHOW; KAYNAK; YANG, 2011).

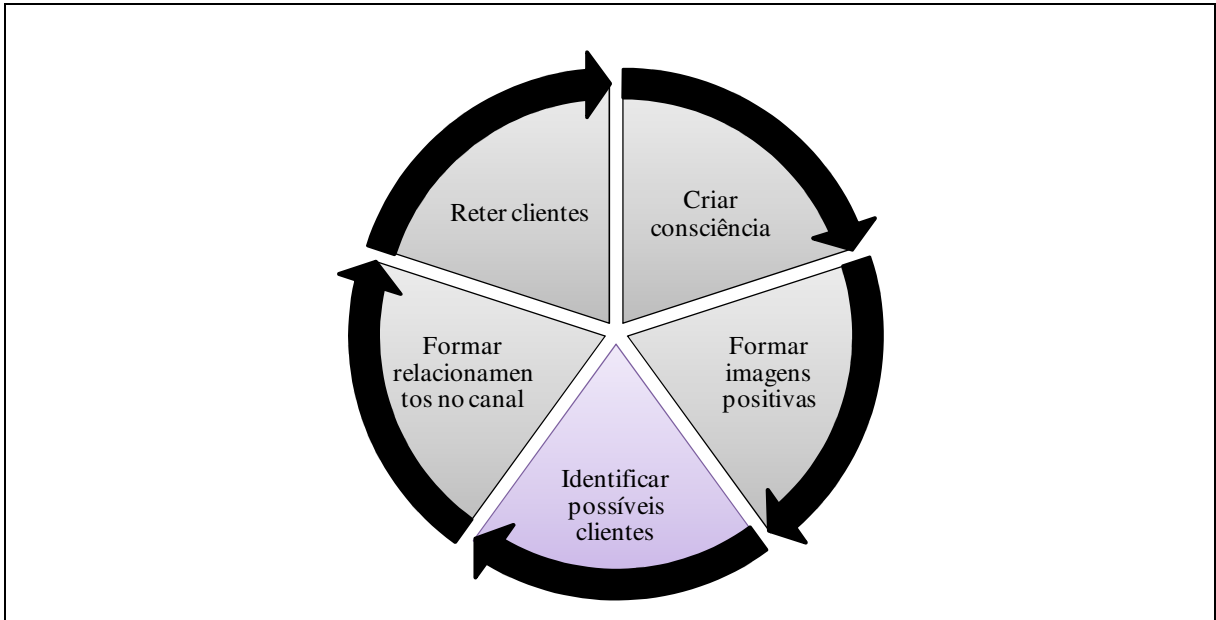
Tendo em vista que os canais de distribuição são compostos por diversas organizações como fabricantes, atacadistas e varejistas, é preciso entender o efeito das decisões sobre o preço não somente para o cliente imediato, como também para o cliente final (NAGLE; HOLDEN, 2003). Estudos que analisaram formações de preço no canal de distribuição frequentemente o relacionaram com fatores voltados à estrutura de poder no canal, número de intermediários no processo, diferentes níveis de distribuição e tipo de demanda (KUIPER; MEULENBERG, 2004). Em geral é necessária cuidadosa colaboração entre os membros do canal de distribuição para garantir que a estratégia de preço seja executada no canal como um todo (NAGLE; HOLDEN, 2003).

- Comunicação

Segundo Churchill e Peter (2000) a comunicação pode ser utilizada para atingir metas estratégicas, conforme figura 9. Para os autores, essas metas envolvem informar o público-alvo sobre os produtos, marcas, lojas ou organizações; colaborar para que as pessoas possuam



visão mais positiva acerca destes fatores; identificar as necessidades de compradores potenciais; aumentar e melhorar a cooperação dos membros do canal de distribuição, além de criar valor para os clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos.



**Figura 9. Metas estratégicas da comunicação de marketing**  
**Fonte: elaborado pelo autor com base em Churchill e Peter (2000)**

Comunicação de marketing pode ser entregue de várias formas, que vão desde meios de comunicação em massa, como TV, rádio, revistas e jornais, quanto os meios de comunicação mais personalizados como catálogos, combos, promoções, mala direta (DANAHER; ROSSITER, 2011). As plataformas da comunicação basicamente se referem a propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade (CHURCHILL; PETER, 2000), cada qual com seu conjunto de elementos específicos.

No canal de distribuição especificamente são desenvolvidos uma série de atividades promocionais. Em geral, as organizações entram em contato com seus clientes por meio de vendedores, representantes ou pessoal de serviço ao cliente (SHETH; SHARMA, 2008). Para diversas empresas, essa força de vendas é a principal interface com o mercado. Basicamente, pode-se dizer que este é um dos primeiros contatos que os intermediários possuem no canal, e normalmente essa comunicação ocorre para apresentação de catálogos, combos e promoções. A tecnologia tem impactado no nível e na qualidade da informação em processos de venda (MARSHALL; MONCRIEF; LASSK, 1999), sendo assim, alguns atacadistas possuem integralmente a utilização de *tablets/palmtops* para realização rápida de pedidos dos varejistas.

### 2.3 Canal de distribuição: principais conceitos, agentes e estrutura

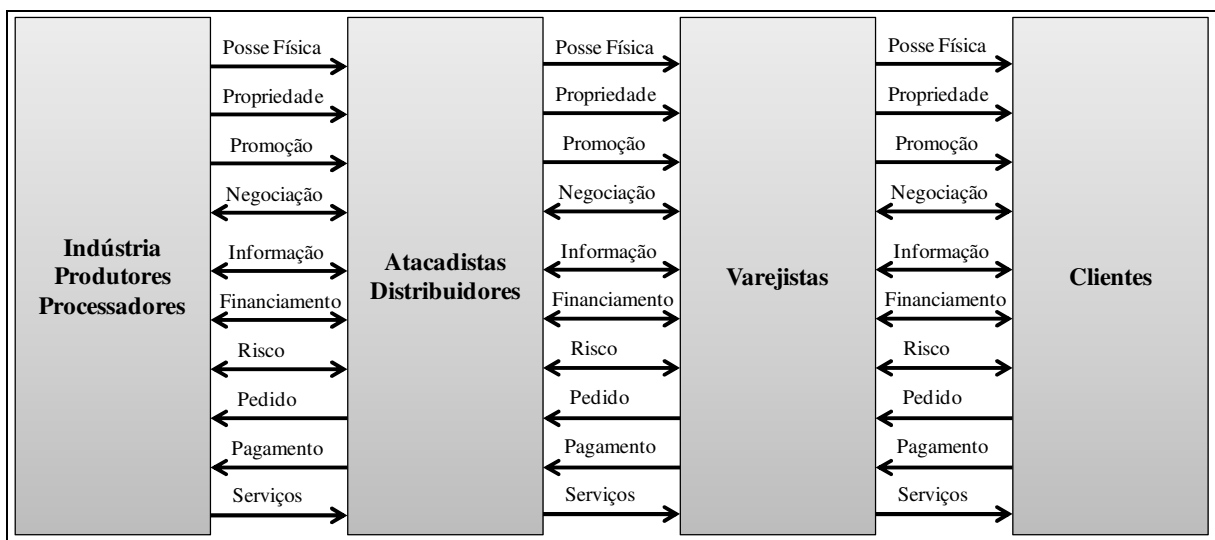
Canal de distribuição pode ser definido como conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo de modo que as empresas atinjam seus objetivos de distribuição (CHURCHILL; PETER, 2000; BOWERSOX; CLOSS, 2001; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002; ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012).

Para Mehta, Larsen e Rosenbloom (1996) os canais de distribuição podem ser vistos como conjunto de organizações que cooperam para executar tarefas de distribuição no sentido de perseguir simultaneamente objetivos independentes e coletivos. Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) destacam que os canais são um conjunto de relações de troca que criam valor para o cliente na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços. De acordo com Kozlenkova et al. (2015) o canal de distribuição é o lugar onde o processo de criação de valor para o cliente é mais acentuado. Hopkinson e Blois (2014) ressaltam que os canais de distribuição têm sido vistos como “super-organizações” que enfatizam o interesse comum na criação de valor através de ações complementares.

Em geral, todas as definições apresentadas anteriormente deixam claro fatores relacionados a (a) interdependência funcional apresentada pelas organizações que compõem os canais de distribuição, (b) o caminho que o produto deve seguir até o consumidor, ou seja, quais intermediários (atacadistas e varejistas) que efetivamente vão contribuir para que os produtos estejam disponíveis para uso ou consumo, (c) a busca simultânea para atingir objetivos independentes e coletivos, (d) e as relações entre os membros que criam valor no canal de distribuição.

Os membros do canal de distribuição realizam várias tarefas e funções de distribuição e desempenham papel significativo no fluxo dos produtos para os consumidores e no ganho de lucratividade da empresa (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002). As funções do canal de distribuição refletem as tarefas de trabalho que devem ser executadas pelos membros, haja vista que determinados produtos e serviços exigem um conjunto relativamente complexo de funções a serem realizadas no sentido de facilitar a troca com os clientes finais (FRAZIER, 1999). No desempenho das várias funções que são necessárias para mover um produto através do canal, os membros têm fundamentalmente interesse comum de maximizar os lucros por meio das vendas do produto, portanto, as funções que cada intermediário desenvolve contribui para este objetivo (GIL; ALLERHEILIGEN, 1996).

Alguns fluxos surgem quando um canal de distribuição está sendo desenvolvido; esses fluxos possuem como principal função a ligação entre os membros do canal e devem ser coordenados para que se tenha maior eficiência, buscando agregar valor e reduzir custos (ROSENBLOOM, 2002; TEIXEIRA; NEVES; SCARE, 2004; ROSENBLOOM, 2013). Para Coughlan et al. (2012) os fluxos são processos que fluem por meio do canal de distribuição, sendo realizados em diferentes pontos no tempo, por diferentes membros. Sendo assim, os membros do canal estão envolvidos em atividades produtivas, que são denominadas “fluxos de canal ou de marketing” (COUGHLAN et al., 2012), conforme apresentado na figura 10.



**Figura 10. Fluxos de marketing nos canais de distribuição**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2012)

Do ponto de vista da estratégia e gestão de canal os principais fluxos que fornecem os elos que ligam os membros são: fluxo de posse física, fluxo de negociação, fluxo de propriedade, fluxo de financiamento, fluxo de risco, fluxo de pedido, fluxo de informação, fluxo de promoção e fluxo de pagamento (GILL; ALLERHEILIGEN, 1996; SANDHUSEN, 1998; CHURCHILL; PETER, 2000; ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012), conforme detalhado no quadro 3.

Nos canais de distribuição entende-se que nenhum indivíduo ou organização pode operar por muito tempo em completo isolamento (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997), pois minimamente, algumas relações e interações devem existir para que a comercialização aconteça. O canal de distribuição envolve o planejamento de uma série de indivíduos e organizações (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002) permitindo assim que o produto chegue ao consumidor final com eficiência e eficácia (COELHO; EASINGWOOD, 2008). As atividades do canal, como a distribuição, frequentemente

necessitam do envolvimento e colaboração de parceiros externos, como os membros do canal (LIN; CHEN, 2008). Neste contexto, surgem os intermediários (atacadistas e varejistas), que são empresas que dão suporte aos fabricantes e usuários finais no desempenho de determinadas funções (COELHO; EASINGWOOD, 2008) e tarefas de distribuição (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012).

**Quadro 3. Fluxos nos canais de distribuição**

<b>FLUXO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Fluxo de Posse Física</b>	Relaciona-se com o movimento físico real do produto, começando nos produtores, passando pelos intermediários e chegando ao consumidor final.
<b>Fluxo de Negociação</b>	Representa a interação e relação das funções de compra e venda associadas à transferência dos direitos sobre os produtos.
<b>Fluxo de Propriedade</b>	Mostra o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante para o consumidor final.
<b>Fluxo de Financiamento</b>	Relacionado às condições de venda entre os membros do canal.
<b>Fluxo de Informação</b>	Apresentam o fluxo das informações entre os intermediários, que frequentemente têm sentido duplo. A informação deve ser compartilhada e os dados transmitidos de forma eficiente e em tempo hábil.
<b>Fluxo de Promoção</b>	Refere-se ao fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.
<b>Fluxo de Pagamento</b>	Envolve a transferência de recursos financeiros.
<b>Fluxo de Risco</b>	Envolve o risco envolvido no canal de distribuição, tendo em vista as incertezas econômicas e imprevisibilidade.
<b>Fluxo de Pedido</b>	Refere-se ao processamento de pedidos.

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de Gill e Allerheiligen (1996) Sandhusen (1998); Churchill e Peter (2000); Rosenbloom (2002); Coughlan et al. (2012); Kotler e Keller (2012).

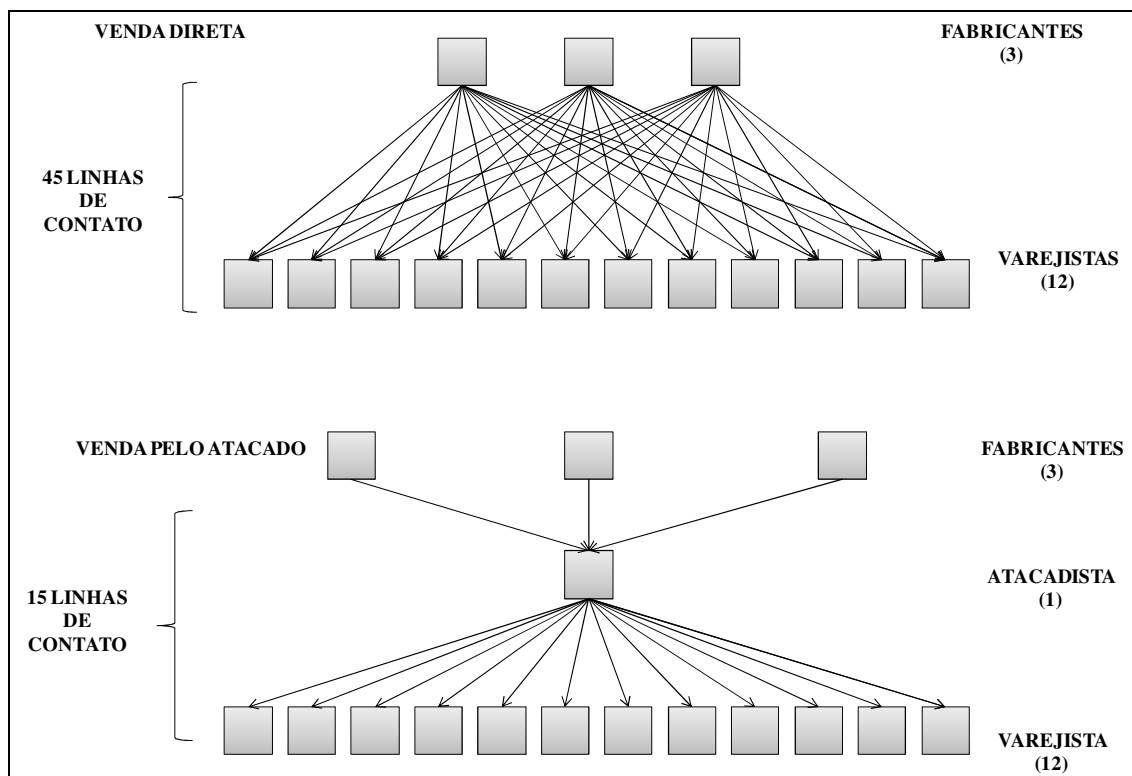
Os intermediários (atacadistas e varejistas) constituem elemento essencial para a distribuição (CHUNG; CHATTERJEE; SENGUPTA, 2012) pois, frequentemente compram mercadorias de fabricantes industriais para revendê-las a outras empresas industriais (HINTERHUBER A.; HINTERHUBER G., 2012) gerando assim, benefícios de forma, lugar, tempo, valores de propriedade, reunindo compradores e vendedores (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; BOONE; KURTZ, 1998).

Dois conceitos básicos são usados para se optar pelo uso de intermediários no canal de distribuição: (a) especialização e divisão do trabalho e (b) eficiência contatual (ROSENBLOOM, 2002). A especialização entre os membros do canal traz diversos benefícios (ZHUANG; ZHOU, 2004). Quando os membros são especializados com tarefas específicas e divididas, ou seja, quando se desdobra uma tarefa complexa em diversas tarefas menores e mais simples, que são alocadas a partes especialistas em desempenhá-las, resulta-se em maior eficiência, economia de escala e de aprendizagem, além de maior produtividade e

benefícios econômicos. Contudo, a especialização e divisão de tarefas apresentada pelos canais de distribuição torna os membros funcionalmente interdependentes (GIL; ALLERHEILIGEN, 1996; ZHUANG; ZHOU, 2004; KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012).

Outra função importante, desempenhada pelos intermediários (atacadistas e varejistas) é o seu papel na otimização do número de relações de troca necessárias para completar as transações (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997). A eficiência contatual refere-se ao esforço de negociação entre vendedores e compradores. Sem intermediários (atacadistas e varejistas) no canal de distribuição cada fornecedor teria que interagir com cada potencial comprador para criar todas as trocas comerciais possíveis (COUGHLAN et al., 2012) conforme apresentado pela figura 11.

Quando apenas duas organizações estão envolvidas em uma troca, a relação é diádica/dual e pode ser considerada simples, contudo, quando o número de parceiros aumenta no canal de distribuição o processo de troca e o relacionamento se torna mais complexo (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997). Nesse sentido, os intermediários (atacadistas e varejistas) reduzem a complexidade do sistema e geram maior facilidade nas transações (CHURCHILL; PETER, 2000; COUGHLAN et al., 2012).

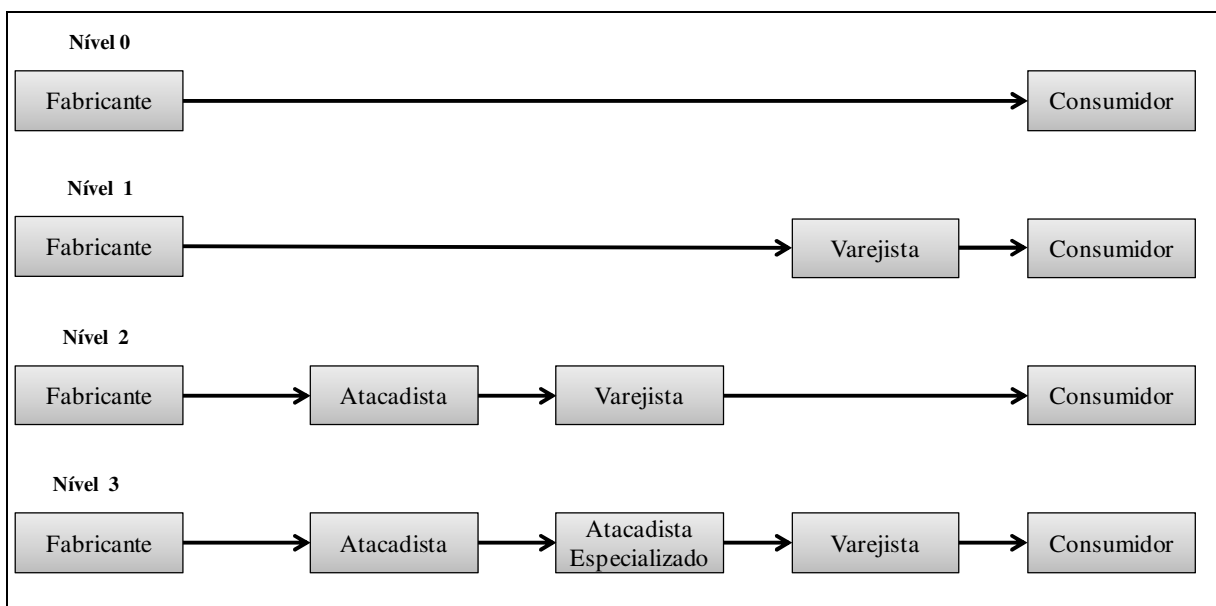


**Figura 11. Eficiência contatual**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Bowersox e Closs (2001); Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2012)

Outro ponto importante no canal de distribuição diz respeito à sua estrutura, que pode ser realizada por duas formas diferentes, envio direto ou indireto ao cliente (DIAS, 1993; BRETTEL et al., 2011; DJAFAR; AMER; LEE, 2013) conforme apresentado pela figura 12. Em uma estrutura de canal direto, os produtos movem-se da fábrica para o usuário final, sem intermediários no processo de distribuição, em contrapartida, em um canal de distribuição indireto os produtos passam por intermediários (atacadistas e varejistas) até chegar ao cliente final.

Além disso, na estrutura de canal indireto o desempenho das funções de marketing são compartilhados entre os membros intermediários do canal (DIAS, 1993; BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996). Em geral, um canal de distribuição direto inclui força de vendas próprio da empresa, empresa do ramo de vendas, telemarketing, internet, catálogo. Enquanto na distribuição indireta utiliza-se parceiros, que inclui, atacadistas, distribuidores exclusivos, agente de vendas, corretores e revendedores (CHEN; KOU; SHANG, 2014).



**Figura 12. Canais de distribuição de bens de consumo**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Riemers (1998); Bowersox e Closs (2001); Kotler e Keller (2012)

O comprimento do canal de distribuição é importante decisão estratégica para a organização e a adoção da organização pelo uso da estrutura direta ou indireta é baseada em diversos fatores como: eficiência e competência do membro do canal de distribuição, necessidade e disponibilidade de recursos, tamanho médio do pedido ou valor unitário do bem, número de produtos da linha, classificação do produto, da complexidade, percibibilidade, custo unitário, grau de mudança tecnológica, necessidade de estocagem, situação do ciclo de vida do produto, número de clientes e concentração deles no segmento de mercado, potencial

de mercado, posicionamento do produto, serviços ao consumidor, da cobertura do canal, intensidade da competição, da estrutura da empresa, etc. (SHARMA; DOMINGUEZ, 1992; DIAS, 1993; BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996).

Mallen (1996) destaca que a estrutura do canal de distribuição também possui relação estreita com o desenvolvimento econômico do país. Segundo ele, em baixos níveis de desenvolvimento há pouca especialização entre as funções de distribuição, e por conta do tamanho do mercado, menos empresas podem estar envolvidas como intermediários. Cabe ressaltar que estruturas de canais diversificadas refletem diferentes arranjos institucionais que implicam em diferentes níveis de compromisso e risco, e tais estruturas são difíceis de mudar porque suas decisões são de longo prazo (KLEIN; ROTH, 1993).

### **2.3.1 Atacado**

Compondo o canal de distribuição como membro intermediário, estão os Atacadistas, conhecidos também como Distribuidores (DAS; TYAGI, 1994), que se referem aos estabelecimentos comerciais que não vendem produtos em um número significativo aos consumidores finais, basicamente realizam a venda para estabelecimentos como varejista, comerciantes, usuários industriais, institucionais e comerciais (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012; LAU, 2012).

Atacadistas estão em posição intermediária entre o setor industrial e o setor de varejo e conseqüentemente constituem elo importante no canal de distribuição (DAS; TYAGI, 1994; RIEMERS, 1998; MUDAMBI; AGGARWAL, 2003). Vários tipos de intermediários atacadistas operam em diferentes canais de distribuição, não somente oferecem extensas linhas de produtos, como também proporcionam diversos serviços como logística e pós-venda (BOONE; KURTZ, 1998; RIEMERS, 1998). Os atacadistas transferem as condições de venda dos bens dos fornecedores em condições que os compradores são capazes e dispostos a comprar (RIEMERS, 1998). Em geral, o quadro 4 apresenta os principais serviços prestados pelos atacadistas para clientes varejistas e produtores/indústria. Segundo ABAD (2015) o setor atacadista distribuidor brasileiro registrou crescimento em 2014 de 0,9% em termos reais (0,8 percentual a mais do que o PIB nacional, de 0,1%) e 7,3% em termos nominais, atingindo faturamento de R\$ 211,8 bilhões, com participação no mercado mercearil (alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais) de 51,7%, atendendo 1.064.282 pontos de venda entre outros dados apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Dados do setor atacadista brasileiro (Ranking ABAD/Nielsen 2015 – Ano Base 2014)

ASPECTO	NÚMERO
Faturamento total	R\$ 211,8 bilhões
Participação no mercado mercearil	51,7%
Pontos de venda atendidos	1.064.282
Armazém (seco + frigorífico)	11,2 milhões m <sup>2</sup>
Funcionários	353.360
Vendedores diretos	50.800
Representantes comerciais / autônomos	67.200
Frota própria e terceirizada	100.000

Fonte: ABAD (2015)

De acordo com Riemers (1998) a tendência do setor atacadista seria de desenvolvimento como atividade econômica, o que pode ser confirmado por meio da figura 13 em que fica claro que o setor atacadista cresce de forma consistente desde os anos 2000.

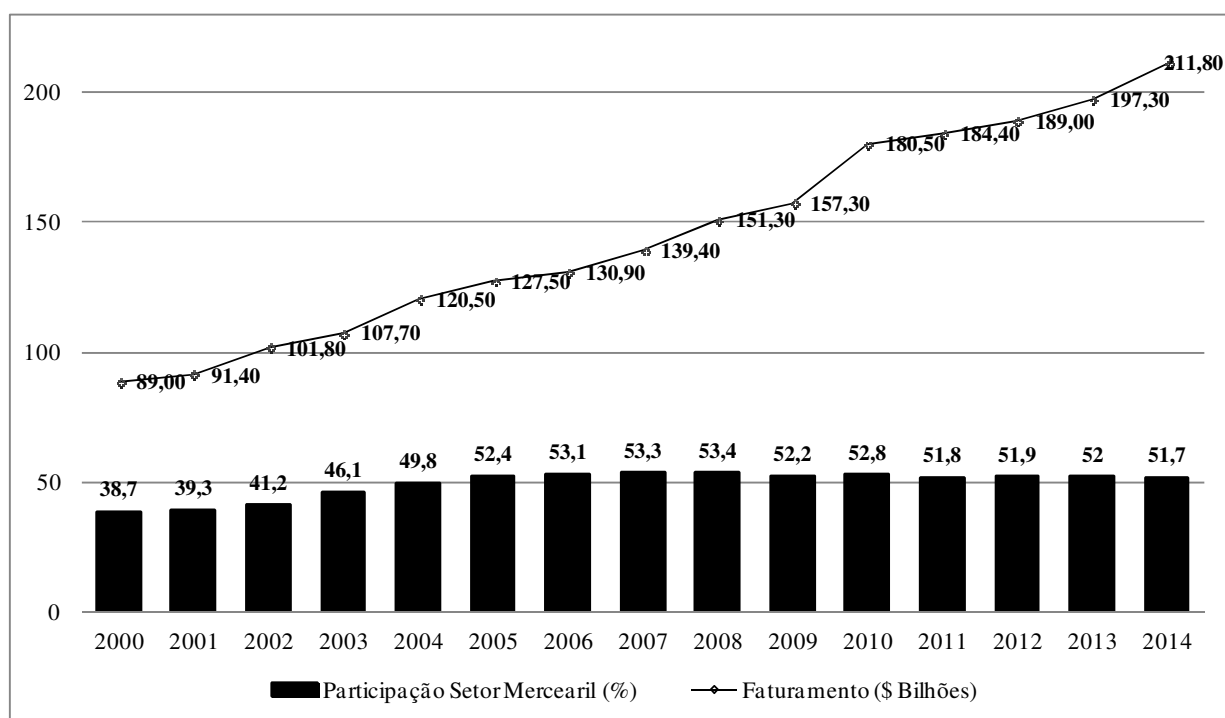


Figura 13. Crescimento setor atacadista 2000-2014

Fonte: ABAD (2015)

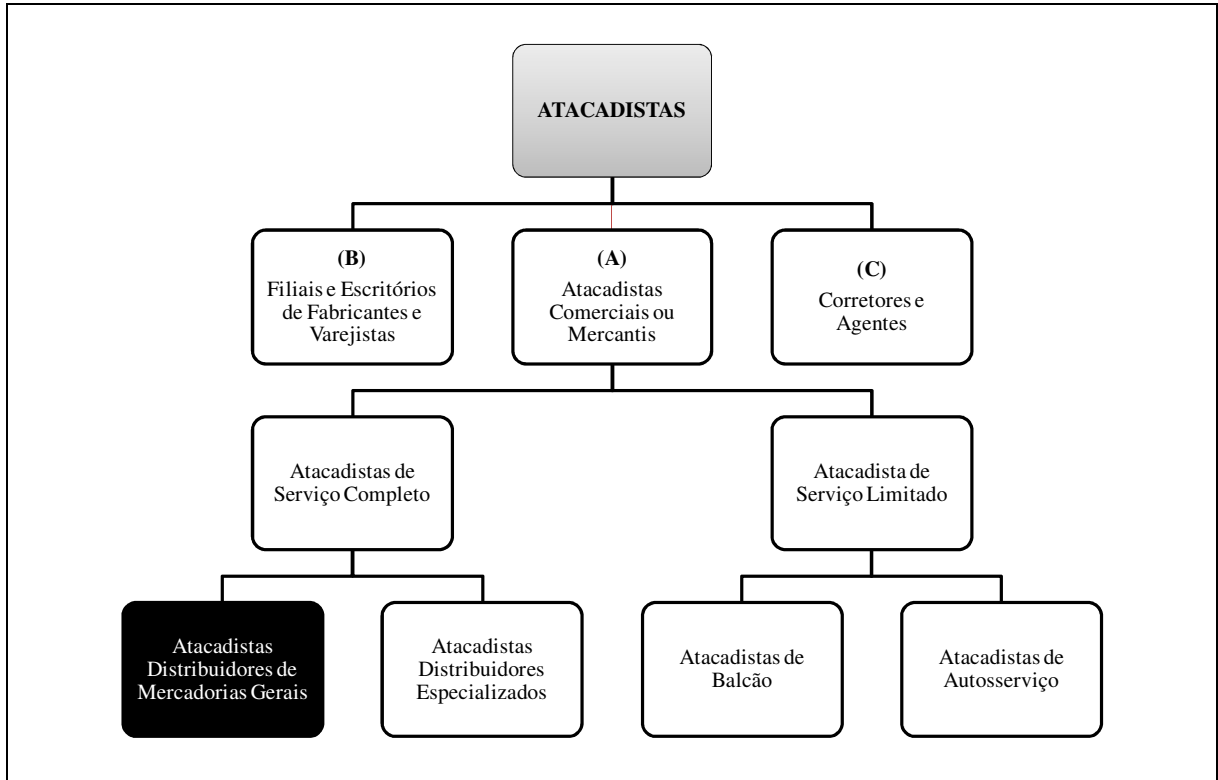
Atualmente o setor atacadista brasileiro é dividido em vários formatos, que são classificados de acordo com a forma de atendimento aos clientes (ABAD, 2015) são eles: (a) atacadistas comerciais ou mercantis, que se dividem em atacadistas de serviço completo e atacadista de serviço limitado; (b) filiais e escritórios de fabricantes e varejistas; (c) corretores e agentes (KOTLER; KELLER, 2012).



Os principais atacadistas são os comerciais ou mercantis, normalmente se dedicam a compra de bens de consumo, compram grandes quantidades da indústria e produtores, recebem mercadorias em um ou mais depósitos, separam cargas, armazenam mercadorias, gerenciam uma força de vendas para cobrir o mercado, separam pedidos de clientes, fazem entrega dos produtos aos clientes, concedem crédito, assumem riscos de manutenção de estoques e de cobrança de contas, prestam aconselhamento aos clientes, entre outras atividades (SANDHUSEN, 1998; BOONE; KURTZ, 1998; BOWERSOX; CLOSS, 2001; KOTLER; KELLER, 2012). Esta categoria se divide em atacadistas de serviço completo e atacadistas de serviço limitado.

Os atacadistas de serviço completo mantêm estoques e força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas, fornecem assessoria gerencial, vendem sobretudo para varejistas e trabalham com diversas linhas de produtos (SANDHUSEN, 1998; BOONE; KURTZ, 1998; KOTLER; KELLER, 2012). O foco desta pesquisa são os atacadistas de serviços completo, mais especificamente os distribuidores de mercadorias gerais, que fundamentalmente fazem a venda ao varejo por meio de visitas de representantes comerciais/vendedores e realizam entrega no estabelecimento do varejista (ABAD, 2015). Já os atacadistas de serviço limitado, contam com linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas (SANDHUSEN, 1998; KOTLER; KELLER, 2012).

Os corretores e agentes facilitam as transações e negociações comerciais (KOTLER; KELLER, 2012), contudo, não assumem os direitos sobre os produtos que negociam (ROSENBLOOM, 2002) são geralmente remunerados por meio de comissões sobre as vendas ou compras, e normalmente são especializados em linhas de produtos ou em clientes específicos (KOTLER; KELLER, 2012). As filiais e escritórios de fabricantes e varejistas executam operações entre fabricantes e compradores, sem a intermediação de atacadistas independentes, podem se dedicar a vendas ou a compras e frequentemente estabelecem escritórios de compras em importantes centros mercantis (KOTLER; KELLER, 2012). A figura 14 apresenta a estrutura com os principais formatos do atacado brasileiro, com destaque para o formato atacadista distribuidor de mercadorias gerais, foco deste estudo.



**Figura 14. Estrutura dos principais tipos de atacadistas**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Boone e Kurtz (1998); Rosenbloom (2002); Kotler e Keller (2012); Coughlan et al., (2012) e ABAD (2015).

**Quadro 4. Serviços prestados pelos atacadistas para clientes varejistas e produtores/indústria**

SERVIÇO	VAREJO	INDÚSTRIA
<b>Compras e Formação de Sortimento</b>		
Antecipa as demandas do cliente e possui conhecimento de fontes alternativas de suprimento; atua como agente de compras para os clientes. Os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento que seus clientes precisam.	X	
<b>Vendas e Promoção</b>		
Os atacadistas possuem uma força de vendas que apoia os fabricantes a atingir diversos clientes, frequentemente os clientes são visitados por vendedores que facilitam as vendas apresentando catálogos, demonstrações e outros, um método considerado de baixo custo para atendimento de pequenos varejistas e usuários empresariais. Normalmente os atacadistas possuem mais contatos e passam mais confiança a pequenos clientes.		X
<b>Fracionamento de Lotes</b>		
Os atacadistas conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores.	X	
<b>Armazenagem</b>		
Desempenha a função de armazenagem a um custo mais baixo do que a maioria dos produtores ou varejistas poderia oferecer. Reduz riscos e o custo de manutenção de estoque para os produtores e atende aos clientes com serviço de entrega imediata.	X	X
<b>Transporte</b>		
Os clientes recebem uma entrega imediata em resposta às suas demandas, reduzindo seus investimentos em estoques. Normalmente essa entrega mais rápida se deve aos atacadistas estarem situados geograficamente perto de seus clientes.	X	X
<b>Fornecimento de Informações de Mercado</b>		
Serve como uma importante pesquisa de marketing para os produtores, através de contatos periódicos com compradores atacadistas e varejistas. Fornece aos compradores informações sobre linhas de produtos, relatórios das atividades dos concorrentes, tendências setoriais e recomendações relativas à mudança de preço, alterações legais e assim por diante.	X	X
<b>Financiamento</b>		
Concede crédito que pode não estar disponível se os clientes comprarem diretamente do fabricante. Frequentemente financiam as vendas com prazo de 30, 60, 90 dias ao varejo. Presta assistência financeira aos produtores comprando produtos com pagamento antecipado e através do pagamento imediato das contas.	X	X
<b>Serviços de Gerenciamento e Consultoria</b>		
Frequentemente os atacadistas auxiliam os varejistas em suas operações como treinamento de funcionários de vendas, layout e exposição de mercadorias nas lojas e controle de estoque.	X	
<b>Assunto de Riscos</b>		
Avalia o risco de crédito de numerosos clientes varejistas distantes de pequenos usuários empresariais. Estende o crédito aos clientes qualificados. O atacadista responsável pelo transporte e armazenagem de produtos estocados assume o risco de deterioração, roubo ou obsolescência.	X	X

Fonte: adaptado de Dias (1993); Mccarthy e Perreault (1997); Boone e Kurtz (1998); Kotler e Keller (2012)

### 2.3.2 Varejo

O varejo vem ganhando posição de destaque no panorama empresarial brasileiro e mundial, e à medida que as organizações varejistas se expandem, passam a adotar novas tecnologias de informação e gestão desempenhando um papel cada vez mais importante na evolução do sistema de distribuição e da economia (PARENTE; BARKI, 2014). Segundo Coughlan et al. (2012) varejo são as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços a consumidores finais, e os varejistas são compostos de organizações engajadas basicamente na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados a venda de bens (ROSENBLOOM, 2002; LAU, 2012; PARENTE; BARKI, 2014).

O varejista compõem o canal de distribuição como intermediário e desempenha diversas funções ligando os produtores ao consumidor final, ou atacadistas ao consumidor final (PARENTE; BARKI, 2014). Frequentemente compram, recebem, estocam produtos adquiridos da indústria ou do atacadista para oferecer aos seus clientes a conveniência de tempo, lugar e posse (PARENTE; BARKI, 2014).

De acordo com Chikweche (2015) existem diversos tipos e formatos de lojas varejistas, e a decisão do varejista pelo formato de loja pode ser considerada uma decisão crítica, estratégica e de longo prazo (GAURI; TRIVEDI; GREWAL, 2008). Variados formatos de varejistas emergem motivados por uma série de fatores como mudanças de perfis no consumo, alterações de fatores demográficos, tamanho de famílias, poder de compra, mobilidade do consumidor, conveniência de compra, entre outros (CHIKWECHE, 2015).

É importante ressaltar que não tem-se uma padronização única quanto a classificação dos tipos de varejos, sendo assim, para esta pesquisa utilizou-se a classificação segundo Parente e Barki (2014). Para os autores a classificação das instituições varejistas pode ser feita conforme apresentada pela figura 15, sendo dividida inicialmente em três partes principais, (a) de acordo com a propriedade, (b) com lojas, (c) sem lojas.

Esta pesquisa também considera o canal de distribuição sob a ótica do varejista, mais especificamente o varejo alimentício, conforme classificação de Parente e Barki (2014) o varejo alimentício com lojas, que se divide conforme apresentado pela tabela 2. Este estudo abordará mercearias, minimercados e supermercados de pequeno porte. Optou-se por desenvolver a parte da pesquisa com essas organizações pois em geral os supermercados tem permanecido como principal formato de varejo de alimentos nas economias, devido a sua capacidade de desenvolver sistemas de cadeia de suprimentos integrada (CHIKWECHE, 2015).

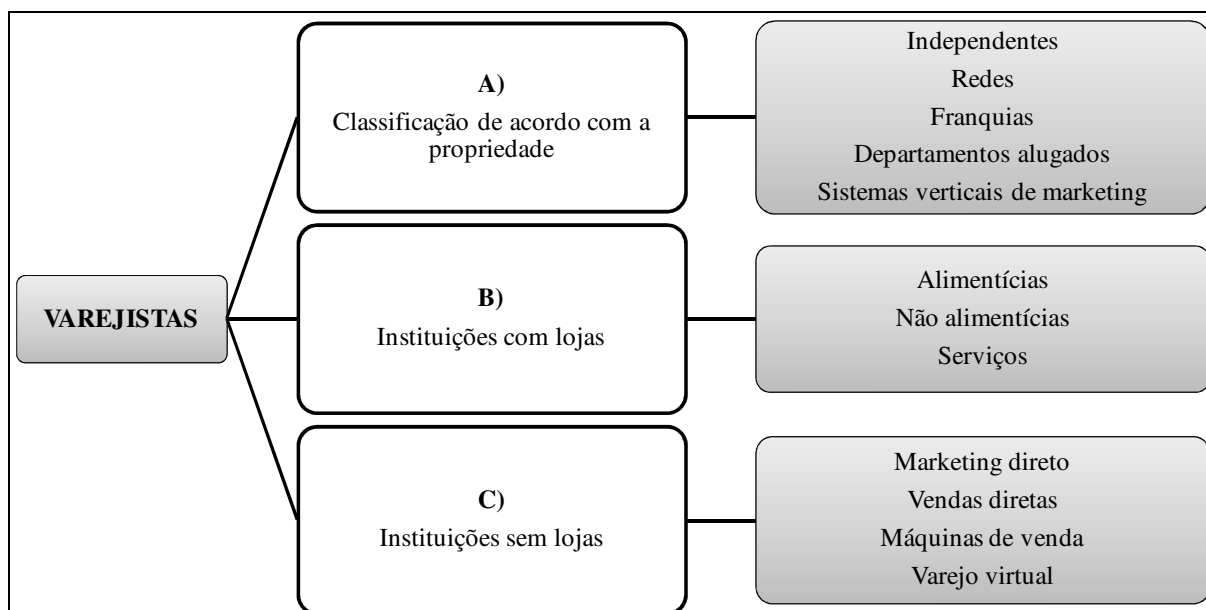


Figura 15. Classificação das instituições varejistas  
Fonte: Parente e Barki (2014)

De acordo com Parente e Barki (2014) as mercearias são pequenas lojas que oferecem uma linha básica de produtos como frios, laticínios e bazar, normalmente estão localizadas em regiões de baixo potencial de mercado. Os minimercados são tipicamente aqueles varejos de bairro de classe baixa e apresentam linha de produtos de mercearia, porém já adotam *check-outs*. Os supermercados compactos apresentam linha mais completa, porém compacta, de produtos alimentícios.

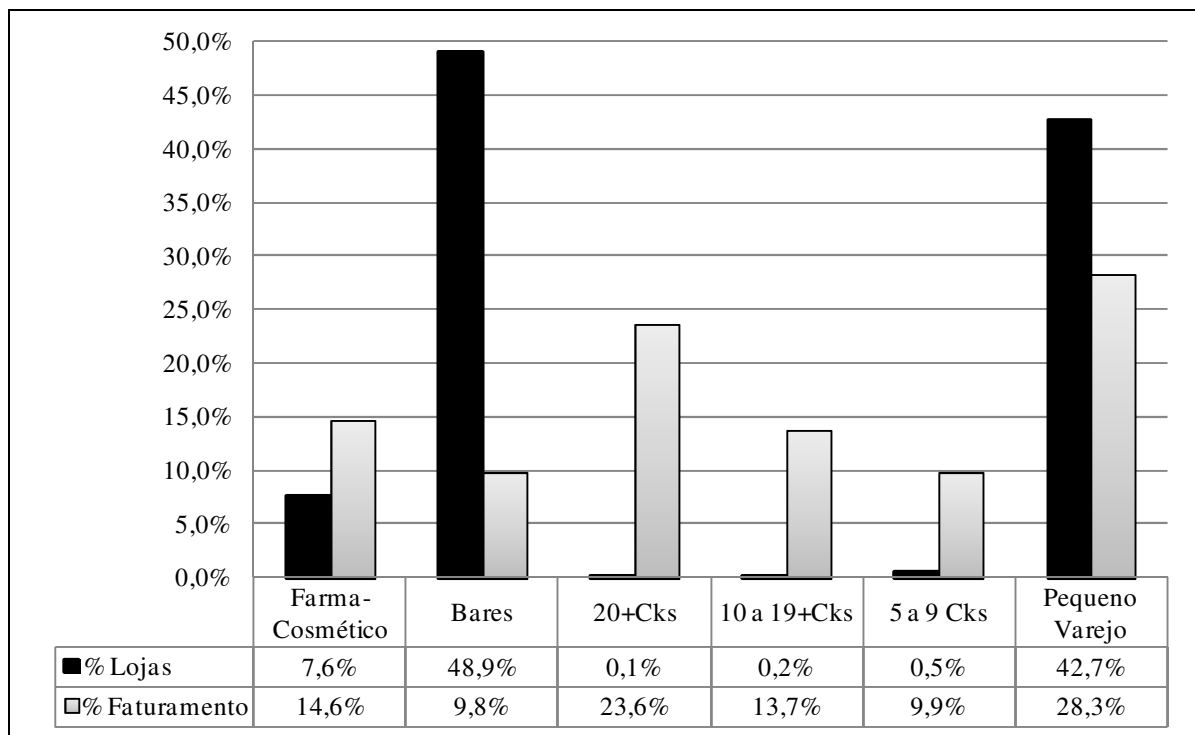
Tabela 2. Formatos de loja varejo alimentício

Formatos de Loja	Área de vendas / m <sup>2</sup>	Nº Médio de Itens	Participação (%) vendas não alimentos	Nº Check-outs
Bares	20 – 50	300	< 5%	Não
Mercearias	20 – 50	500	< 5%	Não
Padarias	50 – 100	1.000	< 5%	Não
Minimercado	50 – 200	1.000	5 – 10%	1 – 3
Sacolão / hortifrúti	100 – 800	2.000	< 5%	1 – 8
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	< 5%	1 – 2
Supermercado compacto	200 – 500	4.000	5 – 10%	2 – 6
Supermercado convencional	700 – 2.500	10.000	5 – 15%	7 – 20
Hipermercado compacto	2.000 – 4.000	20.000	10 – 20%	15 – 30
Hipermercado	5.000 – 10.000	50.000	30 – 50%	30 – 80
Atacarejo (Cash & Carry)	1.500 – 7.000	8.000	5 – 15%	15 – 40
Clube atacadista	5.000 – 10.000	6.000	20 – 30%	20 -35

Fonte: adaptado de Parente e Barki (2014)

Os varejistas são parte de um sistema de marketing complexo, portanto, dependem da participação e da integração de outros participantes do canal (PARENTE; BARKI, 2014) como os Atacadistas. Esses dois membros (atacadistas e varejistas) possuem uma relação estreita entre si, conforme estudo realizado pela Nielsen, cerca de 95% dos supermercados de pequeno porte, compostos de um a quatro *check-outs* e 40% dos supermercados de médio porte, compostos de cinco a dezenove *check-outs*, além de 85% dos bares e 45% do mercado de farma-cosméticos são abastecidos por empresas atacadistas distribuidores (ABAD, 2015).

A figura 16 destaca o percentual de lojas por canal e importância em faturamento. É possível verificar que o varejo alimentar brasileiro é pulverizado. Farma-cosmético apresenta 83.000 lojas, Bares possuem 536.000, Supermercados com 20 *check-outs* ou mais possuem 1.000 lojas, Supermercados de 10 a 19 *check-outs* com 2.400 lojas, Supermercados de 5 a 9 *check-outs* com 5.400 lojas, pequeno varejo com 468.000 lojas. É possível verificar também que as organizações varejistas de 5 a 9 *check-outs*, de 10 a 19 *check-outs*, e 20 *check-outs* ou mais apresentam pouca porcentagem de lojas, contudo, grande porcentagem em faturamento. Isto pode ser explicado por uma série de organizações fazerem parte de grandes redes de varejo.



**Figura 16. Percentual de lojas por canal e importância em faturamento**

Fonte: ABAD (2015)

O quadro 5 apresenta a síntese dos principais conceitos dos elementos da estratégia de marketing que são utilizadas para realização desta pesquisa.

**Quadro 5. Síntese dos principais conceitos e características dos elementos da estratégia de marketing**

<b>ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>		
<b>ELEMENTO</b>	<b>CONCEITO E CARACTERÍSTICAS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Segmentação de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Processo de dividir um mercado heterogêneo em grupos mais homogêneos de potenciais consumidores com necessidades ou características semelhantes, que provavelmente apresentarão comportamento de compra similar;</li> <li>– Movimento contrário ao marketing de massa;</li> <li>– Clientes apresentam variadas necessidades justificando a segmentação;</li> <li>– Segmentação leva melhor compreensão das necessidades e características dos clientes;</li> <li>– Há uma série de fatores ou bases utilizados para segmentação.</li> </ul>	Dibb e Simkin (1991); Loker e Perdue (1992); Brooksbank (1994); Weinstein (1995); Dibb e Simkin (1997); Dibb (1998); Mccarthy e Perreault (1997); Ferrel et al. (2000); Urdan F.; Urdan A. (2006); Yanaze (2011); Turkensteen, Sierksma, Wieringa, (2011); Kotler e Keller (2012); Han et al. (2014).
<b>Mercado-alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir um mercado-alvo é avaliar a atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos;</li> <li>– Conjunto relativamente homogêneo de consumidores que a organização deseja atrair, com objetivo de desenvolver o composto mercadológico para atingir esse mercado específico;</li> <li>– Identificação do mercado-alvo consiste em selecionar pessoas ou organizações para atender com o produto-mercado.</li> </ul>	Dibb e Simkin (1991); Kotler e Armstrong (1999); Mccarthy e Perreault (1997); Urdan, F.; Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007).
<b>Posicionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Selecionar uma ideia essencial ou algumas poucas ideias essenciais, sobre o produto, a marca ou empresa e fixá-la num lugar privilegiado na mente dos consumidores e distintivo frente aos concorrentes;</li> <li>– Empresa define como quer ser percebida pelos consumidores;</li> <li>– Forma com que os clientes percebem os produtos, serviços ou organizações;</li> <li>– Posicionamento de fato é uma estratégia a longo prazo, que exige grande esforço em análises e pesquisas de mercado.</li> </ul>	Dibb e Simkin (1991); Brooksbank (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill; Peter (2000); Kotabe e Helsen (2000); Miles e Mangold (2005); Urdan F.; Urdan A. (2006); Ampuero e Vila (2006); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer; Lyons (2008); Ries e Trout (2009); Fuchs e Diamantopoulos (2010).
<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tudo que é oferecido para um mercado com objetivo de satisfazer necessidades e desejos dos consumidores;</li> <li>– Não necessariamente precisam ser tangíveis (bens), podem ser também intangíveis (serviços);</li> <li>– Envolve elementos como variedade, qualidade, marca, embalagem, serviços, garantias etc.</li> </ul>	Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer; Lyons (2008); Kotler e Keller (2012).
<b>Preço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Preço quantidade despendida de recursos financeiros para se adquirir a propriedade ou uso de um produto;</li> <li>– Pode envolver uma série de elementos como: curvas de demanda, análise de custos, concorrência, valor para o cliente, regulamentações governamentais, ética, descontos, vendas, estratégia, entre outros.</li> </ul>	Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer; Lyons (2008); Kotler e Keller (2012).
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Atividades de comunicação desenvolvidas para influenciar os compradores;</li> <li>– Envolve informar o público alvo sobre os produtos, marcas, lojas ou organizações;</li> <li>– Colaborar para que as pessoas possuam uma visão mais positiva acerca destes fatores;</li> <li>– Identificar as necessidades de compradores potenciais;</li> <li>– Aumentar e melhorar a cooperação dos membros do canal de distribuição;</li> <li>– Além de criar valor para os clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos.</li> </ul>	Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer; Lyons (2008); Kotler e Keller (2012).
<b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Canal de distribuição como conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo;</li> <li>– Canais através dos quais o produto ou serviço é colocado à disposição do cliente;</li> <li>– Intermediários no processo como apoio a distribuição do produto.</li> </ul>	Churchill e Peter (2000); Bowersox e Closs (2001); Mehta, Dubinsky e Anderson (2002); Rosenbloom (2002); Schweitzer; Lyons (2008); Coughlan et al., 2012; Kotler e Keller (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.4 Relacionamento nos canais de distribuição

Na literatura científica de marketing, um canal de distribuição denota o conjunto de sujeitos, práticas e atividades associadas com a transferência de mercadorias do ponto de produção até o consumidor final (CELLINI; CUCCIA, 2014). Em situação típica, onde a mercadoria é produzida pela indústria, vendida ao atacadista, posteriormente ao varejista, e por fim ao consumidor final, existe relacionamento entre os membros do canal de distribuição (AGNIHOTRI; RAPP; TRAINOR, 2009).

O campo de estudo sobre relacionamento nos canais de distribuição evoluiu tendo como base trabalhos envolvendo relações e interações (HAMMERVOL; TOFTEN, 2010) entre comprador e vendedor. Essas relações têm existido desde que as primeiras negociações de bens e serviços foram feitas (WILSON, 1995) e sua compreensão são de extrema importância para as organizações (ANDERSON; NARUS, 1990; DION; EASTERLING; MILLER, 1995).

As relações podem ser classificadas em puramente discretas e trocas relacionais, sendo que a diferença fundamental entre elas é a dimensão temporal (OBADIA, 2010). Trocas puramente discretas refere-se as operações que são essencialmente independente de todas as outras e são guiadas pelo mecanismo de preço (WEBSTER JR, 1992). Em contrapartida, trocas relacionais envolvem transações repetidas ao longo do tempo (RUYTER; WETZELS; LEMMINK, 1996; OBADIA, 2010). Pelton (2013) apresenta três eras de correntes teóricas dos canais de distribuição e relacionamentos, conforme apresentado pela figura 17, passando de transações para trocas, e em seguida, para trocas relacionais. Cada era possui características específicas tanto dos relacionamentos quanto da gestão do canal de distribuição em geral.

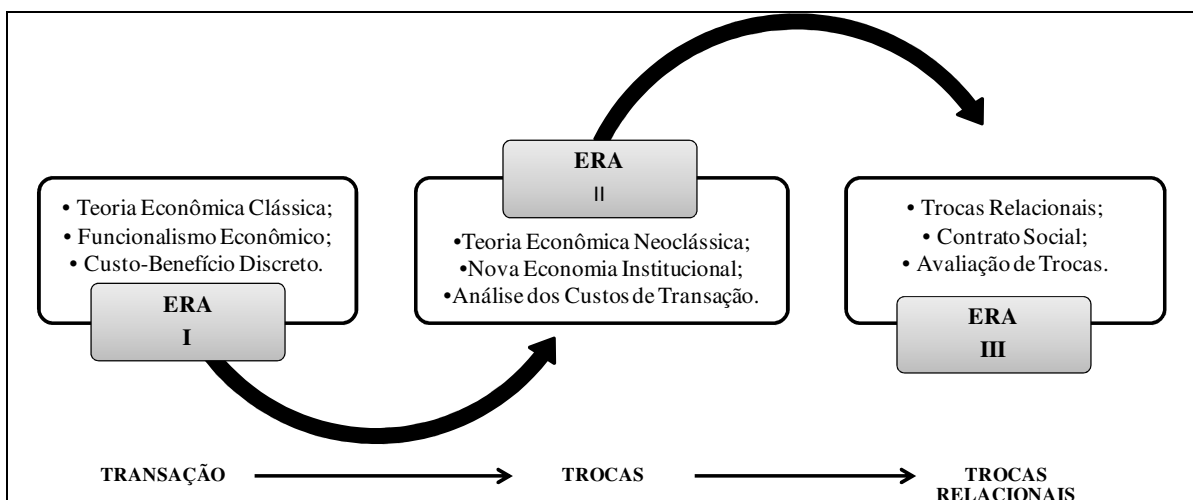


Figura 17. Correntes teóricas dos canais de distribuição

Fonte: Pelton (2013, p. 213)



Para colaborar no canal, o distribuidor tem se tornado disposto a desenvolver relacionamentos mais baseados em trocas relacionais (VAZQUEZ-CASIELLES; IGLESIAS; VARELA-NEIRA, 2013). Claycomb e Frankwick (2010) entendem que as relações podem ser menos integradas, onde as organizações agem com total autonomia e tendem buscar atingir suas metas individuais, ou podem ser altamente integradas, onde existe uma determinada reciprocidade entre os membros, e podem ser consideradas como relações estratégicas (WILSON, 1995; NIELSON, 1998). Em relações integradas tem-se adotado a ideia de que a colaboração de longo prazo são boas para os negócios, gerando melhor rendimento e desempenho (SPEKMAN; CARRAWAY, 2006).

Para Walter, Ritter e Gemunden (2001) as relações e interações entre fornecedor e comprador, devem gerar uma proposta de valor (AGNIHOTRI; RAPP; TRAINOR, 2009). Para os autores, o fornecedor precisa proporcionar valor para o cliente, mas também precisa obter algum valor do cliente, ou seja, os parceiros congregam competências e recursos, a fim de conseguir algum benefício mútuo (NIELSON, 1998; DAY, 2001).

De acordo com Van Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2005) relações de alta qualidade, onde os membros do canal de distribuição possuem interações frequentes a longo prazo oferecem diversos benefícios tanto para vendedores quanto para compradores. Normalmente, a formação destas relações ocorre principalmente para ganhar vantagem competitiva no mercado (LEWIN, 2003; CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010) proporcionando assim relacionamentos sólidos capazes de gerar diversos benefícios, conforme apresentado pelo quadro 6.

**Quadro 6. Benefícios do relacionamento de longo prazo para vendedores e compradores**

BENEFÍCIOS PARA	CONCEITO GERAL
<b>VENDEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor adequação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes;</li> <li>• Capacidade de explorar novas oportunidades de mercado;</li> <li>• Minimizar o potencial de mudança dos clientes para os concorrentes;</li> <li>• Utilizar os clientes como uma fonte de ideias de produtos inovadores;</li> <li>• Ter acesso a informações úteis do mercado.</li> </ul>
<b>COMPRADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar um fornecimento de longo prazo de insumos em seus processos de produção;</li> <li>• Fazer uso de conhecimentos e recursos para proteger a sua estrutura de custos e alcançar melhores preços de compra;</li> <li>• Sugerir mudanças nas operações de produção do vendedor que iria acelerar os processos;</li> <li>• Reduzir o desperdício e melhorar a eficiência;</li> <li>• Explorar a evolução técnica e racionalização de custos na organização do vendedor;</li> <li>• Conseguir uma melhor coordenação das suas funções da empresa ao lidar com múltiplos fornecedores.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor com base em Day (2001) e Leonidou; Palihawadana e Theodosiou (2006).

Organizações que tentam iniciar trocas relacionais com membros no canal de distribuição terão de enfatizar o equilíbrio, a harmonia, a equidade, o apoio mútuo, procurar evitar fontes de coerção de poder e conflito disfuncional com cada membro potencial (NEVIN, 1995). Diversos aspectos normalmente são usados para caracterizar os relacionamentos no canal de distribuição (FONTENOT; WILSON, 1997) como cooperação, conflito, comunicação, comprometimento, confiança, interdependência, dependência, poder, oportunismo, conflitos, resolução de conflitos, valores compartilhados, satisfação, parcerias, alianças estratégicas, investimentos, términos de relacionamento, entre outros.

Pigatto (2005) estudou diversos aspectos presentes em relacionamentos colaborativos entre fornecedores (indústria/atacadista) e varejistas. Os aspectos estudados foram confiança, comprometimento, cooperação, conflito, satisfação, comunicação, investimento específico, cultura, estrutura organizacional, adaptação, poder e dependência. Em contrapartida Varotto (2007) estudou estratégias de relacionamento entre atacadistas e varejistas no mercado de baixa renda, utilizando especificamente os modelos de relacionamento propostos por Dwyer, Schurr e Oh (1987), Wilson (1995), Doney e Cannon (1997).

Pelton (2013) destaca que a mudança de abordagem de trocas puramente discretas e transacionais para abordagem adotando a perspectiva relacional de longo prazo tem dominado a literatura contemporânea e prática em canais de distribuição. Nesse sentido, esta pesquisa focará os principais aspectos presentes no relacionamento entre os membros do canal de distribuição (poder, dependência, conflito, confiança, comunicação, compromisso, cooperação, parcerias e alianças estratégicas, oportunismo, satisfação e investimentos) porque fornecem tanto suporte teórico e empírico para desenvolvimento da revisão teórica, quanto para a realização do estudo. A seguir, cada aspecto do relacionamento é detalhado.

#### **2.4.1 Poder / Dependência**

Entre os aspectos relacionais no canal de distribuição, um tem ganhado muito destaque por parte dos pesquisadores, o poder interorganizacional (GASKI, 1996; SAHADEV, 2005). Pesquisas que estudam o poder interorganizacional utilizam organizações, indivíduos ou trocas relacionais como suas unidades de análise (MEEHAN; WRIGHT, 2012). Esta pesquisa utilizará os atacadistas distribuidores e sua visão quanto a este aspecto frente ao relacionamento com a indústria alimentícia e o pequeno varejo.

Na literatura de canais de distribuição, diversos autores convergem para definição de que o poder é a habilidade de um membro do canal, de induzir, controlar ou influenciar os

aspectos de decisão de outro membro. Basicamente, trata-se de um potencial de influência com relação a crenças, atitudes e comportamentos (EL-ANSARY; STERN, 1972; HUNT; NEVIN, 1974; KASULIS; SPEKMAN, 1980; LUSCH; BROWN, 1982; GASKI, 1984; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995; RUYTER; WETZELS; LEMMINK, 1996; GASKI, 1996; FRAZIER, 1999; ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012; MEEHAN; WRIGHT, 2012).

Nos canais de distribuição o poder pode ser usado em diversas ocasiões, no desenvolvimento de atividades operacionais, treinamento dos membros do canal, desenvolvimento de sistemas de desconto e em todos processos relevantes para troca (BERTHON et al., 2003). Quando um fornecedor possui maior poder sobre o varejista ele pode influenciar fatores como melhoria da loja, exposição das mercadorias, espaços em prateleiras e promoção de produtos, entretanto, quando o varejista possui maior poder ele pode influenciar o fornecedor a oferecer suporte para diferentes tipos de atividades (CHOW; KAYNAK; YANG, 2011). Neste contexto, obter poder, usá-lo corretamente e mantê-lo, são assuntos de fundamental importância (LUSCH; BROWN, 1982; COUGHLAN et al., 2012).

Embora o poder seja muito estudado, algumas vezes ele tem sido incompreendido devido ao fato da visão limitada de alguns autores de que o poder tem somente efeitos negativos sobre o relacionamento entre os membros do canal (FRAZIER, 1999; HINGLEY, 2005). Em perspectiva mais ampla, o poder pode ser visto como positivo ou negativo (FRAZIER; ANTIA, 1995). Sendo positivo quando projetado para melhorar a postura competitiva do sistema, fortalecer os laços e melhorar a natureza da troca relacional entre os membros de canal, e negativo, se utilizado com intuito de realizar algum objetivo individual do membro do canal e não do sistema como um todo (KASULIS; SPEKMAN, 1980; FRAZIER; ANTIA, 1995). O poder também possui relação com conflito em canais de distribuição. Seu uso indevido pode causar ou até mesmo agravar os conflitos até o ponto em que se torna disfuncional para os distribuidores e fornecedores que compõem o canal (LEE, 2001). Grande parte das pesquisas sobre poder estão ligadas a cinco bases que foram definidas pelos autores French e Raven (1959) e estão presentes nos estudos que abrangem relacionamento entre agentes do canal de distribuição (KASULIS; SPEKMAN, 1980). O quadro 6 apresenta as bases e suas principais características. Embora haja grande popularidade a cerca das cinco bases de poder propostas por French e Raven (1959), autores como Meehan e Wright (2012) questionam a tipologia, argumentando que em alguns contextos as bases são limitadas. O quadro 7 apresenta as principais bases de poder e atividades desdobradas no canal de distribuição.

**Quadro 7. Principais bases de poder e atividades desdobradas no canal de distribuição**

TIPO DE PODER	CONCEITO GERAL
<b>PODER DE RECOMPENSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefício ou retorno concedido como um prêmio a um membro do canal para alterar seu comportamento;</li> <li>• Normalmente são ganhos financeiros obtidos pelos membros quando são favorecidos os interesses de um deles;</li> <li>• Podem ser taxas de desconto mais elevadas, ou até mesmo recompensas menos tangíveis, como elogios verbais.</li> </ul>
<b>PODER COERCITIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está pautado na ameaça de punição ou cessação da relação;</li> <li>• Baseado na expectativa de que um membro seja capaz de punir outro, caso ele não se submeta às tentativas de influencia do primeiro;</li> <li>• A coerção envolve qualquer sanção negativa;</li> <li>• É derivado do temor de que um membro do canal possa causar problemas;</li> <li>• Pode desdobrar no canal de distribuição em táticas como rescisão, retiradas de desconto, menor apoio ao membro do canal.</li> </ul>
<b>PODER LEGÍTIMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É baseado no reconhecimento da autoridade e dos direitos legítimos;</li> <li>• Significa estar em conformidade com o que é tido como normal ou de padrão estabelecido;</li> <li>• Deriva de normas internalizadas, que determinam que outro membro do canal tenha um direito legítimo de influenciar o primeiro e que existe a obrigação deste membro aceitar essa influência.</li> </ul>
<b>PODER REFERENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando um membro do canal percebe que suas metas são altamente correlacionadas com as metas de algum outro membro, eles podem identificar-se como pertencentes ao mesmo grupo de referência;</li> <li>• Portanto, é muito provável que se houver uma tentativa de um dos membros do canal de influenciar o comportamento do outro, este a veja como benéfica a realização de suas atividades;</li> <li>• Se um fabricante é capaz de desenvolver uma forte ligação através da demonstração de preocupação, estilo de gestão, e personalidade organizacional, o poder é baseado num lançamento emocional positivo.</li> </ul>
<b>PODER ESPECIALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É derivado do conhecimento ou da percepção do conhecimento que um membro do canal atribui a outro em determinada área;</li> <li>• Reconhecimento de conhecimentos e competências superiores;</li> <li>• Representantes do fornecedor/indústria podem ser reconhecidos como especialistas em determinada área, o distribuidor pode contar com essa base de poder.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor com base em French e Raven (1959); Kasulis e Spekman (1980); Churchill; Peter (2000); Goodman e Dion (2001); Rosenbloom (2002); Moore; Birtwistle; Burt (2004); Coughlan et al., (2012); Hoppner; Griffith; Yeo (2014).

Poder e dependência são aspectos chave nos canais de distribuição e estão intimamente relacionados (CROTTS; TURNER, 1999; CANIELS; GELDERMAN, 2007). Diversos autores estudaram esta relação (EL-ANSARY; STERN, 1972; JOHNSON, 1981; GASSENHEIMER; STERLING; ROBICHEAUX, 1996; DAPIRAN; HOGARTH-SCOTT, 2003). Essencialmente, as organizações no canal estabelecem a relação entre si porque precisam alcançar os objetivos de distribuição desejados. Entretanto, essas necessidades levam à dependência em maior ou menor intensidade (NEVIN, 1995; ANDALEEB, 1996; CANIELS; GELDERMAN, 2007). McQuiston (2001) destaca que a dependência mútua no relacionamento em canais de distribuição existe quando uma das partes não pode alcançar os seus objetivos sem a cooperação e participação da outra parte. Svensson (2002) contribui destacando que a dependência no relacionamento refere-se as atividades de negócios que dependem do processo de interação entre empresas nos canais de distribuição.

A dependência pode ser conceituada como o grau em que a empresa-alvo precisa dos recursos fornecidos pela empresa de origem para atingir seus objetivos (ANDALEEB, 1996). A teoria da dependência de recursos caracteriza os relacionamentos de canal como um conjunto de relações de poder baseadas na aquisição e troca de recursos econômicos (ANDALEEB, 1996). Como os clientes investem tempo e esforço para construir estruturas de governança relacionais, eles se tornam mais dependentes do seu parceiro, haja vista que a criação de novos vínculos relacionais com novos parceiros implicaria em diversos investimentos adicionais (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Evidentemente, a dependência mútua é um fator importante na construção de relacionamento (MCQUISTON, 2001). Organizações com maior dependência do parceiro, frequentemente têm maior disposição em manter o relacionamento, e provavelmente possuem laços razoavelmente fortes, sendo receptíveis a solicitações e passíveis de mudança sugeridas pela empresa parceira (ANDERSON; NARUS, 1990; NEVIN, 1995; FRAZIER, 1999; MITREGA; KATRICHIS, 2010). Nesse sentido, a dependência mútua cria interesse crescente entre as empresas (SVENSSON, 2002).

Em contrapartida, quando cada empresa possui baixo nível de dependência, existe pouco poder sendo exercido e baixa influência, além de não exigirem altos níveis de confiança e compromisso para o seu funcionamento (VAN BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005), caracterizando assim, relacionamentos mais frágeis e distantes (FRAZIER, 1999).

## 2.4.2 Conflito

Os estudos sobre conflito são advindos da literatura de comportamento organizacional e psicologia social (WEITZ; BRADFORD, 1999) e têm se concentrado principalmente em grupos, departamentos, divisões e organizações como unidades de análise (KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012). No contexto dos canais de distribuição, a visão compartilhada por diversos autores destaca que o conflito pode ser definido como comportamento adotado por um membro do canal que está em oposição a um parceiro (GASKI, 1984; BROWN; LUSCH; SMITH, 1991; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002; COUGHLAN et al., 2012), ou seja, existe o conflito quando um membro do canal percebe que as ações de outro membro estão impedindo a realização de suas metas (BROWN; LUSCH; SMITH, 1991; ROSENBLOOM, 2002).

Os canais de distribuição são compostos de diversas organizações em relação de dependência entre si, embora cada uma se beneficie dos relacionamentos que ocorrem no canal, os membros são, em grande parte empresas independentes que precisam produzir receita e lucro para sobreviver, portanto, muitas vezes essas organizações deixam de cooperar umas com as outras e num caso extremo, trabalham até mesmo com objetivos opostos (GAILEY; YOUNG, 2012; KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012). Neste contexto, o conflito é visto como inerente ao processo de troca, tendo em vista as diferentes percepções dos objetivos dos membros da organização (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Diversos estudos na literatura de canais de distribuição têm tradicionalmente visto conflito em termos de comportamentos negativos e improdutivos que caracterizam relacionamentos de canal insalubres (HUNT, 1995; SKARMEAS, 2006). Entretanto, os conflitos tem duas dimensões subjacentes, funcionais e disfuncionais (ANDERSON; NARUS, 1990; HUNT, 1995; FONTENOT; WILSON, 1997; HAKKIO; LAAKSONEN, 1998; FRAZIER, 1999; BOBOT, 2010; COUGHLAN et al., 2012).

Os conflitos funcionais ajudam estimular a verdadeira preocupação ou interesse entre as partes, encorajam a criatividade, pautam no desafio construtivo de ideias, crenças e suposições, respeito por outros pontos de vista, interações consultivas úteis, distribuição mais equitativa do poder político e recursos econômicos, e maior equilíbrio e estabilidade dentro do sistema (ZIKMUND; CATALANELLO, 1976; FONTENOT; WILSON, 1997; KOZA; DANT, 2007; MASSEY; DAWES, 2007; BOBOT, 2010).

Já os conflitos disfuncionais podem ser definidos como não saudáveis, associados a insatisfação, mau desempenho individual ou em grupo; são caracterizados como

comportamentos centrados no oponente, que podem gerar movimentos para obstruir o outro partido, prejudicando não só a parte envolvida, como também o canal de distribuição inteiro (DUARTE; DAVIES, 2003; MASSEY; DAWES, 2007; BOBOT, 2010).

O conflito pode ser estudado também a partir da perspectiva de aprendizagem organizacional, de acordo com Chang e Gotcher (2010) o conflito é potencialmente um processo positivo de aprendizagem e gestão do conhecimento, e as organizações devem migrar de uma perspectiva de eliminação do Conflito, para uma perspectiva de aprendizagem do Conflito no relacionamento (CHANG; GOTCHER, 2010).

Hunt (1995) destaca três fatores para se determinar se o conflito é visto com funcional ou disfuncional: fontes, níveis e gestão de conflitos. As fontes basicamente são as causas dos conflitos nos canais de distribuição. Os níveis de conflito refere-se a quantidade de conflito vivido pelas partes envolvidas, e a gestão de conflitos condiz com a forma com que eles são resolvidos pelos membros.

A maioria dos conflitos tem suas fontes ou causas advindas de comunicações mal-entendidas, divergências entre os membros do canal relativas às suas metas e objetivos, falhas no processo de tomada de decisão conjunta e no domínio de atuação, objetivos econômicos divergentes, diferenças ideológicas, estrutura imprópria do canal, diferentes percepções, estilos de liderança, condições financeiras de vendas entre outros (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012; KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012) conforme apresentado pelo quadro 8.

A frequência dos conflitos de canal pode variar de disputas esporádicas e desacordos ocasionais até relações amargas e prolongadas, e a intensidade do conflito no canal pode variar de pequenas crises, que são facilmente esquecidas, até grandes divergências, resultando em términos de relações ou ações judiciais (KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012).

Quanto ao processo de resolução de conflitos, em geral, a literatura revela duas categorias, a primeira consiste de mecanismos que podem ser vistos como institucionalizados, ou seja, políticas implementadas pelos líderes do canal para resolver o conflito de forma sistemática e contínua (DANT; SCHUL, 1992). A segunda categoria se refere aos comportamentos e ações iniciados por líderes de canais em sua tentativa de resolver os conflitos dentro ou fora do âmbito de quaisquer mecanismos de resolução institucionalizadas existentes (DANT; SCHUL, 1992). A gestão eficaz dos conflitos é fundamental para o desempenho nos canais de distribuição e na garantia de relações produtivas e sustentação do relacionamento a longo prazo (GAILEY; YOUNG; 2012).

**Quadro 8. Síntese das principais fontes de conflito nos canais de distribuição**

FONTES DE CONFLITO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÃO	AUTORES
<b>Incongruências de Papéis</b>	Conjunto de prescrições que definem como deve ser o comportamento dos membros do canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo membro do canal de distribuição tem um série de papéis que se espera que sejam cumpridos;</li> <li>• Se ocorrerem divergências do papel que foi assumido, podem ocorrer conflitos.</li> </ul>	Brown, Lusch e Smith (1991); Churchill e Peter (2000); Rosenbloom (2002); Milan; Dorion; Matos (2012); Kotler e Keller (2012).
<b>Escassez de Recursos</b>	Alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conflito pode originar-se de uma discordância entre os membros do canal sobre a alocação de recursos valiosos necessários para atingir suas respectivas metas.</li> </ul>	Rosenbloom (2002); Milan; Dorion; Matos (2012).
<b>Diferenças de Percepção</b>	Modo como indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maneira como os estímulos ambientais são percebidos e interpretados por cada membro do canal pode ser diferente, o que pode resultar em conflitos;</li> <li>• As percepções podem se diferenciar em tópicos básicos como atributos do produto e serviço, as aplicações a que servem, os segmentos a que se destinam, e a competição.</li> </ul>	Brown, Lusch e Smith (1991); Rosenbloom (2002); Coughlan et al. (2012); Kotler e Keller (2012); Milan; Dorion; Matos (2012); Gailey e Young (2012).
<b>Diferenças de Expectativa</b>	Expectativas sobre o comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem ser considerados como previsões relativas aos comportamentos futuros de outros membros do canal;</li> <li>• Essas expectativas podem ser inexatas, gerando previsões frustradas;</li> <li>• Expectativas diferentes quanto ao relacionamento podem gerar conflitos e afetar negativamente o comportamento dos membros.</li> </ul>	Rosenbloom (2002); Kang e Jindal (2015); Milan; Dorion; Matos (2012).
<b>Discordância no Domínio da</b>	Área de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada membro do canal tem seus próprios domínios ou esferas de atuação;</li> <li>• O conflito pode ocorrer quando um membro percebe que o outro não está cuidando de</li> </ul>	Rosenbloom (2002); Coughlan et al. (2012); Milan;



<b>Decisão</b>		<p>suas responsabilidades como deveria, ou no domínio que lhe compete.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem surgir conflitos a respeito de qual membro tem o direito de tomar quais decisões.</li> </ul>	Dorion; Matos (2012); Gailey e Young (2012).
<b>Incompatibilidade das metas e objetivos</b>	Metas e objetivos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada membro do canal de distribuição tem suas próprias metas e objetivos (ex. minimização de custos, crescimento, a qualidade entregue, atendimento ao cliente, forma lidar com a concorrência, a satisfação do cliente, participação de mercado, fluxo de caixa, relações com fornecedores etc.);</li> <li>• Quando as metas de dois ou mais membros são incompatíveis, pode acontecer um conflito;</li> <li>• A incongruência surge quando os objetivos que os parceiros têm em uma relação de troca não estão em acordo;</li> <li>• Quando as metas são incongruentes, as suas expectativas em relação ao relacionamento são diferentes, o que afeta negativamente o seu comportamento com o outro.</li> </ul>	Brown, Lusch e Smith (1991); Churchill e Peter (2000); Mehta, Dubinsky e Anderson (2002); Rosenbloom (2002); Achrol e Etzel (2003); Coughlan et al. (2012); Kotler e Keller (2012); Milan; Dorion; Matos (2012); Gailey e Young (2012); Kang e Jindal (2015).
<b>Dificuldades de comunicação</b>	Comunicação como fator essencial para os membros do canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação veículo primordial nas interações dos membros no canal, sejam interações cooperativas ou conflitantes.</li> </ul>	Rosenbloom (2002); Coughlan et al. (2012); Milan; Dorion; Matos (2012).
<b>Competição Intracanal</b>	Concorrência pelo mesmo negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do ponto de vista a montante o problema do conflito de domínio ocorre quando um fornecedor percebe que seus parceiros a jusante estão representando seus concorrentes;</li> <li>• Do ponto de vista a jusante, o conflito surge quando vários tipos de canal representam produtos dos fornecedores no mesmo mercado geográfico.</li> </ul>	Rosenbloom (2007); Coughlan et al. (2012); Milan; Dorion; Matos (2012); Gailey e Young (2012).

Fonte: elaborado pelo autor

### 2.4.3 Confiança

Em ambientes competitivos, as organizações constituintes do canal de distribuição não podem desenvolver suas atividades se não tiverem participando do relacionamento com outras organizações (YOUNG; WILKINSON, 1989). Desenvolver relacionamentos em canais de distribuição significa estabelecer e manter trocas relacionais de sucesso (MORGAN; HUNT, 1994; SELNES, 1998). Diante deste contexto, a confiança torna-se importante e essencial (CROTTS; TURNER, 1999; ABDUL; GAUR; PEÑALOZA, 2012) pois desempenha um papel central em relacionamentos de compra e venda (BLOMQVIST, 1997) e está ligada a uma série de outras dimensões, tanto como variável dependente, quanto independente (HUANG; WILKINSON, 2013).

A maioria dos estudos de canal de distribuição define confiança como medida em que a empresa acredita que o seu parceiro de troca é honesto ou benevolente (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998). Confiança e benevolência é a crença de um membro do canal de que seu parceiro está genuinamente interessado e motivado para buscar ganhos comuns, ou seja, a vontade de uma das partes de contar com o comportamento dos outros, especialmente quando estes comportamentos têm implicações nos resultados (ANDALEEB, 1996; DONEY; CANNON, 1997; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998; FRIMAN et al., 2002; VAN BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005; PLOETNER; EHRET, 2006; CANNING; HANMER-LLOYD, 2007).

A confiança normalmente provém do histórico de ambos os parceiros no cumprimento de seus compromissos e da condução do relacionamento como comportamentos, atitudes, disposição para cooperar (DAY, 2001) e se desenvolve em relacionamentos onde os membros partilham informações, mantêm as promessas, não agem como oportunistas e fortalecem relações interpessoais próximas (CANNING; HANMER-LLOYD, 2007).

Relacionamentos bem sucedidos exigem que os atores tenham relação de confiança entre si, sem a crença de que o parceiro vai agir visando melhor interesse para ambas as partes, a relação de negócios pode se romper (SELNES, 1998; CROTTS; TURNER, 1999; MCQUISTON; 2001). Portanto, presume-se que a confiança tem papel importante a cumprir na evolução das relações comerciais duradouras (DION; EASTERLING; MILLER, 1995; BLOMQVIST, 1997; SVENSSON, 2001). Construir confiança é um processo que envolve demonstrar credibilidade, honestidade e integridade, ao longo do tempo (MCQUISTON; 2001), nesse sentido, tem-se entendido que a confiança leva certo tempo para ser construída,

contudo, pode ser rompida com poucos atos impensados ou em proveito próprio de algum membro (DAY, 2001).

Relações que não são pautadas pela confiança, normalmente são arriscadas, frágeis e tênues, uma vez que os resultados esperados se tornam incertos (ANDALEEB, 1996). Em contrapartida, quando existe confiança na relação, os riscos são atenuados e os resultados são mais certos e concretos (CANNING; HANMER-LLOYD, 2007). Entende-se que em relacionamentos onde os parceiros possuem alto grau de confiança, os relacionamentos sejam mais colaborativos (CLARO, D.; CLARO, P., 2004). A partir de uma perspectiva relacional, a confiança é importante como mecanismo tanto para a persuasão e para incentivar trocas futuras. A confiança aumenta a percepção de que os resultados serão mutuamente benéficos para ambos os parceiros (HEWETT; BEARDEN, 2001). Embora a confiança seja fator importante, algumas organizações ainda desconhecem que através de relacionamentos efetivos e de longo prazo com os membros do canal, é possível gerar vantagem competitiva sustentável (GANESAN, 1994).

#### **2.4.4 Comunicação (Troca de informações)**

Pesquisas em canal de distribuição tem cada vez mais focado em aspectos de comunicação entre os membros. Esses aspectos são fator importante no desenvolvimento de relacionamentos (MOHR; NEVIN, 1990; MOHR, SOHI, 1995; MITREGA; KATRICHIS, 2010). A definição mais conhecida de comunicação na literatura de canais de distribuição foi propagada por Anderson e Narus (1990) onde os autores destacam que a comunicação pode ser considerada como a partilha formal e informal de informações credíveis e significativas entre os parceiros de troca. Cannon e Perreault Jr (1999) definem a troca de informações como expectativas de partilha de informações que podem ser úteis para ambas as partes na relação, ou seja, o compartilhamento aberto de informações pode ser indicado pela vontade de ambas as partes de compartilhar.

Em geral, as definições têm como foco a eficácia da troca de informações e não somente a quantidade (CROTTS; AZIZ; RASCHID, 1998; CROTTS; TURNER, 1999; COOTE; FORREST; TAM, 2003), o que pressupõe troca de informações de alta qualidade, em vários níveis e quantas vezes forem necessárias (MANGIN; KOPLYAY; CALMÈS, 2007) podendo aumentar consideravelmente os resultados do relacionamento (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996; MITREGA; KATRICHIS, 2010).

A comunicação nos canais de distribuição é de fundamental importância gerencial devido ao fato que as dificuldades de comunicação entre os membros são uma das principais causas de problemas de distribuição (MOHR; NEVIN, 1990). Autores como Friman et. al, (2002), Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) relatam que a comunicação ou a troca de informações são verdadeiramente importantes para construir confiança e reduzir incertezas externas, assim como Mohr, Fisher e Nevin (1996) destacam que ao promover valores compartilhados, apoio mútuo, e alinhamento de interesses, a comunicação colaborativa pode dar ao revendedor incentivo a mais para trabalhar em nome do fabricante do produto, o que pode levar a uma melhor coordenação, satisfação e compromisso. Koza e Dant (2007) completam que a comunicação deve ser pensada em um sentido estratégico, assim como sua implicação para o relacionamento.

Mohr e Nevin (1990) identificam quatro características da estratégia de comunicação colaborativa, que são: frequência, bidirecionalidade, formalidade e conteúdo. A frequência se refere a quantidade de contatos entre os membros do canal de distribuição; a bidirecionalidade se caracteriza pelos fluxos de comunicação nos dois sentidos; a formalidade trata a medida com que os contatos são rotineiros, planejados, estruturados, ou ao contrário, não rotineiros, não planejados; e o conteúdo se refere ao uso de estratégias de influência com base na partilha de informações. Koza e Dant (2007) frisam que a comunicação pode ser dividida em duas dimensões: a comunicação bilateral e unilateral. Segundo os autores, na comunicação bilateral os parceiros podem fazer perguntas, comentários, correções, convicções, apresentar ideias, e ser mutuamente participantes ativos na relação, já na comunicação unilateral existem poucas oportunidades de conhecimento sendo compartilhado, restrição, filtro e retenção de informações, assim como pouca abertura para discussão.

Agnihotri, Rapp e Trainor (2009) ressaltam que os membros do canal de distribuição estão ativamente participando de um processo de troca, portanto, o vendedor deve ser capaz de aumentar os conhecimentos do comprador com informações altamente relevantes sobre produtos e sua utilização. Na relação atacadista distribuidor e varejista, os representantes de vendas são os principais portadores da mensagem (MITREGA; KATRICHIS, 2010), por isso a qualidade e o nível da comunicação percebida pelo comprador pode estar relacionada com o conhecimento do pessoal de vendas da empresa. Quanto à forma, os contatos e a comunicação podem envolver visitas, reuniões, encontros, por meio de um contato face-a-face (PAUN, 1997) ou ser através do uso da tecnologia e sua capacidade de transmitir informações (AGNIHOTRI; RAPP; TRAINOR, 2009).

#### 2.4.5 Cooperação / Compromisso

A cooperação em canais de distribuição é um conceito chave (MEHTA; LARSEN; ROSENBLOOM, 1996). De maneira geral, a interdependência funcional apresentada pelos canais de distribuição (GIL; ALLERHEILIGEN, 1996) requer nível substancial de cooperação entre os membros para que as tarefas sejam executadas adequadamente e os produtos e serviços estejam disponíveis para uso ou consumo dos clientes finais (MEHTA; LARSEN; ROSENBLOOM, 1996; ZHUANG; ZHOU, 2004). Cooperação pode ser definida como ações coordenadas similares ou complementares realizadas por empresas de relações interdependentes buscando atingir resultados mútuos ou singulares com reciprocidade esperada ao longo do tempo (ANDERSON; NARUS, 1990).

Os canais de distribuição não podem funcionar sem cooperação sustentada. Com canais cooperativamente organizados é possível alcançar economias através da eliminação, simplificação, e reposicionamento de atividades. Dessa forma, a premissa é que a cooperação entre os membros resulta em sinergia, propiciando maior nível de desempenho conjunto (GIL; ALLERHEILIGEN, 1996; BOWERSOX; CLOSS, 2001). A cooperação é resultado natural da manutenção da relação baseada na dedicação dos membros do canal de distribuição e implica um relacionamento contínuo, onde a estrutura ou os limites dessa relação já foram definidos e existe um ambiente propício para que a cooperação seja desenvolvida e o relacionamento se perpetue (BENDAPUDI; BERRY, 1997; POWERS; REAGAN, 2007).

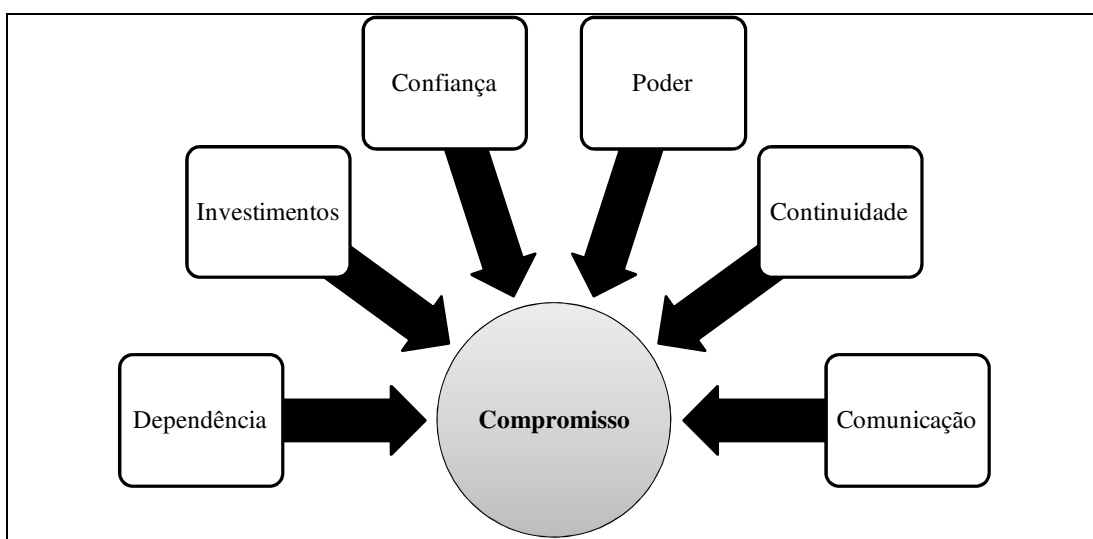
Altos níveis de concordância ideológica, compatibilidade de objetivo, satisfação e uso contido do poder provavelmente deve contribuir para níveis elevados de cooperação (BATT, 2003), deste modo, as empresas dos canais de distribuição cooperam umas com as outras para benefício mútuo (ZHUANG; XI; TSANG, 2010). Relações comerciais bem sucedidas tem mais probabilidade de ocorrer quando as empresas participantes do canal de distribuição cooperam entre si no planejamento e na operação (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A interação entre os parceiros e o comportamento cooperativo permite que ambos os membros recebam os benefícios do relacionamento (CROTTS; AZIZ; RASCHID, 1998) e o sucesso do esforço do canal de distribuição depende da cooperação continuada entre os membros (GILL; ALLERHEILIGEN, 1996).

O desenvolvimento de relações de cooperação constitui grande desafio, não só devido à sua complexidade, mas também à escassez de tempo e recursos das organizações haja vista que a cooperação é necessária para que as organizações mantenham relações de trabalho ao

longo do tempo (MEHTA; LARSEN; ROSENBLOOM, 1996; CARVALHO; SEQUEIRA, 2013).

Compromisso no relacionamento é assunto de fundamental importância para profissionais e pesquisadores (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2007). Para Wilson (1995) compromisso pode ser visto como o desejo de continuar o relacionamento e trabalhar para garantir a sua continuidade. Kim e Frazier (1996) definem compromisso como a medida em que duas organizações estão intimamente ligadas uma a outra em uma base estável. Para eles o compromisso possui três aspectos essenciais (a) alto nível de compromisso entre as partes; (b) organizações dispostas à considerar necessidades mútuas e ser flexíveis na execução de atividades de negócios; (c) projeção de continuidade do relacionamento a longo prazo.

Basicamente, o compromisso é aspecto essencial para relacionamentos bem sucedidos a longo prazo (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). Obadia (2010) corrobora para o entendimento que o compromisso lida com trocas relacionais que ocorrem durante grandes períodos de tempo, ou seja, existe uma dimensão temporal envolvida. Esses relacionamentos de longo prazo podem apresentar benefícios como redução da rotatividade, eliminação de custos de pesquisa e de inicialização de novas parcerias e relacionamentos, economia de custos de aprendizagem e efeitos de experiência (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995). De acordo com Goodman e Dion (2001) o distribuidor comprometido é mais propenso a fornecer inteligência de mercado para o fabricante, com base na confiança acumulada no relacionamento. Os autores desenvolveram um modelo conceitual que retrata os principais aspectos determinantes para o compromisso, conforme apresentado pela figura 18.



**Figura 18. Aspectos envolvidas com compromisso**  
**Fonte: adaptado de Goodman e Dion (2001) p. 289.**

#### 2.4.6 Parceria

Gattorna (1991) define parceria como um método de sistematização da relação entre dois membros do canal de distribuição fornecendo profundos benefícios para ambas as partes. Para Mohr e Spekman (1994) as organizações se juntam para alcançar objetivos que cada empresa agindo sozinha não conseguiria alcançar facilmente. A abordagem estratégica de parceria centra-se no aumento da confiança e de informações compartilhadas, levando ao desenvolvimento de vantagens competitivas conjuntas para os membros de um mesmo canal de distribuição. O resultado desejado são planos de marketing integrados, estratégias e táticas conjuntas (GATTORNA, 1991).

Parceria estratégica desenvolve relações corporativas duradouras baseadas na compreensão e conhecimento compartilhado (GATTORNA, 1991). O estilo de relacionamento que as empresas estabelecem com seus parceiros sempre beneficia os clientes, definidos neste caso como o próximo membro no canal de distribuição (GATTORNA, 1991).

Gattorna (1991) destaca que a escolha de um parceiro é a primeira decisão na introdução de alianças estratégicas. As alianças estratégicas são formas organizacionais bem estabelecidas e um meio de implementação da estratégia. Basicamente, as alianças estratégicas buscam alcançar os objetivos pré-definidos, como o aumento da eficiência e criação de vantagens competitivas, evitando as incertezas do mercado e a rigidez hierárquica. As alianças estratégicas podem ser formadas em alianças contratuais ou como *Joint Ventures* (DEMIRKAN S.; DEMIRKAN I.; 2014).

Pode-se dizer que uma aliança é estratégica quando as conexões que vinculam as organizações são duradouras e substanciais, permeando vários fatores de cada negócio (COUGHLAN, 2012). Em aliança estratégica, duas ou mais organizações tem conexões jurídicas, econômicas ou interpessoais, que fazem funcionar de acordo com a percepção de único interesse compartilhado por todas as partes (COUGHLAN, 2012). De acordo com Amici et al. (2013) as alianças são decorrentes de diversos motivos e objetivos e podem ir desde acordos contratuais simples até arranjos mais formais envolvendo aspectos de capital.

Embora as alianças estratégicas tenham como foco o cumprimento dos objetivos estratégicos dos parceiros, autores como Tjemkes e Furrer (2010) destacam que alianças estratégicas tendem a apresentar risco e incerteza, sendo assim, os gestores devem estar preparados para responder a diversas situações adversas que surgem durante o processo. Claramente, um dos problemas principais trata-se do comportamento oportunista de uma empresa parceira, pois muitas vezes tal comportamento pode resultar em última instância até a

extinção da parceria. Assim, o oportunismo do parceiro pode ser considerado como uma preocupação quando se trata de alianças estratégicas (DAS; RAHMAN, 2009).

#### **2.4.7 Oportunismo**

Embora oportunismo tenha sido amplamente pesquisado, não é completamente compreendido, suas raízes são advindas da teoria dos custos de transação e das trocas sociais (HAWKINS; WITTMANN; BEYERLEIN, 2008). De acordo com Zhou et al. (2015) a intensa concorrência nos mercados tem levado as empresas a desenvolverem relacionamentos mais próximos umas com as outras, contudo, essa proximidade abre espaço para organizações se comportarem de forma oportunista aumentando seus ganhos unilaterais a curto prazo (BROWN; DEV; LEE, 2000). Oportunismo pode se manifestar de diversas formas, como exagerar alguma dificuldade, reter esforços, manter e distorcer informações, dissimular a verdade, deixar de cumprir promessas e obrigações, ou até mesmo mentir nos relacionamentos (KANG; JINDAL; 2015; ZENG et al., 2015).

A luta contínua para melhorar o desempenho cria o potencial para os tomadores de decisão escolherem se comportar de forma oportunista (HAWKINS; WITTMANN; BEYERLEIN, 2008). O oportunismo de uma das partes pode corroer os potenciais ganhos, além de desgastar a perspectiva de futuro compromisso e prejudicar o estabelecimento de trocas a longo prazo (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995; BROWN; CHEKITAN; LEE, 2000). Nesse sentido, os parceiros de relacionamento no canal de distribuição devem abster-se de vantagens atraentes a curto prazo em favor dos benefícios esperados a longo prazo (FONTENOT; WILSON, 1997).

Segundo Brown, Dev e Lee (2000) diversos mecanismos estão disponíveis para gerenciar o oportunismo nas relações entre parceiros de canal. O investimento da empresa em ativos, visando apoiar as relações comerciais é um exemplo de mecanismo de controle (BROWN; DEV; LEE, 2000). Para Dahlstrom e Nygaard (1999) as estruturas de controle permitem que os parceiros comerciais limitem o nível de oportunismo no canal de distribuição. Muitas facetas do relacionamento não são regidos por acordos formais, mas a interação contínua permite às empresas restringir o oportunismo.



### 2.4.8 Satisfação

A satisfação tem sido tema central nas relações comprador e vendedor e nos canais de distribuição (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; GEYSKENS; STEENKAMP; 2000; VOLDNES; GRONHAUG; NILSSEN, 2012). Andaleeb (1996) conceitua satisfação como efeito positivo global que reflete o contentamento geral do comprador sobre a sua relação com fornecedor, assim como apontado por Lee (2001) que a satisfação é a avaliação global do distribuidor da relação com o seu fornecedor. Já Wilson (1995) relaciona satisfação com desempenho como o grau em que a transação de negócios atende às expectativas do parceiro de desempenho do negócio. Geyskens e Steenkamp (2000) destacam que a literatura geralmente define satisfação como avaliação de um membro do canal de distribuição, de todos os resultados da sua relação de trabalho com uma outra empresa, incluindo, resultados econômicos e/ou sociais.

Conceitualmente a satisfação pode ser entendida via duas dimensões, a satisfação econômica e não econômica (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; GEYSKENS; STEENKAMP; 2000; RODRIGUEZ; AGUDO; GUTIERREZ, 2006). A satisfação econômica pode ser compreendida como resposta positiva de um membro do canal de distribuição aos benefícios econômicos que fluem a partir da relação com os parceiros, como volume de vendas e margens (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). A satisfação não econômica compreende aspectos como relações e interações com o parceiro, disposição a troca de ideias, causas mútuas, contato pessoal entre outros (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). Segundo Geyskens e Steenkamp (2000) não diferenciar entre satisfação econômica e não econômica pode levar a resultados de pesquisas contraditórios, reduzindo a capacidade dessas organizações de gerir eficazmente os seus relacionamentos.

De acordo com Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) para que se alcance a satisfação, o parceiro precisa sentir que a outra parte está disposta a manter uma relação comprometida. Essas informações são coerentes com as encontradas por Jap e Ganesan (2000) onde os autores destacam maior nível de comprometimento associado ao aumento da satisfação; o que também é reforçado por Rodriguez, Agudo e Gutierrez (2006). Diante do contexto apresentando, verifica-se que parceiros mais satisfeitos investem mais recursos no relacionamento, aumentando assim as vantagens sustentáveis previstas para as duas partes (GHOSH, 2004).

### 2.4.9 Investimento

Investimentos são recursos dedicados exclusivamente de uma empresa para outra, e são muito comuns em relacionamento nos canais de distribuição (ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003). Referem-se à medida em que as empresas colaboram com seus parceiros dedicando tempo, esforço, capital ou recursos direcionados principalmente em iniciativas de marketing para oferta de produtos de um parceiro específico, visando desenvolver as relações (GOODMAN; DION, 2001; MITREÇA; KATRICHIS, 2010). Para Lohtia, Brooks e Krapfel (1994) os investimentos na relação são bens tangíveis ou intangíveis, que tem pouco valor fora de uma relação em particular. Powers e Reagan (2007) ressaltam que os investimentos são reflexo das ações do longo do tempo em um relacionamento.

Tais investimentos no relacionamento podem assumir a forma de treinamento do pessoal de vendas, alocação de pessoal para representação, apoio a programas promocionais, campanhas publicitárias, gastos monetários com inventário, aplicação de tecnologia de produção especial para se adaptar melhor às exigências da empresa que colaborou, prestação de assistência as características únicas do produto de um fornecedor, gestão da informação e distribuição, entre outras atividades (WEITZ; JAP, 1995; GILLILAND; BELLO, 2002; MITREÇA; KATRICHIS, 2010).

A principal característica dos investimentos, é que eles não podem ser realocados facilmente para outro canal de distribuição, portanto, seu valor decresce se a relação entre os membros não continuar (WEITZ; JAP, 1995). Um aspecto importante sobre os investimentos condiz com a capacidade de gerar sinergias, resultando em vantagem estratégica para os membros do canal de distribuição no relacionamento (WEITZ; JAP, 1995). De acordo com Hammervoll e Toften (2010) os investimentos no canal de distribuição sinalizam o compromisso com o relacionamento como um todo e serve de base para cooperação futura. Além disso, o ato de investir em um parceiro no canal de distribuição cria incentivo cada vez maior para o distribuidor manter e melhorar a parceria (GOODMAN; DION, 2001).

O quadro 9 apresenta a síntese dos principais conceitos dos aspectos de relacionamento no canal de distribuição que são utilizadas para realização desta pesquisa. Além disso, no Apêndice B está disponível as principais contribuições de diversos autores sobre os aspectos do relacionamento no canal de distribuição.

**Quadro 9. Síntese dos principais conceitos das aspectos de relacionamento no canal de distribuição**

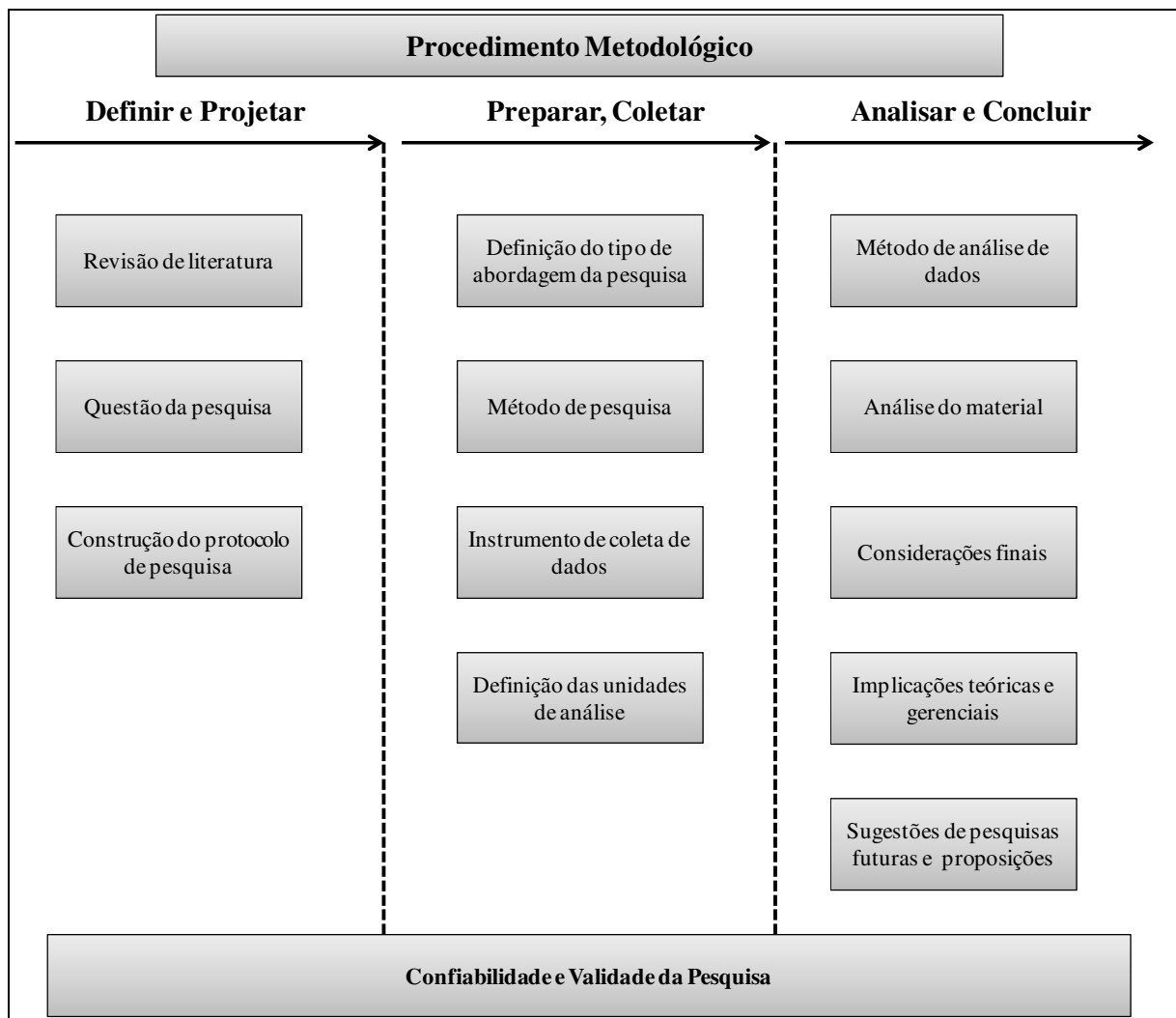
ASPECTO RELACIONAMENTO	DEFINIÇÕES	AUTORES
<b>PODER / DEPENDÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de um membro do canal, de induzir, controlar ou influenciar as aspectos de decisão de outro membro;</li> <li>• Trata-se de um potencial de influência com relação a crenças, atitudes e comportamentos;</li> <li>• Grau em que a empresa-alvo precisa dos recursos fornecidos pela empresa de origem para atingir seus objetivos;</li> <li>• Dependência do relacionamento refere-se a atividades de negócios que dependem do processo de interação entre empresas em canais de marketing;</li> <li>• Quando a dependência entre as empresas aumenta, eles se tornam mais expostas aos riscos de outras empresas.</li> </ul>	El-ansary e Stern (1972); Hunt e Nevin (1974); Kasulis e Spekman (1980); Lusch e Brown (1982); Gaski (1984); Brown, Johnson e Koenig (1995); Brown, Lusch e Nicholson (1995); Andaleeb (1996); Gaski (1996); Frazier (1999); Rosenbloom (2002); Svensson (2002); Hallikas et al. (2004); Coughlan et al. (2012); Meehan e Wright (2012).
<b>CONFLITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento adotado por um membro do canal de distribuição que está em oposição a um parceiro.</li> </ul>	Gaski, (1984); Brown; Lusch e Smith, (1991); Mehta; Dubinsky e Anderson (2002); Coughlan et al. (2012).
<b>CONFIANÇA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida em que a empresa acredita que o seu parceiro de troca é honesto e / ou benevolente;</li> <li>• Crença de um membro do canal de distribuição, que seu parceiro está genuinamente interessado e motivado para buscar ganhos comuns;</li> <li>• Crença da organização, que a empresa parceira irá executar ações que resultarão em resultados positivos para empresa, bem como não tomar ações inesperadas que resultariam em resultados negativos para empresa;</li> <li>• Vontade de uma das partes de contar com o comportamento dos outros, especialmente quando estes comportamentos implicam em resultados.</li> </ul>	Anderson e Narus (1990); Wilson (1995); Andaleeb (1996); Geyskens; Steenkamp e Kumar (1998); Day (2001); Canning e Hanmer-lloyd (2007).
<b>COMUNICAÇÃO (Troca de Informações)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha formal e informal de informações credíveis e significativas entre os parceiros de troca;</li> <li>• Compartilhamento de informações de alta qualidade em vários níveis e quantas vezes</li> </ul>	Anderson e Narus (1990); Mohr e Nevin (1990); Mangin, Kopyay e Calmès, (2007).

	forem necessárias.	
<b>COOPERAÇÃO / COMPROMISSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o desejo de continuar o relacionamento e trabalhar para garantir sua continuidade;</li> <li>• Ações coordenadas similares ou complementares realizadas por empresas de relações interdependentes buscando atingir resultados mútuos ou singulares com reciprocidade esperada ao longo do tempo;</li> <li>• Cooperação como forma de orientação que uma empresa tem sobre como trabalhar com outra organização;</li> <li>• Cooperação refere-se a uma orientação que reflete um espírito de boa vontade de uma organização para trabalhar com outra.</li> </ul>	Anderson e Narus (1990); Wilson (1995); Payan (2007);
<b>PARCERIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria como um método de sistematização da relação entre dois membros do canal de distribuição fornecendo profundos benefícios para ambas as partes;</li> <li>• Parcerias são relações estratégicas entre empresas independentes que compartilham objetivos compatíveis, se esforçam para obter benefícios mútuos e reconhece uma alto nível de interdependência mútua.</li> </ul>	Gattorna (1991); Mohr e Spekman (1994); Cravens (1998);
<b>OPORTUNISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exagerar alguma dificuldade, reter esforços, distorcer ou dissimular a verdade ou até mesmo mentir nos relacionamentos;</li> <li>• Não honrar um acordo prometido;</li> </ul>	John (1984); Wathne e Heide (2000); Kang; Jindal (2015); Zeng et al. (2015).
<b>SATISFAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito positivo global que reflete o contentamento geral do comprador sobre a sua relação com fornecedor.</li> </ul>	Andaleeb (1996); Selnes (1998); Lee (2001);
<b>INVESTIMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida em que empresas colaboram com seus parceiros dedicando tempo, energia ou recursos financeiros para desenvolver as relações;</li> <li>• Investimento intransferível cuja utilidade é exclusiva para a relação.</li> </ul>	Hawkins; Knipper; Strutton (2009); Mitreça e Katrichis (2010).

Fonte: elaborado pelo autor

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo possui como objetivo a apresentação do procedimento metodológico e da condução e realização da pesquisa. Conforme representado pela figura 19 o processo metodológico se inicia com a revisão de literatura sobre o tema de pesquisa. Posteriormente, para garantir a condução adequada da investigação, foi definida a questão da pesquisa e desenvolvido o protocolo de pesquisa. Na preparação e coleta buscou-se definir aspectos como tipo de abordagem, classificação quanto ao objetivo, método de pesquisa, instrumento de coleta de dados e definição das unidades de análise. A etapa de análise e conclusão foi constituída da escolha do método de análise de dados, considerações finais, implicações teóricas e gerenciais, sugestões de pesquisas futuras e proposições.



**Figura 19. Procedimento metodológico**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Yin (2010)

### 3.1 Considerações gerais e abordagem da pesquisa

Esta pesquisa pode ser considerada, do ponto de vista da abordagem, como qualitativa. Este tipo de abordagem não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega ferramental estatístico para análise de dados, e sim, apresenta sua ênfase na aquisição da compreensão e da profundidade dos dados, os quais muitas vezes não podem ser quantificados (GODOY, 1995; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).

A pesquisa qualitativa envolve o uso de vários elementos empíricos: estudo de caso, experiência pessoal, história de vida, entrevistas, observações, históricos, interações, que descrevem os momentos e significados na vida dos indivíduos, ou seja, os pesquisadores que desenvolvem trabalhos qualitativos, estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou buscando interpretar fenômenos e significados (DENZIN; LINCOLN, 1994). Este tipo de pesquisa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos devido ao contato direto do pesquisador com a ação estudada, procurando compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Quanto ao objetivo ou foco da abordagem esta pesquisa pode ser definida como exploratória, pois tem como objetivo trazer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir proposições ou hipóteses futuras. Pode-se dizer que pesquisas com esse foco tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias (GIL, 2002). Para Hooley, Piercy e Nicoulaud, (2011) a pesquisa exploratória visa identificar lacunas de informação e especificar a necessidade de pesquisas adicionais ao estudo.

Neste contexto, esta pesquisa é exploratória pois averigua empiricamente a relação entre as aspectos conhecidos na literatura, mas que não foram abordadas conjuntamente, com base na perspectiva estratégica do canal de distribuição. Além disso, esse estudo sugere como opção para pesquisas futuras, procedimentos quantitativos de análise da mesma relação. Sendo assim, a abordagem qualitativa juntamente com o foco exploratório fornecem grande potencial para desenvolver pesquisas que envolvem os elementos da estratégia de marketing e os aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria alimentícia e o pequeno varejo.

### 3.2 Estratégias / Métodos de pesquisa

De acordo com Laville e Dionne (1999) para que os resultados das pesquisas possam ser assegurados e considerados confiáveis e válidos é imprescindível que se trabalhe com rigor e método. Basicamente, o método de pesquisa pode ser definido como conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permitem alcançar o objetivo da pesquisa, indicando regras e propondo procedimentos que orientem a sua realização (LAVILLE; DIONNE, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2011). Entre os métodos de pesquisa disponíveis, optou-se pelos qualitativos, tais métodos têm sido fundamentais em áreas como ciências sociais, antropologia, sociologia e outros (ELLRAM, 1996; GUMMESSON, 2007). Diante do contexto apresentado, optou-se pela utilização do estudo de caso e da técnica do incidente crítico como estratégias/métodos desta pesquisa. A seguir, apresenta-se algumas informações sobre a forma de condução destes no estudo.

Estudo de caso pode ser considerado como investigação empírica que busca estudar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (ELLRAM, 1996; MEYER, 2001; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2010). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de configurações individuais com propósito de analisar intensivamente e exaustivamente uma unidade social ou como também chamada unidade de análise (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1982; EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995; MEYER, 2001; GOLDENBERG, 2004; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010; YIN, 2010).

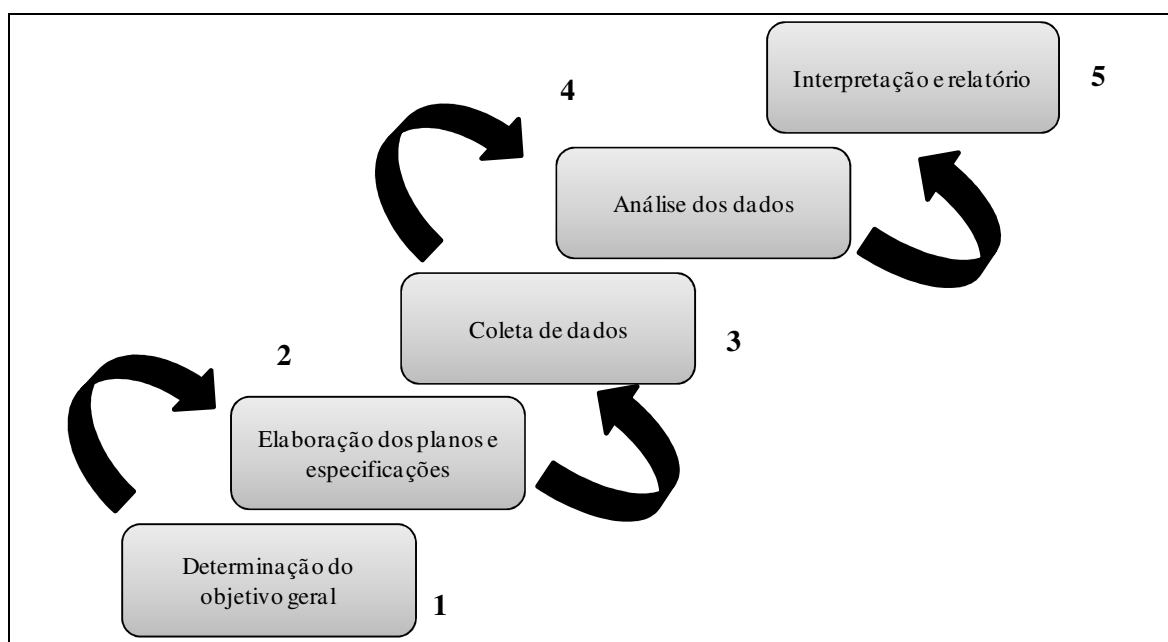
De acordo com Mc Cutcheon e Meredith (1993) quando se trata do estudo de caso, o pesquisador geralmente tem pouca ou nenhuma capacidade de manipular eventos, ou seja, os pesquisadores são observadores e investigadores, em vez de participantes (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Este tipo de pesquisa requer investigação aprofundada (CRESWELL, 2003) haja vista que comparações com outros locais de estudo serão necessárias futuramente. Geralmente este método de pesquisa se concentra em fornecer explicações e usar a descrição detalhada para comprovar as deduções do pesquisador.

De acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlick (2002) embora existam diversas vantagens do estudo de caso, Eisenhardt e Graebner (2007) destacam alguns desafios existentes na sua condução. Tal método de pesquisa é mais demorado, necessita de entrevistadores qualificados, e necessário cuidado ao tirar conclusões generalizáveis a partir de um conjunto relativamente limitado de casos.

A técnica do incidente crítico foi promulgada pelo autor Flanagan em 1954, contudo, suas raízes datam de anos atrás. Essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos para coleta de observações diretas do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos, delineando também procedimentos para coleta de incidentes observados (FLANAGAN, 1954).

Esta técnica tem sido utilizada em diversos campos de estudo, para variados temas, como estudos conceituais da técnica (ANGELIDES; 2001; EDVARDSSON; ROOS, 2001; BUTTERFIELD et al., 2005); logística e marketing (ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006); ciências médicas (KEMPPAINEN, 2000; IRVINE et al., 2008); pesquisa em serviços (GREMLER, 2004; ZHANG; BEATTY; MOTHERSBAUGH, 2010); ambiente escolar (ZWIJZE-KONING; JONG, 2009; VOSS; GRUBER; REPEL, 2010); relacionamento de negócios (SCHURR, 2007) e com clientes (EDVARDSSON; STRANDVIK, 2000), entre outros.

Deve-se ressaltar que esses trabalhos apresentam adaptações da técnica, ou seja, esses autores frequentemente moldam os procedimentos de acordo com a realidade de suas pesquisas, conforme é sugerido por Flanagan (1954). Para o autor, a técnica do incidente crítico não deve ser vista como único conjunto rígido de normas e sim adaptadas as situações específicas. Flanagan (1954) sugere que a técnica do incidente crítico seja desenvolvida por meio de cinco etapas, conforme mostra a figura 20. Cada etapa pode ser adequada a realidade da pesquisa, inclusive com apoio de outras técnicas e formas de análise.

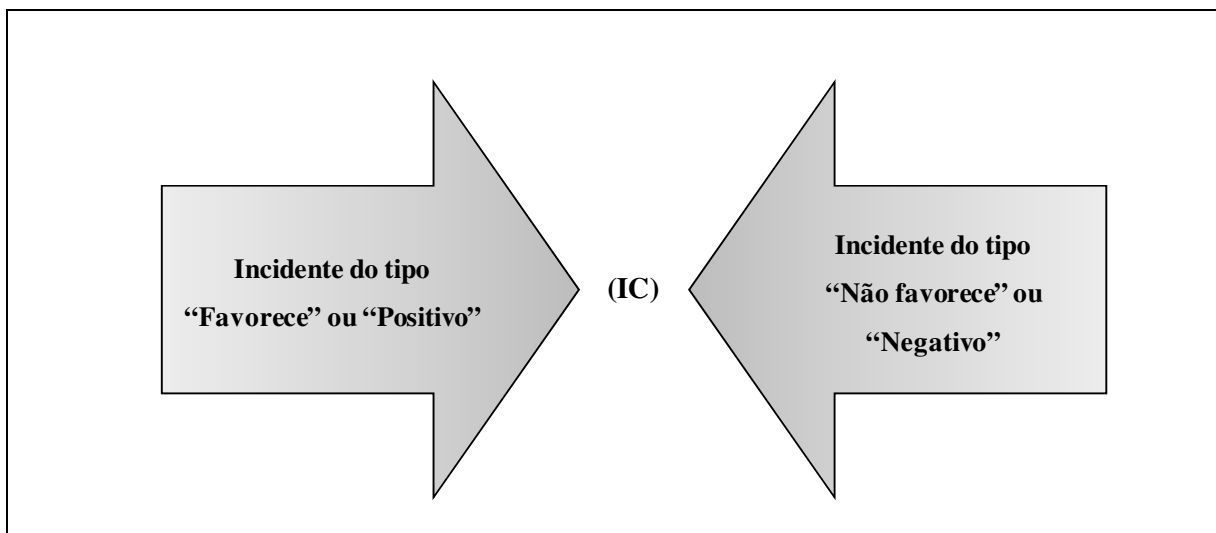


**Figura 20. Cinco passos da técnica de incidente crítico**  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de Flanagan (1954)



Acompanhando o passo a passo da técnica de incidente crítico, tem-se primeiramente, a definição do objetivo geral da questão, ressalta-se que este, reflete o objetivo considerado nesta pesquisa, ou seja, identificar e analisar como os elementos da estratégia de marketing exercem influência sobre os aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Flanagan (1954) destaca que a determinação do objetivo da pesquisa deve ser claro e conciso e pode centralizar-se em única frase ou lema, além disso, esse objetivo deve ser apresentado ao respondente ao iniciar a entrevista, para que o mesmo se sinta qualificado para se expressar a respeito do assunto; esta orientação foi cumprida durante todas as entrevistas.

No passo dois, que se refere a elaboração de planos e especificações buscou-se definir o que pode ser considerado incidente crítico. Portanto, para esta pesquisa, considera-se crítico o elemento descrito tanto na díade atacado-indústria, quanto atacado-varejo, que envolva ação, atividade, movimento ou execução de determinada estratégia de marketing no canal de distribuição. Supõe-se que esse evento seja considerado do tipo “favorece” ou “não favorece” tal atividade e que apresente relação com os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa. Estes incidentes críticos podem determinar se um indivíduo está satisfeito ou insatisfeito perante determinada situação (VOSS; GRUBER; REPEL, 2010). A figura 21 apresenta os tipos de incidentes críticos utilizados nesta pesquisa.



**Figura 21. Tipos de incidente crítico**

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.3 Método e instrumento de coleta de dados

No passo três deve-se realizar a escolha dos procedimentos de coleta de dados, que deve ser guiada pelas questões e *design* da pesquisa (MEYER, 2001). Além disso, os métodos de coleta de dados podem ser utilizados sozinhos, ou em conjunto (FLYNN et al., 1990). Gummesson (2007) destaca que o estudo de caso necessita acessar, analisar e interpretar entrevistas, documentos, observações e experiências. De acordo com Cassel e Symon (2004) a entrevista continua a ser o método mais utilizado em pesquisa qualitativa. Basicamente, o objetivo de qualquer entrevista é identificar o tema de pesquisa a partir da perspectiva do entrevistado, e buscar entender como e por que eles passam a ter essa perspectiva particular (MEYER, 2001).

Em consonância com a natureza exploratória do estudo (MEYER, 2001), esta pesquisa utiliza a técnica de entrevista semi-estruturada, que possui como objetivo a obtenção de informações e compreensão das perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2011), além de estimular os entrevistados a expressar livremente suas opiniões e suas verdadeiras motivações (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Para a coleta de dados, surge um ponto de destaque sobre a técnica do incidente crítico. Flanagan (1954) ressalta o que se chama de recordação seletiva, ou seja, as pessoas entrevistadas provavelmente devem lembrar de incidentes os quais foram marcantes para elas, mesmo após algum tempo desde sua ocorrência. Edvardsson e Roos (2001) destacam que quando se utiliza entrevistas pessoais juntamente com a técnica do incidente crítico, o pesquisador tem a vantagem de ser capaz de adicionar perguntas de acompanhamento e sondagem para melhor descrição e compreensão do incidente crítico. Segundo Flanagan (1954) outro fator importante, diz respeito a adequação da conversação, ou seja, o pesquisador deve mostrar que aceita o respondente como perito no assunto, e se caso alguma pergunta não tenha sido entendida, ela pode ser repetida com alguma referência para esclarecer o seu significado.

Flanagan (1954) destaca que entrevistas gravadas e transcritas fornecem posteriormente gama de material rico e satisfatório para análise, além de aumentar a qualidade da pesquisa (FLYNN et al., 1990). Sendo assim, optou-se por realizar a gravação das entrevistas com consentimento dos respondentes. Informações como duração e local das entrevistas estão disponíveis na tabela 3. Vale ressaltar que para transcrição das entrevistas utilizou-se o software *Express Scribe Transcription v 5.69*©, de forma a trazer maior flexibilidade ao pesquisador.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi desenvolvido e utilizado o roteiro semi-estruturado. Este roteiro foi composto integralmente por meio de questões abertas, adotando-se na entrevista, baixo grau de estrutura imposta pelo entrevistador, e foco em situações reais do mundo do entrevistado. É importante ressaltar que criou-se perguntas com base na revisão de literatura de forma a garantir que se relacionassem com o objetivo da pesquisa. O roteiro semi-estruturado auxiliou o pesquisador na condução e realização da pesquisa, onde se mostrou adequado e capaz de apoiar todas as questões a serem investigadas. Devido ao escopo deste estudo envolver entrevistas em diferentes agentes do canal (indústria, atacado e varejo), foi necessário criar roteiros específicos para cada membro do canal de distribuição considerando suas realidades. Esses roteiros podem ser vistos nos Apêndices C para o Atacado, D para a Indústria e E para o Varejo.

A técnica do incidente crítico pode considerar tanto entrevistas individuais quanto em grupo. Nesta pesquisa utilizou somente para a indústria B a entrevista simultânea com o gerente de marketing e com a gerente de novos negócios da empresa. Para melhor adequação e familiaridade do autor com a técnica, optou-se por desenvolver uma entrevista pré-teste com vistas a obter maior conhecimento acerca da forma e condução da entrevista. A entrevista teste ocorreu com o coordenador de *Trade Marketing* de um atacadista situado na região de Campinas – SP, que também está no Ranking ABAD como um dos principais atacadistas distribuidores do Brasil.

Quanto aos respondentes e participantes da pesquisa, considerou-se válidas nove entrevistas em seu total, (2) realizadas primeiramente com o atacadista distribuidor, em seguida (4) com as indústrias A, B, C, e por fim (3) com as organizações varejistas A, B e C. A caracterização dos respondentes com informações sobre cargo/ocupação, experiência no ramo e escolaridade são apresentadas também na tabela 3.

Outro método de coleta de dados utilizado nesta pesquisa, diz respeito à observação não participante; aquela em que o pesquisador entra em contato com o objeto de estudo sem integrar-se a ele (FLYNN et al., 1990), agindo apenas como expectador, ou seja, trata-se de um observador imparcial (CARU; COVA; PACE, 2014). Observação não participante coloca os pesquisadores em posição externa e tende a ser mais estruturada do que a observação participante, onde todos os fatos, aspectos, elementos e comportamentos definidos com antecedência ao estudo são observados (CARU; COVA; PACE, 2014). Utilizou-se da observação não participante principalmente na condução e realização das entrevistas em organizações varejistas. Este tipo de observação permitiu ao pesquisador verificar aspectos muitas vezes expostos pela indústria/atacado em relação às atividades de varejo.

Tabela 3. Caracterização dos respondentes e da entrevista

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DA ENTREVISTA									
CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE/PESQUISA	ATACADISTA		INDÚSTRIA A		INDÚSTRIA B	INDÚSTRIA C	VAREJO A	VAREJO B	VAREJO C
<b>Cargo/Ocupação</b>	Gestor de Marketing e Comunicação	Gerente de Vendas e Treinamento	Coordenador de Marketing	Coordenadora de Novos Negócios	Gerente de Vendas	Gerente de Marketing	Proprietário	Proprietário	Proprietário
<b>Experiência no Ramo (anos)</b>	6	35	9	9	6	15	15	7	30
<b>Escolaridade</b>	Graduação em Marketing/Especialização em Gestão de Negócios e MBA em Gestão Comercial e Vendas	Graduação em Contabilidade/Especialização em Gestão de Negócios	Graduação em Marketing/Especialização em Gestão Estratégica	Graduação em Publicidade e Propaganda/Especialização em Marketing	Graduação em Administração/Especialização em Gestão de Negócios	Graduação em Publicidade e Propaganda / Especialização em Marketing de varejo	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Completo
<b>Local da Entrevista</b>	Contagem - MG	Contagem - MG	Betim - MG		Bragança Paulista - SP	Belo Horizonte - MG	Poços de Caldas - MG	Caldas - MG	Santa Rita de Caldas - MG
<b>Tempo na Empresa (anos)</b>	6	15	9	< 2 anos	6	15	8	7	6
<b>Duração Entrevista (minutos)</b>	70 min	90 min	81 min		80 min	145 min	53 min	50 min	55 min
<b>Tempo Médio na Empresa (horas)</b>	3 horas	2 horas	3 horas		3 horas	3 horas	3 horas	3 horas	3 horas

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

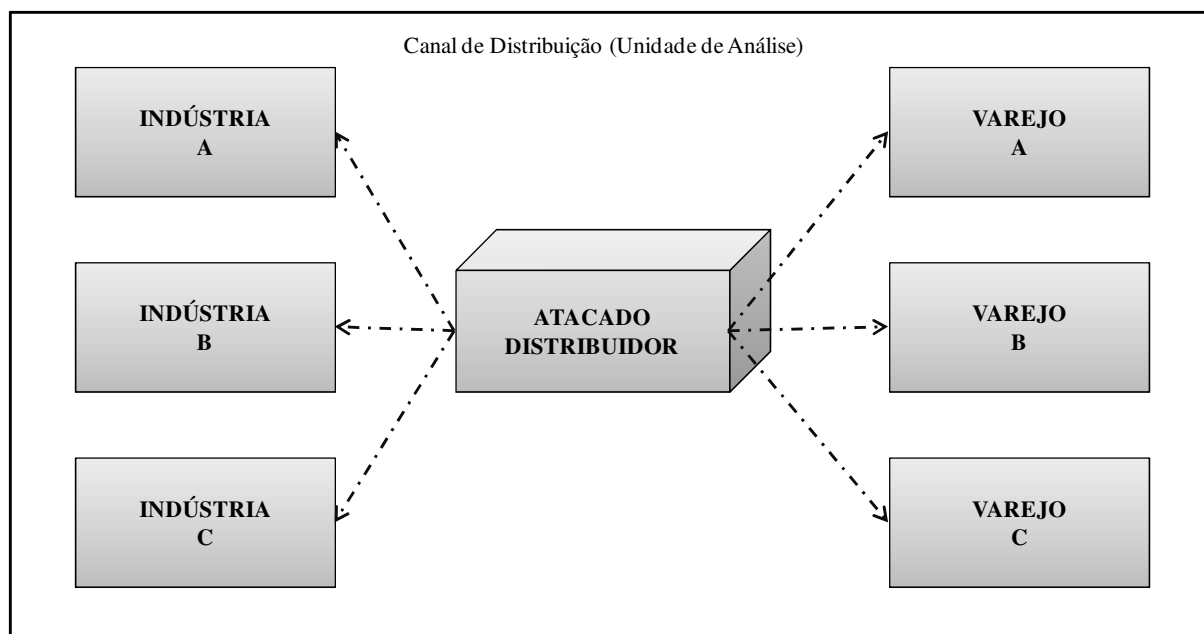
### 3.3.1 Fontes de dados secundários

Diversas fontes de dados secundários foram utilizadas nas buscas de trabalhos que envolvem informações relacionadas ao tema de pesquisa. Bases científicas como: periódicos capes, google scholar, *Web of Science*, *ProQuest*, *Scopus*, *Emerald*, *Science Direct*, *Scielo*, *Sage*, *Ebsco*, *JSTOR* entre outras. Assim como banco de dados de teses e dissertações de várias universidades como: FGV, USP, UFRJ, UFMG, UFLA, UFSCar entre outras. As buscas realizadas frequentemente eram sobre palavras-chave tais como, em português: estratégias de marketing, canais de distribuição, canais de marketing, relacionamento, variáveis de relacionamento, atacadista, varejista, comprador-vendedor. Em periódicos em inglês as *Keywords* foram: *marketing strategy*, *channels distribution*, *marketing channels*, *relationship*, *variables relationship*, *wholesaler*, *retailer*, *distributor*, *partnering*, *buyer-seller*. Buscou-se informações também em revistas especializadas sobre o setor atacadista, varejista, industrial e utilizou-se relatórios de instituições como ABAD e ABRAS.

### 3.4 Definição das unidades de análise

A seleção dos casos é um aspecto primordial e de fundamental importância (SEAWRIGHT; GERRING, 2008; EISENHARDT, 1989). Para esta pesquisa a seleção foi intencional. A lógica da amostragem intencional reside na seleção de casos ricos em formação para estudo em profundidade, ou seja, procura-se selecionar casos onde se pode aprender muito sobre as questões de importância fundamental para o objetivo da pesquisa (PATTON, 1990). Nesse sentido, o pesquisador deve determinar a unidade de análise mais adequada para a pesquisa (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987).

Flynn et al. (1990) destacam que se o indivíduo, fábrica, divisão ou nível corporativo é selecionado como a unidade de análise, essa escolha vai ocorrer, tendo por base as questões que devem ser investigadas ou as hipóteses consideradas. Outras questões como tamanho da organização, número de empregados e faturamento também podem ser incorporados nos fatores para o processo de seleção da amostra (FLYNN et al., 1990). Nesta pesquisa, a unidade de análise foi o canal de distribuição, composto pelo atacadista distribuidor no centro do estudo, assim como três indústrias do setor alimentício e três pequenos varejistas, conforme representado pela figura 22. Optou-se por pesquisar em todas as organizações que compõem o canal de distribuição para que fosse possível identificar perspectivas variadas, tornando seus resultados mais ricos em termos de conteúdo.



**Figura 22. Definição das unidades de análise**

Fonte: elaborado pelo autor

Para a escolha do atacadista distribuidor utilizado nesse estudo, foram convidados especificamente as 10 primeiras organizações presentes no Ranking ABAD 2014, conforme apresentado na tabela 4. Optou-se por escolher a organização onde houve maior abertura para realização das entrevistas e da mesma forma, que apresentasse contexto rico em termos de marketing e relacionamento nos canais de distribuição. Deve-se ressaltar que o atacadista distribuidor escolhido também possui grande expressividade econômica para o setor.

**Tabela 4. Ranking ABAD**

EMPRESA	RECEITA 2013	RECEITA 2014	VARIAÇÃO	REGIÃO
<b>Makro</b>	R\$ 7,4 bilhões	R\$ 7,6 bilhões	3,4%	SP
<b>Martins</b>	R\$ 4,3 bilhões	R\$ 4,7 bilhões	7,0%	MG
<b>Profarma</b>	R\$ 3,5 bilhões	R\$ 3,6 bilhões	2,7%	RJ
<b>Grupo Mateus</b>	R\$ 2,1 bilhões	R\$ 2,3 bilhões	9,1%	MA
<b>Tambasa</b>	R\$ 1,8 bilhão	R\$ 2,1 bilhões	15,2%	MG
<b>Apoio Mineiro/Decminas/Daminas</b>	R\$ 1,16 bilhão	R\$ 1,3 bilhão	11,5%	MG
<b>JC Distribuição</b>	R\$ 1,03 bilhão	R\$ 1,14 bilhão	10,5%	GO
<b>Megafort Distribuidora</b>	R\$ 1,3 bilhão	R\$ 1,06 bilhão	-17,5%	MG
<b>Zamboni Comercial</b>	R\$ 904 milhões	R\$ 1 bilhão	11,4%	RJ
<b>Grupo Pegoraro - Deycon</b>	R\$ 861 milhões	R\$ 953 milhões	10,7%	SC

Fonte: ABAD (2015)

Quanto a escolha das indústrias alimentícias, elas ocorreram devido alguns critérios: (a) indústrias necessariamente deveriam ser do setor alimentício em geral; (b) realizar venda

para o atacadista distribuidor, ou seja, verificou-se no *portfólio* de produtos do atacado, quais indústrias realizavam o fornecimento; (c) algumas indústrias do *portfólio* do atacadista foram convidadas para participar da pesquisa, escolheu-se as empresas que deram abertura para realização das entrevistas.

As indústrias alimentícias selecionadas atuam respectivamente em diversos ramos. A indústria A atua na produção de massas em geral, molhos e condimentos, bolos e sobremesas, achocolatados, queijos, sopas e refrescos; já a indústria B foca-se na produção de biscoitos, chocolates, guloseimas entre outros; e a indústria C produz conservas, azeites, vinagres, azeitonas e pratos prontos.

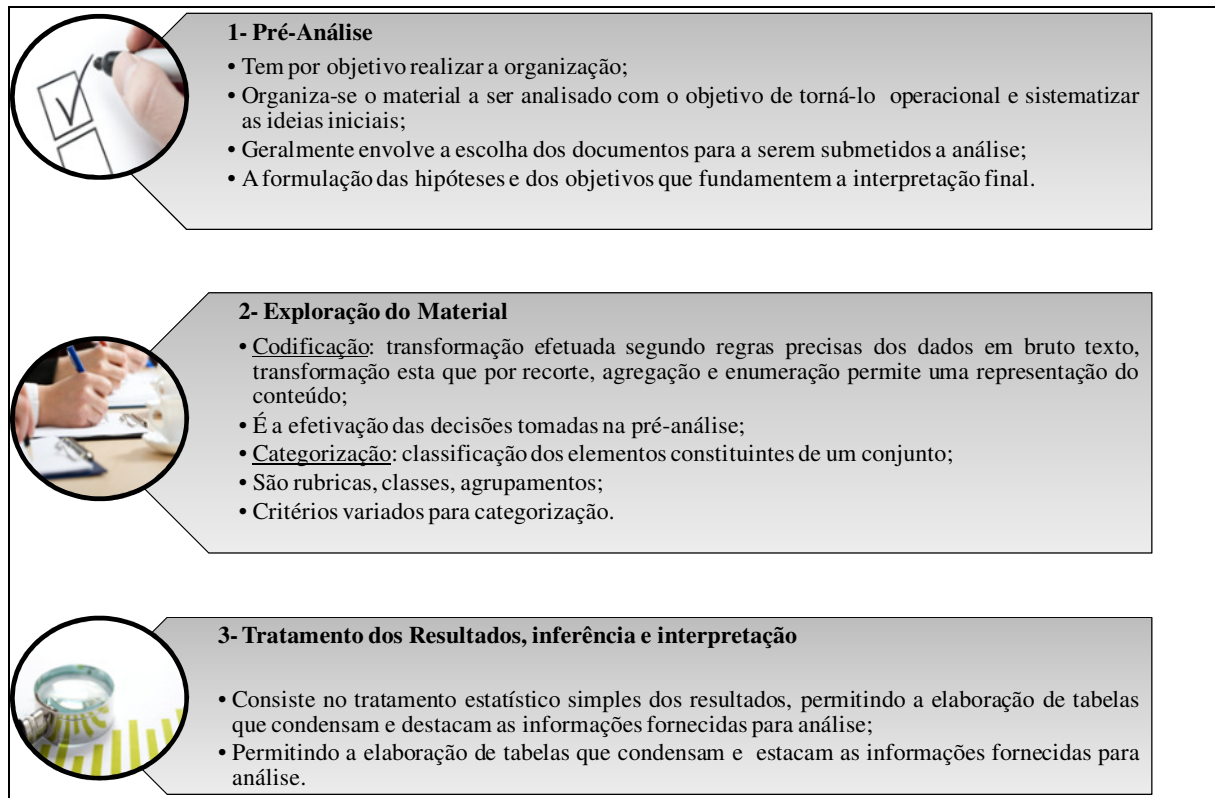
Para as organizações varejistas, devido ao fato do atacadista distribuidor pesquisado possuir abrangência de 838 dos 853 municípios do estado de Minas Gerais, optou-se por realizar as entrevistas em clientes varejistas desse estado. Quanto a escolha efetiva das organizações, ela se deu devido a disponibilidade do varejista em atender o pesquisador. Verificou-se efetivamente se o atacadista distribuidor realizava o atendimento nas cidades e nos estabelecimentos onde ocorreram as entrevistas.

### **3.5 Procedimentos / Técnicas de análise de dados**

De acordo com Perry (1998) após a seleção dos casos e aplicação dos métodos de coleta de dados, é preciso realizar a análise dos dados. Esta pesquisa utiliza procedimentos da análise de conteúdo, passo quatro da técnica do incidente crítico e triangulação.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo compõe-se do conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos a essas mensagens. Seuring e Gold (2012) destacam que a análise de conteúdo é uma classe de métodos advindos da ciência social empírica e que pode ser aplicada ao nível quantitativo ou de forma qualitativa.

A análise de conteúdo organiza-se em torno de três fatores fundamentais (a) a pré-análise; (b) a exploração do material (categorização e codificação); (c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 1977). Esta pesquisa utilizou este processo como uma das formas de analisar os dados. A figura 23 apresenta uma síntese com as informações de cada aspecto fundamental da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).



**Figura 23. Síntese com três fatores fundamentais da análise de conteúdo**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Bardin (1977)

A técnica do incidente crítico frequentemente envolve a classificação usando análise de conteúdo dos dados qualitativos (ZHANG; BEATTY; MOTHERSBAUGH, 2010). Nesse sentido, primeiramente, optou-se pela transcrição integral das entrevistas que foram gravadas. Em seguida, as análises foram desenvolvidas, e identificadas quais ações e atividades eram críticas para o atacadista, indústria e varejo. Este processo se deu pela fragmentação das frases dos respondentes.

O processo de criação das categorias foi totalmente indutivo e procurou-se desenvolver categorias que fossem capazes de abranger os incidentes críticos identificados nas díades atacado-indústria, atacado-varejo. Após a fragmentação das frases e construção das categorias, o próximo passo consistiu em alocar os incidentes críticos às categorias de incidentes críticos. Este processo é visto como indutivo e subjetivo (FLANAGAN, 1954; VOSS; GRUBER; REPPPEL, 2010). A forma de apresentação dos incidentes críticos como desenvolvido neste estudo facilita a visualização das perspectivas do atacado, indústria e varejo. Subsequente a esta atividade, os incidentes foram quantificados por cada categoria e construído um gráfico de radar de forma a expor quais categorias foram mais frequentes na entrevista. Além disso, construiu-se também gráficos destacando os incidentes críticos positivos e negativos, e a origem e destino do incidente.



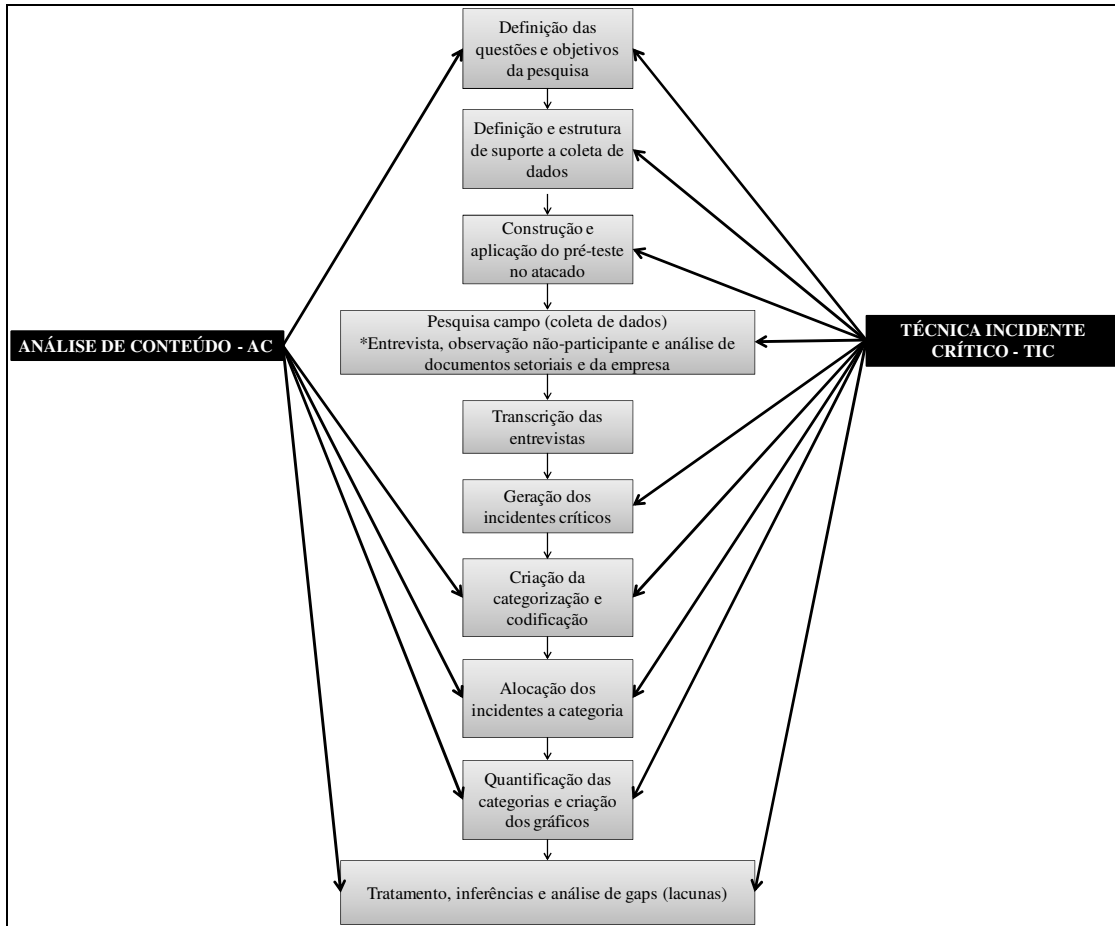
Diversos softwares podem ser utilizados para desenvolver análise em pesquisa qualitativa, como *NVivo*, *Atlas*, *Cat*, *Knowdoo*, *Dedoose*, contudo, para esta pesquisa a análise e criação das categorias foi utilizado o *software HyperRESEARCH v. 3.7.3*©. por ser considerado mais flexível e intuitivo. A utilização deste *software* permitiu a análise das entrevistas em frases fragmentadas de forma a criar categorias de incidentes críticos.

Em última instância, desenvolveu-se o passo cinco, análises e inferências relacionadas com os procedimentos práticos de forma a sugerir aperfeiçoamento na atuação do atacadista baseado nos incidentes observados neste canal de distribuição, conforme sugerido por Flanagan (1954). A princípio pode-se destacar que os incidentes críticos apontados pelo atacadista, frequentemente tornam expostos as lacunas ou *gaps* da elaboração, implementação, execução da estratégia de marketing e dos relacionamentos no canal de distribuição. Sendo assim, essa etapa está composta pela análise das lacunas identificadas nos incidentes críticos. Contudo, esta análise e inferências é um aspecto complexo. Segundo Flanagan (1954) grande parte dos erros não acontecem na coleta de dados, mas sim, na análise, portanto, necessita-se de cuidadosa revisão, destacando claramente quais foram as limitações e os resultados.

É necessário destacar que não foram utilizadas determinadas técnicas de análise em sua totalidade, sendo assim, pode-se destacar que tanto a análise de conteúdo, quanto a técnica do incidente crítico foram utilizadas parcialmente nesta pesquisa. Flanagan (1954) acentua que os incidentes críticos encontrados não são soluções para os problemas, mas sim, matéria prima para análise. A figura 24 apresenta o esquema analítico e detalhado da realização da pesquisa considerando parcialmente o subsídio das técnicas de incidente crítico e análise de conteúdo.

Eisenhardt (1989) sugere duas etapas para análise de dados em estudos de caso (a) análise de dados dentro dos casos; (b) procura de padrões entre os casos (cruzado). Após desenvolver a descrição detalhada do caso, deve-se analisar os dados dentro do caso visando tirar conclusões válidas. O segundo passo pode desenvolver uma abordagem analítica simples de escolher um grupo ou categoria e procurar por semelhanças e diferenças entre eles (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICK, 2002). Além disso, a triangulação também foi utilizada, que é o uso de diferentes técnicas (ELLRAM, 1996) tais como entrevistas, questionários, observações diretas, análise de conteúdo de documentos e pesquisa de arquivos (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICK, 2002) para estudar o mesmo fenômeno, proporcionando validade dentro do método de estudo de caso (ELLRAM, 1996).

Procurou-se triangular entrevistas, observação não participante e documentos setoriais e do atacadista em estudo.



**Figura 24. Esquema analítico da condução e realização da pesquisa**  
Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 10 apresenta a síntese com as características do procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa.

**Quadro 10. Síntese das características do procedimento metodológico**

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	
Quanto a abordagem da pesquisa	Qualitativa
Quanto ao objetivo ou foco da abordagem	Exploratória
Quanto ao método ou estratégia de estudo	Estudo de caso e Técnica do incidente crítico
Quanto ao método de coleta de dados	Entrevista Semi-estruturada e Observação não participante
Quanto ao instrumento de coleta de dados	Roteiro Semi-estruturado
Quanto ao método de análise de dados	Técnica do incidente crítico, Análise de conteúdo e Triangulação
Fonte de dados secundários	Bases Científicas: Web of Science, ProQuest, Scopus, Emerald, Science Direct, Scielo, Sage, Ebsco, JSTOR além de teses e dissertações
Definição das unidades de análise	Canal de distribuição composto por: membros do ranking ABAD para atacadistas, Indústrias do setor alimentício e Pequenos varejistas

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.6 Validade, confiabilidade e protocolo de pesquisa

Embora a pesquisa qualitativa seja geralmente aceita nas ciências sociais, a aplicação de critérios de qualidade, como confiabilidade e validade interna, ainda é tema de discussão (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011; SEALE, 1999). Grande atenção tem sido dedicada a confiabilidade e validade em todos os métodos de investigação em pesquisa. Sem rigor a pesquisa não tem valor e perde sua utilidade (MORSE et al., 2002; SEALE, 1999).

Alguns critérios são tradicionalmente utilizados para estabelecer a qualidade de qualquer pesquisa social empírica. Portanto, como os estudos de caso são uma forma desta pesquisa, esses critérios também podem ser aplicados a eles (YIN, 2010). Os autores Swanborn (1996), Yin (2010), Poortman e Schildkamp (2011) apresentam diversos critérios de qualidade para pesquisas qualitativas, como: controlabilidade, objetividade, confiabilidade, validade de constructo, validade interna e validade externa.

A controlabilidade trata da disposição dos resultados da pesquisa e dos procedimentos utilizados para produzi-los ao público (SWANBORN, 1996). O autor deve fornecer um relatório claramente escrito, que deve ser feito com o máximo de detalhe possível de forma com que os resultados possam ser examinados e verificados para que uma possível replicação do estudo esteja habilitada. Elementos como problema de pesquisa, referencial teórico, elaboração do método de coleta de dados, estratégia de análise de dados e conclusões devem ser esclarecidas (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011). Objetividade corresponde à capacidade dos pesquisadores evitarem o viés e descrever explicitamente as etapas da investigação da pesquisa e da interpretação e análise dos dados, para demonstrar que as conclusões são razoáveis (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011).

A confiabilidade é alcançada através da abordagem sistematizada para a coleta de dados e deve ser adequada as questões da pesquisa (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011). Neste contexto, uma das estratégias que podem aumentar a confiabilidade dos dados, e consequentemente melhorar a qualidade da pesquisa é o desenvolvimento do protocolo de pesquisa (YIN, 2010). Perry (1998) destaca que o protocolo de pesquisa auxilia de duas maneiras: a primeira no sentido de fornecer com antecedência ao pesquisador os detalhes da pesquisa, como procedimentos e requisitos a serem seguidos durante a coleta de dados, a segunda no sentido de fornecer orientação para o pesquisador para que se possa melhorar a confiabilidade dos resultados da investigação.

Ao seguir este protocolo, o pesquisador garante que todos os entrevistados sejam abordados da mesma maneira com relação às questões da pesquisa, e que todos os processos

da pesquisa sejam realizados com eficiência (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011). Para esta pesquisa foi desenvolvido protocolo de pesquisa de modo a reforçar sua confiabilidade. Este protocolo pode ser visto no Apêndice F. Pesquisadores que desenvolvem trabalhos qualitativos devem utilizar múltiplas fontes de evidência em termos de dados, métodos e investigadores para reduzir o viés, ao fornecer diversas provas como notas de coleta de dados, transcrições literais podem aumentar a validade de constructo (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011).

De acordo com Poortman e Schildkamp (2011) em termos de validade interna, deve-se destacar os principais padrões, semelhanças e diferenças entre as experiências e crenças do entrevistado, e buscar identificar os componentes e mecanismos significativos para esses padrões. A validade externa diz respeito a definição do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (YIN, 2010). Ou seja, a grosso modo, se o que foi encontrado pode ser transferido para outras situações e contextos (POORTMAN; SCHILDKAMP, 2011). O quadro 11 apresenta os critérios de qualidade em pesquisa qualitativa, bem como as estratégias e procedimentos de estudo utilizadas nesta pesquisa.

**Quadro 11. Critérios de qualidade em pesquisa qualitativa**

DESCRIÇÃO DO CRITÉRIO	CRITÉRIO	ESTRATÉGIA / PROCEDIMENTOS DE ESTUDO	ESTRATÉGIA / PROCEDIMENTO REALIZADO
Disponibilidade pública dos resultados, precisão da linguagem e capacidade de teste	<b>Controlabilidade</b> ( <i>Controllability</i> )	Relatar publicamente os resultados do estudo, bem como os procedimentos utilizados para alcançá-los.	Realizado
		Escrever o relatório em uma linguagem clara e precisa.	Realizado
		Os resultados devem ser analisados e testados.	Parcialmente realizado
Minimização da influência do pesquisador	<b>Objetividade</b> ( <i>Objectivity</i> )	Fazer uso de dados "objetivos" ex. documentos, bancos de dados.	Realizado
		A interpretação de dados em questão lógica e sem preconceitos.	Realizado
		Realizar uma descrição densa detalhando as etapas da investigação e interpretação.	Realizado
		Fornecer uma cadeia de provas (evidências) e manter os dados disponíveis para reanálise por outros pesquisadores.	Realizado
Consistência dos resultados ao longo do tempo, independente do pesquisador e instrumentos	<b>Confiabilidade</b> ( <i>Reliability</i> )	A estrutura do estudo deve estar congruente com as questões de pesquisa.	Realizado
		Use abordagem sistematizada para a coleta de dados ex. protocolo de pesquisa.	Realizado
		Faça uso de áudio e/ou gravações de vídeo ou fichas de observação padronizados; evitar influência no comportamento dos entrevistados pela pesquisa	Realizado
		Use software para analisar os dados qualitativos.	Realizado
		Use vários pesquisadores.	Não utilizado
		Use múltiplas e variadas fontes de evidência.	Realizado
Validade: descrever e explicar o mundo empírico de maneira correta. Medidas operacionais apropriadas para os conceitos teóricos pesquisados	<b>Validade de Constructo</b> ( <i>Construct Validity</i> )	Explicação do modelo teórico subjacente aos constructos.	Realizado
		Buscar Triangulação (dado/métodos/investigadores)	Realizado
		Utilizar múltiplas fontes de dados ao longo do tempo, espaço e pessoas.	Realizado
		Utilização de diversos métodos tais como entrevistas, questionários e observação.	Parcialmente realizado
		Investigador: empregar vários pesquisadores	Não utilizado
		Forneça e estabeleça um encadeamento de provas (evidências)	Realizado

		Manter dados brutos	Realizado
		Transcreva fitas da entrevista verbalmente	Realizado
		Transcreva notas observação para fornecer provas suficientes (ou seja, por citações) e controles cruzados de fontes particulares de provas	Realizado
		Apresente informantes-chave e assistentes de pesquisa de revisão transcrições	Realizado
		Instrumentos piloto	Parcialmente realizado
Estabelecimento de relações de causa e efeito	<b>Validade Interna</b> <i>(Internal Validity)</i>	Realiza a combinação de padrão e a construção da explanação.	Realizado
		Aborda explanações rivais e utiliza modelos lógicos.	Realizado
		Estabelecimento do fenômeno de uma forma credível	Realizado
		Destaque principais padrões, semelhanças e diferenças entre as experiências ou crenças dos entrevistados	Realizado
		Tente identificar quais componentes são significativos para os padrões examinados e quais os mecanismos que os produziu	Parcialmente Realizado
		Procure eliminar interpretações causais	Parcialmente Realizado
Extrapolação dos resultados das pesquisas para o geral	<b>Validade Externa</b> <i>(External validity)</i>	Generalização analítica: descobertas particulares são generalizados para outros contextos.	Parcialmente Realizado
		Use a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos.	Não Realizado
		Comparar construções teóricas inicialmente identificados ou desenvolvidos e os resultados empíricos.	Realizado
		Fornecer descrição densa (local tempo, contexto e cultura), incluindo uma descrição da estratégia de amostragem utilizada e suas restrições.	Realizado
		Apreciação congruente com, ou ligados a confirmação da teoria antes.	Realizado
		Usa teoria nos estudos de caso únicos.	Realizado
		Os estudos de caso: a lógica de replicação.	Realizado

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Swanbor (1996); Yin (2010); Poortman e Schildkamp (2011).

### 3.7 Diário de campo

A pesquisa teve início com a entrada do pesquisador no programa de Mestrado em Engenharia de Produção - UFSCar. Durante o primeiro ano do curso (2014), foi realizado contato por telefone e pessoalmente com um atacadista distribuidor situado em Minas Gerais para que o mesmo participasse da pesquisa, tendo em vista que este atacadista compõem a lista do Ranking ABAD/2014. Entretanto, a organização se recusou a participar da pesquisa alegando que sua política não permitia.

Simultaneamente às atividades anteriores, quatro atacadistas distribuidores dos estados de SP, GO, MG e RJ foram contactados pelo pesquisador, inicialmente via telefone, onde algumas informações básicas eram passadas sobre a pesquisa, e posteriormente eram solicitados os e-mails dos respectivos responsáveis pela área de marketing, distribuição ou *Trade marketing*, onde maiores informações e detalhes da pesquisa eram apresentados. Este procedimento de contato com as empresas também foi apoiado por Meyer (2001).

A partir deste contato inicial o pesquisador solicitou data para agendamento das entrevistas. O primeiro retorno foi uma resposta positiva de um atacadista localizado no estado de Goiás, onde obteve-se abertura para entrevista com a analista de marketing da organização. A entrevista foi realizada na sede da empresa localizada na cidade de Anápolis – GO no mês de maio de 2015 e teve duração de aproximadamente três horas.

Também recebeu-se a assertiva quanto a participação da pesquisa, de um atacadista situado na cidade de Contagem – MG, vale ressaltar que este atacadista distribuidor compõem o ranking ABAD/2015 além possuir grande expressão econômica. Foram desenvolvidas entrevistas com o gestor de marketing e com o gerente de vendas. As informações coletadas foram de suma relevância pois apresentaram ao pesquisador maior aprofundamento nas informações a respeito dos elementos da estratégia de marketing desenvolvido pelo atacadista distribuidor no canal, como também o seu relacionamento com a indústria alimentícia e o pequeno varejo.

Juntamente com os contatos anteriores, indústrias alimentícias também foram contactadas para realização da pesquisa, sendo assim, o pesquisador entrou em contato via telefone com aproximadamente quarenta empresas, solicitando da mesma maneira o *email* do responsável pela área de marketing. Algumas devolutivas foram recebidas com a negação para participação da pesquisa sobre principal alegação o aspecto estratégico com relação as informações de clientes.

Positivamente, recebeu-se o retorno de três organizações, atuantes no seguintes segmentos, indústria A atuando principalmente com a produção de massas, indústria B trabalhando com a produção de chocolates e balas, e a indústria C com sua produção centrada em azeitonas, azeites e outras conservas. As entrevistas ocorreram na sede das empresas, respectivamente nas cidades de Betim – MG, Bragança Paulista – SP e Belo Horizonte - MG, sempre com os responsáveis pela área de marketing e tiveram duração média de aproximadamente duas horas.

No que se refere aos contatos com as organizações varejistas, eles ocorreram principalmente no estado de Minas Gerais, onde a atuação do atacado distribuidor estudado nesta pesquisa possui maior cobertura de atendimento. Sendo assim, os proprietários desses supermercados de pequeno porte foram convidados para participação da pesquisa pessoalmente pelo pesquisador, e havendo o aceite, consolidou-se as entrevistas. Contudo, uma das principais dificuldades da pesquisa se refere a disponibilidade de tempo e local da entrevista. Em todos os casos as entrevistas ocorreram dentro do supermercado, tendo o pesquisador que interromper a entrevista devido a chegada dos clientes, tal fato dificultou a transcrição dos áudios devido aos ruído presentes nas áreas.

Tanto as entrevistas desenvolvidas na indústria, quanto no varejo foram essenciais também como forma de análise da perspectiva destes elos no canal de distribuição. Sendo assim, tem-se visão ampla das atividades não só do atacadista distribuidor, mas também da indústria alimentícia e do pequeno varejo.



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo possui como objetivo a apresentação dos resultados, análises e interpretação dos dados obtidos por meio da pesquisa. A figura 25 apresenta como está estruturado este capítulo. Inicialmente o atacadista distribuidor está caracterizado, assim como os elementos da estratégia de marketing gerenciados por ele, e os aspectos de relacionamento com a indústria e o varejo no canal de distribuição. Em seguida as indústrias alimentícias A, B e C são caracterizadas e apresentadas suas perspectivas sobre os elementos de marketing e os aspectos de relacionamento com o atacadista. Da mesma forma, a caracterização das organizações varejistas é realizada e suas perspectivas também conhecidas. Em última instância, apresenta-se a análise qualitativa agrupada das visões entre atacado distribuidor, indústria alimentícia, e pequeno varejo, além da apresentação dos incidentes críticos do canal, a forma como os elementos de marketing exercem influência sobre os aspectos de relacionamento, e os *gaps* da estratégia de marketing e de relacionamento.

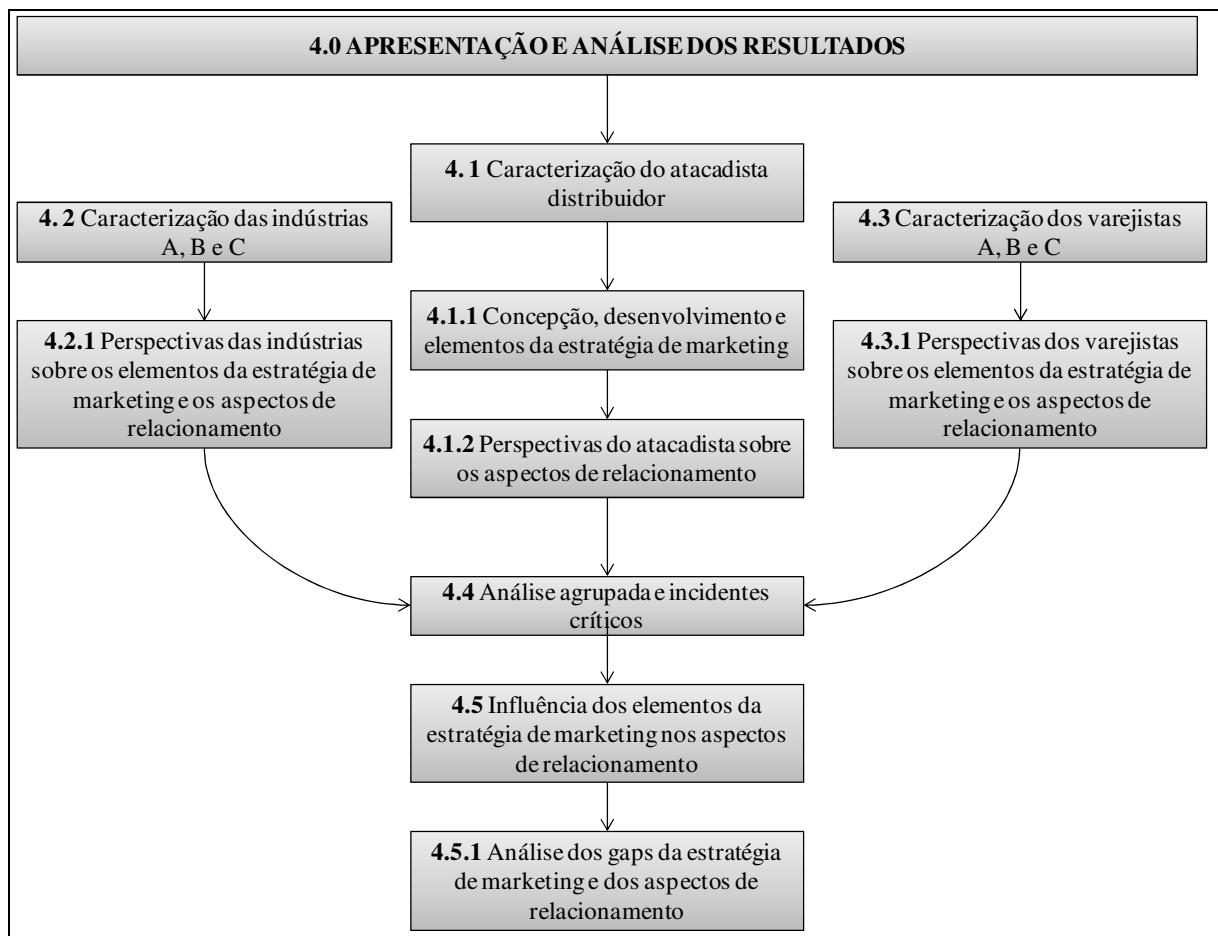


Figura 25. Esquema de apresentação dos resultados da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.1 Caracterização do atacadista distribuidor

O atacadista distribuidor iniciou suas atividades há 18 anos, sendo fundado em 1998. A organização atua na distribuição de produtos generalistas de consumo básico e possui o *portfólio* de produtos com cerca de 5.500 Sku's - *Stock Keeping Unit* distribuídos em oito categorias diferentes: Alimentação, *Bomboniere*, Bebidas, Limpeza, Perfumaria, Higiene Pessoal, Utilidades e Papelaria. Atualmente a organização possui unidades em Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo; o centro de distribuição possui uma área total de 220.882 m<sup>2</sup> e área total de armazenagem de 59.290 m<sup>2</sup>, localizado na cidade de Contagem – MG. Esta unidade é responsável pelo atendimento ao estado de Minas Gerais com abrangência de 838 dos 853 municípios, garantindo ampla cobertura ao mercado varejista. Esta unidade também promove suporte administrativo e operacional às outras unidades da empresa.

Em 2002, a organização inaugurou filiais para o trabalho com atacado e distribuição no Espírito Santo e Rio de Janeiro (área total de 40.000 m<sup>2</sup> e área total de armazenagem de 13.000 m<sup>2</sup>, localizada em Serra - ES), e em Goiás (área total de 52.000 m<sup>2</sup> e área total de armazenagem de 12.000 m<sup>2</sup>, localizada em Aparecida de Goiânia). Ao todo a organização distribui mercadorias no atacado para 32,91% do território nacional juntamente com o centro de distribuição de Minas Gerais. As áreas atendidas pelo atacadista distribuidor são Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro, São Paulo, Tocantins, conforme apresentado pela figura 26.



Figura 26. Áreas atendidas pelo atacadista distribuidor

Fonte: elaborado pelo autor

O atacadista distribuidor possui força de vendas composta por mais de 900 representantes comerciais autônomos - RCA's, tendo como suporte uma estrutura de *BackOffice* que inclui, T.I, SAM/SAC, Televendas, Compras, Apoio a Vendas, Crédito, Cadastro, Financeiro, Marketing, e uma estrutura Logística, que somam mais de 2.000 colaboradores diretos, proporcionando atendimento a mais de 40.000 clientes em 10 estados.

Para ajudar no processo de distribuição, cobertura de mercado, agilidade e segurança, a organização trabalha conjuntamente com uma parceira, que também possui sua sede em Contagem – MG. A organização possui uma frota de mais de 600 veículos à disposição da empresa, distribuindo sua operação através de 13 CDA's - Centros de Distribuição Avançados, sendo 6 deles somente em MG, garantido agilidade com eficiência. O atacadista distribuidor estudado é uma das maiores empresas no segmento, e está presente no Ranking ABAD, que apresenta os dez maiores atacadistas distribuidores brasileiros, possuindo faturamento acima de R\$ 1 bilhão ao ano.

A estrutura de distribuição em cada unidade de negócios da organização está amparada por gerentes de vendas e de negócios para divisões dentro do estado e para atacado especializado, coordenadores de projeto para atacado especializado, vendedores/promotores projeto especializado, representantes comerciais, representantes comerciais para atacado especializado. Todos os recursos humanos empregados na organização tornam-se essencialmente importantes para que as atividades do atacadista sejam desenvolvidas. A tabela 5 apresenta a síntese dos principais dados do atacadista distribuidor estudado.

**Tabela 5. Síntese de dados do atacadista distribuidor**

<b>ATACADISTA DISTRIBUIDOR</b>	
<b>Unidades da Organização (Estados)</b>	Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo
<b>Área Total / Armazenagem (Mts<sup>2</sup>) – Minas Gerais</b>	220.882 m <sup>2</sup> / 59.290 m <sup>2</sup>
<b>Área Total / Armazenagem (Mts<sup>2</sup>) – Goiás</b>	52.000 m <sup>2</sup> / 12.000 m <sup>2</sup> ,
<b>Área Total / Armazenagem (Mts<sup>2</sup>) – Espírito Santo</b>	40.000 m <sup>2</sup> / 13.000 m <sup>2</sup>
<b>Centros de Distribuição – CD (Nº)</b>	13
<b>Frota (Nº Caminhões)</b>	600
<b>Representantes Comerciais (Nº RCAs)</b>	900
<b>Colaboradores Internos (Nº)</b>	2.000
<b>SKU's (Nº)</b>	5.500
<b>Clientes Ativos (Nº)</b>	40.000
<b>Estados Atendidos</b>	Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro, São Paulo, Tocantins.
<b>Mix de Produtos</b>	Alimentação, <i>Bomboniere</i> , Bebidas, Limpeza, Perfumaria, Higiene Pessoal, Utilidades e Papelaria
<b>Atendimento Pedido</b>	Prazo 48 horas para 200 quilômetros

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

O departamento de marketing no setor atacadista possui atividades e peculiaridades que o diferenciam de outros setores. Inicialmente pode-se destacar que as organizações atacadistas em grande parte são empresas familiares, o que afeta diretamente a composição de sua estrutura organizacional. Em geral, conforme identificado em campo pelo pesquisador por meio de notas de observação e também por meio de falas dos entrevistados, o departamento de marketing é reduzido em organizações atacadistas, com poucos funcionários diretamente ligados com elementos mercadológicos.

Um ponto frequentemente destacado pelos respondentes diz respeito ao repasse de verbas financeiras à área de marketing. Em grande parte esse repasse é realizado integralmente pela indústria, não sendo feito aporte financeiro pelo atacadista para desenvolvimento de ações ou atividades ligadas ao marketing. Nota-se portanto, que os recursos advindos da indústria tornam-se importantes pois mantém a área de marketing no setor atacadista em atividade e desenvolvimento.

Nota-se também, a área de marketing atuando como suporte para outras áreas como comercial, compras, representantes comerciais, logística, entre outros. De acordo com os respondentes do atacado, o marketing da empresa tem por objetivo central desenvolver um elo de ligação entre as áreas comercial e de compras da organização. No atacado distribuidor, as competências e atividades desenvolvidas pelo departamento de marketing mais comuns consistem em:

- Analisar e estudar ações mercadológicas com a área de compras;
- Coletar informações gerais sobre economia, mercado e clientes;
- Desenvolver análises diversas para criação de ações de comunicação;
- Desenvolver atividades institucionais da organização;
- Elaborar catálogos, combos, casadinhas e promoções;
- Formular, desenvolver e organizar eventos da empresa;
- Gerenciar o relacionamento com fornecedores em geral;
- Monitorar a concorrência buscando informações de mercado;
- Oferecer suporte a área comercial como um todo;
- Participar do processo de construção do planejamento estratégico da empresa;
- Realizar lançamento de ações via sistema;
- Realizar suporte de comunicação com representantes comerciais.

#### **4.1.1 Concepção, desenvolvimento e elementos da estratégia de marketing**

Os elementos da estratégia de marketing podem ser originados, elaborados e executados por um único membro do canal de distribuição, ou por meio do relacionamento com diversos outros, ou seja, os elementos da estratégia de marketing podem ser advindos, elaborados e executados devido ações da indústria, atacado, varejo, ou a combinação deles. Quando as ações são provenientes da indústria, tem-se todo o relacionamento a ser desenvolvido com os elos do atacado e varejo, para que esses elementos da estratégia de marketing sejam postos em prática e executados adequadamente no canal de distribuição.

Da mesma forma, os elementos da estratégia de marketing podem ser procedentes da iniciativa do atacadista, levando em consideração a indústria como fornecedora imediata, e o varejo como cliente imediato. Ou em um terceiro momento, os elementos da estratégia de marketing sendo desenvolvidos, elaborados e executados pelas organizações varejistas. Torna-se importante conhecer a origem da criação dos elementos da estratégia de marketing, bem como quais membros do canal desenvolvem e executam partes da estratégia como forma de entender como esses relacionamentos ocorrem e se desenvolvem no canal.

Deve-se ressaltar que as informações apresentadas nesta seção são advindas das entrevistas com o gestor de marketing e com o gerente de vendas do atacadista. Primeiramente buscou-se identificar maiores informações a respeito dos elementos da estratégia de marketing desenvolvidos, elaborados e executados no canal de distribuição. Foram analisados todos os elementos que compõem a estratégia de marketing da organização, como segmentação, mercado-alvo, posicionamento, composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

De acordo com os respondentes, em geral, estratégias de marketing podem ser vistas como o apoio oferecido pela área de marketing a outros setores organizacionais com vistas a cumprir os objetivos definidos pela estratégia geral da empresa. A estratégia geral da organização se desdobra em metas e objetivos funcionais onde cada área deve contribuir para que sejam atingidos. Basicamente, esses objetivos funcionais centram-se em torno do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição). Essas informações são coerentes com autores como Varadarajan e Clark (1994), que frequentemente ligam a estratégia com o composto de marketing.

Nesse sentido, os objetivos funcionais podem ser desdobrados no acompanhamento de elementos como análise das necessidades de fornecedores, acompanhamento do mix de produtos, elaboração e desenvolvimento de ações de comunicação, impulsão das vendas de

produtos que trazem maior rentabilidade para empresa, além da gestão de todo institucional da organização.

Para elaboração e desenvolvimento da estratégia do atacadista, são analisados e avaliados fatores como ambiente interno e externo. Análises SWOT<sup>2</sup> são realizadas pela empresa com intuito de conhecer todos os fatores ambientais do negócio, de forma a identificar suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

A organização desenvolve o planejamento estratégico anual juntamente com apoio do marketing e outros setores. Este planejamento é revisto semestralmente com vistas a verificar se a estratégia definida está sendo seguida, ou identificar alguma mudança de direcionamento. Também são realizadas reuniões de conselho a cada três meses com o propósito de analisar questões mais pontuais do planejamento desenvolvido.

Um aspecto evidenciado pelos respondentes, se refere ao fato do marketing da empresa, em geral, não possuir estratégia definida para produtos específicos, até mesmo devido a natureza das atividades do atacado distribuidor, pois, seu *portfólio* consiste em aproximadamente 5.500 itens, de 300 fornecedores, dificultando assim, que sejam elaboradas estratégias personalizadas. O atacado diferencia-se das organizações industriais, onde tem-se normalmente gerentes de marca e equipes de *trade* marketing específicas.

A análise de concorrência também é vista como parte integrante da estratégia de marketing da organização, assim como apontando por diversos autores (CRAVENS; PIERCY, 2007; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Em geral, a organização monitora a ação da concorrência no mercado, basicamente, essa atividade é desenvolvida pelas áreas de compras juntamente com marketing, na qual são observadas quais ações dos concorrentes são executadas e na medida do possível estudar maneiras de competir com relação a essas ações ou superá-las. Essa análise torna-se importante pois proporciona ao atacadista estar mais atento as tendências de mercado e realizar quando possível ajustes na oferta de seus produtos e serviços, conforme pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“monitora os concorrentes (...) o pessoal de compras e o marketing (...)”.

“buscando informações com representantes para saber quais as ações que estão sendo feitas no mercado pelos concorrentes”.

---

<sup>2</sup> Análise SWOT que basicamente estuda a empresa em seu ambiente interno e externo identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Um quesito de grande importância sobre concorrência e que foi muito citado pelos respondentes, refere-se ao surgimento de atacadistas de auto-serviço, ou também chamados *Cash & Carry*, ou atacarejos - em alusão as operações de atacado e varejo. De acordo com os respondentes do atacado, este formato tornou-se mais conhecido e popular e tem retido boa parte do mercado, além do desenvolvimento de relacionamentos sólidos com indústrias em geral. Trata-se da concorrência indireta, haja vista que as vendas realizadas por este tipo de organização são direcionadas primordialmente a um público diferenciado, os chamados transformadores, que em tese, são pessoas donas de um negócio próprio que vão processar as mercadorias adquiridas e revender.

De acordo com os respondentes, embora o crescimento deste tipo de empresa tenha sido substancial nos últimos anos, a criação de novas lojas vai se limitar as instalações onde a demanda é potencialmente alta, diferenciando-se do atacado distribuidor, que atua na venda e entrega em localizações espalhadas geograficamente. Embora, as atividades dessas organizações essencialmente se diferenciem entre si, este é um fator ligado a concorrência que merece destaque por parte do atacadista distribuidor. As falas dos entrevistados refletem esse contexto.

“um grande concorrente que tem tirado uma boa fatia de mercado (...) que são os *cash & carry* (...) que a indústria tem dado foco também (...)”.

“tem aberto cada vez mais atacarejos (...) mas, ele vai abrir uma loja num polo onde tem a demanda grande, mais eles não conseguem atender o que a gente atende”.

De acordo com o gerente de marketing da organização, diversas ações iniciam-se no mercado devido as iniciativas do atacado, e em seguida são vistas pelos concorrentes, que realizam alguma adaptação, mudança ou melhoria no intuito de tornar-se mais atrativo. Nesse sentido, pode-se dizer que a empresa desenvolve uma espécie de *Benchmarking*<sup>3</sup> no canal de distribuição. Outro fator considerado importante pelos respondentes, refere-se a forma de obtenção de informações da concorrência no mercado. Frequentemente a forma mais comum é por meio da força de vendas (equipe) do atacadista, esses representantes comerciais autônomos são importantes para fornecer informações para organização sobre mix de produtos, áreas de atendimento, cobertura de mercado e serviços prestados pela concorrência no mercado, entre outras. As falas dos entrevistados refletem essas informações.

“para a gente não ficar atrás, ou ajustar as nossas, algumas ações muitas vezes são copiadas nossas, e a gente precisa estar monitorando (...)”.

---

<sup>3</sup> *Benchmarking* trata-se do processo de comparar estratégias e operações da empresa com outras consideradas melhores da classe (SWAIN, 1993).

“as vezes eles copiam, fazendo pouca coisa de diferente que pode ter sido atrativo, e a gente precisa também modificar”.

“monitoram os preços com os outros concorrentes, monitoram o mix de produtos vendidos, as áreas de atendimento e de cobertura, então isso tudo é monitorado”.

O quadro 12 apresenta a síntese das estratégias de marketing do atacadista, além de abranger as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 12. Concepção das estratégias de marketing**

<b>Concepção das Estratégias de marketing</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de marketing como apoio a outros setores;</li> <li>• Estratégia de marketing como suporte para estratégia geral da empresa por meio de objetivos funcionais;</li> <li>• Desenvolvimento análise SWOT identificando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades;</li> <li>• Marketing atuante no processo de planejamento estratégico da empresa;</li> <li>• Atacadista monitorando a ação da concorrência;</li> <li>• Marketing e compras atuando conjuntamente na coleta de informações sobre concorrência;</li> <li>• Estudo sobre como alcançar ou superar ações consideradas interessantes no canal;</li> <li>• Atacadista sendo fonte e exercendo <i>Benchmarking</i> no canal de distribuição;</li> <li>• Força de vendas como fonte de informações sobre a concorrência;</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No centro da estratégia está a necessidade de se conhecer as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da organização (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011);</li> <li>• Plano estratégico de marketing é um dos planos funcionais que colaboram para estratégia geral da empresa (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011);</li> <li>• Estratégia de marketing deve estar alinhada com a direção dos objetivos estratégicos da empresa (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011);</li> <li>• <i>Benchmarking</i> como comparação das atividades da empresa com outras organizações para identificar melhores práticas a serem adotadas (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011);</li> <li>• Organizações estão alterando suas estratégias visando obter maior proximidade do cliente, conter as ameaças da concorrência e fortalecer vantagens competitivas (CRAVENS; PIERCY, 2007).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

A seguir serão detalhados os elementos da estratégia de marketing realizados (elaborados e executados) pelo atacadista distribuidor considerado nesta pesquisa. São eles, segmentação e mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, comunicação e distribuição.

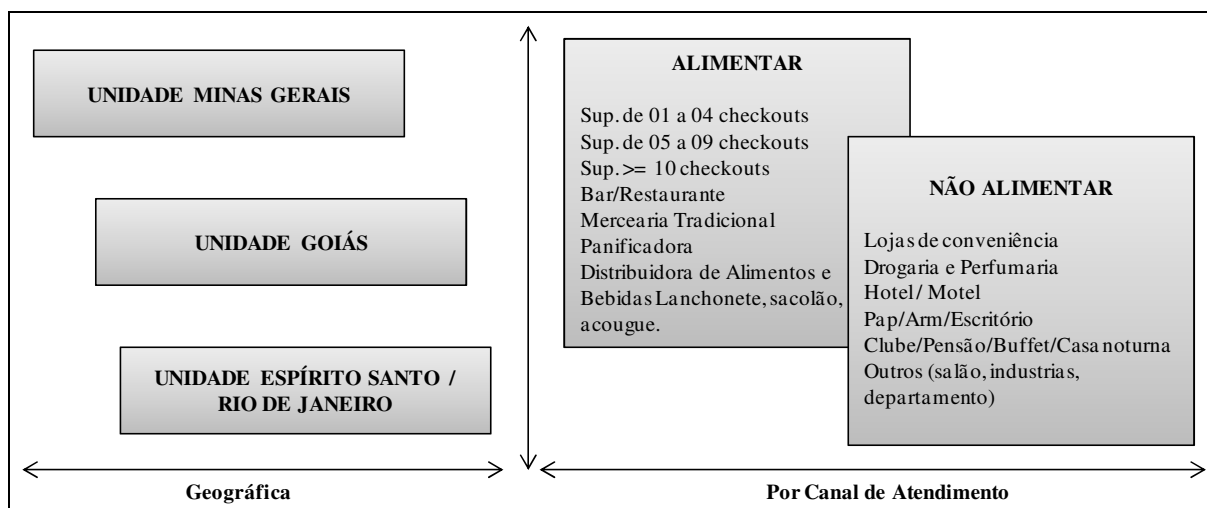


- **Segmentação e mercado-alvo**

A organização realiza segmentação de mercado utilizando base/fator geográfico e por canais de atendimento de mercado. Vale ressaltar que a combinação de critérios de segmentação é condizente com a visão de outros autores (YANAZE, 2011). As bases geográficas são responsáveis pela divisão do mercado em unidades de negócios situadas em diversos estados, contando com a ajuda de centros de distribuição avançados que realizam a transferência dos produtos até os clientes varejistas. No mesmo sentido, a organização realiza a divisão pelos canais de atendimento ao cliente, sendo primeiramente separados em canais alimentares e não alimentares conforme pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“a gente tem os segmentos de atendimento né, que são divididos por segmentos de cliente na verdade (...) que é o cliente de 1 a 4 checkouts, de 5 a 9, superior a 10, mercearia tradicional, bares e restaurantes, lojas de conveniência, lanchonetes, padarias (...) drogarias e farmácias, então existe esses segmentos de atendimento”.

De acordo com a figura 27 é possível verificar a forma de segmentação de mercado realizada pelo atacadista; a esquerda tem-se a segmentação geograficamente dividida, e a direita pelos canais de atendimento (alimentar e não alimentar).



**Figura 27. Segmentação de mercado no atacadista**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Os canais alimentares são responsáveis pelo abastecimento às lojas que essencialmente realizam a venda de produtos alimentares, ou seja, esses varejos possuem como objetivo central dispor produtos alimentícios para os consumidores finais, normalmente são supermercados, mercearias, minimercados, bares, restaurantes, panificadoras entre outros. Em contrapartida, os canais não alimentares apresentam a sua essência em outras categorias,

inclusive na prestação de serviços como sua atividade fim, como drogarias e perfumarias, hotéis, escritórios, casas noturnas, lojas de conveniência entre outros.

Embora tenha-se o desenvolvimento do processo de segmentação de mercado na organização, ele não é amplamente executado, haja vista que um dos princípios fundamentais da segmentação consiste em dividir o mercado em grupos mais homogêneos de consumidores, de forma a desenvolver ações ou estratégias específicas para cada um deles (CRAVENS; PIERCY, 2007). Somente poucas diferenças de mix de produtos e precificação por regiões geográficas são realizadas pela organização, o que é determinado em grande parte pela distância entre as unidades do atacado e o cliente a ser atendido, conforme pode ser visto pelo relato do entrevistado.

“a gente já tem precificação diferentes por segmentos, então eu não posso ter o mesmo preço para o supermercado e mercearia”.

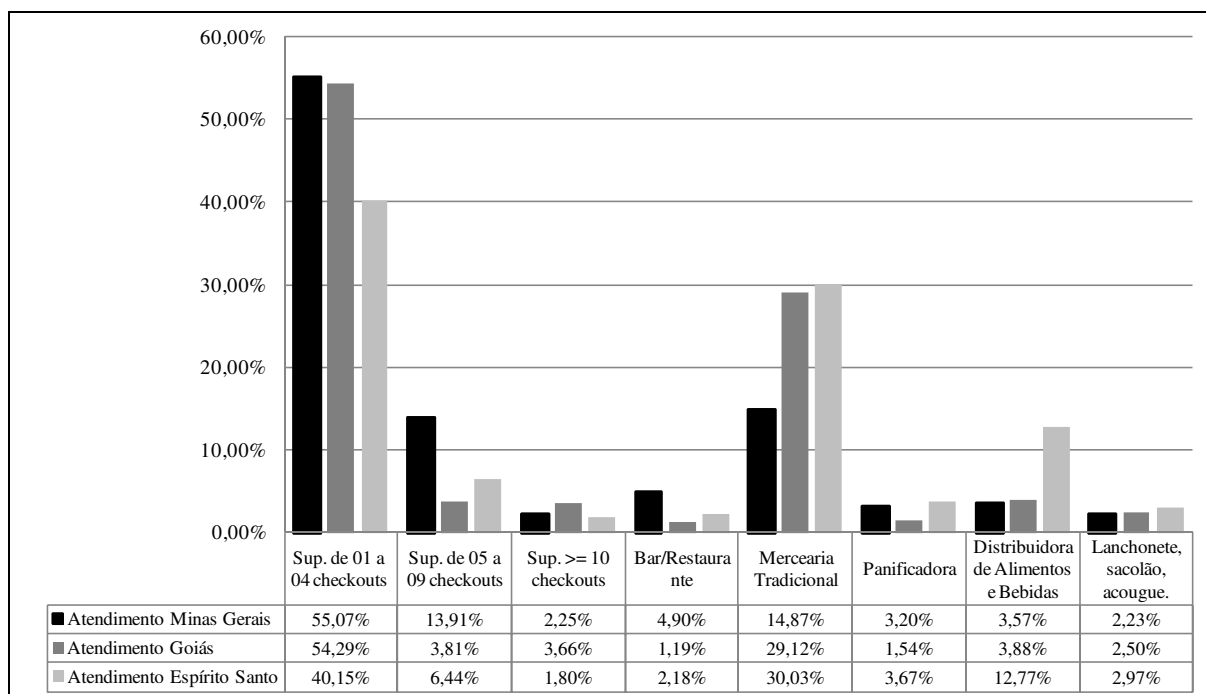
“o supermercado tem que comprar mais barato, que a mercearia de bairro que eu atendo lá super distante, e a segmentação por precificação vai por raio de atendimento, distância”.

Apesar da organização diferenciar o canal de atendimento e possuir classificações incluídas no canal alimentar e não alimentar, nota-se a não existência de outros tipos de ações diferenciadas para segmentos diferenciados, sendo assim, o canal alimentar é atendido da mesma forma e com as mesmas atividades do canal não alimentar. Deve-se ressaltar que a não compreensão integral das diferenças das necessidades e desejos dos segmentos do atacado apresenta uma limitação no nível de atendimento aos clientes varejistas e conseqüentemente ao consumidor final, pois, reconhecer as diferenças entre os segmentos e como elas se modificam, antes da concorrência, é fonte cada vez mais importante de vantagem competitiva (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Após a realização da segmentação, tem-se a estratégia de mercado-alvo, que consiste na identificação das pessoas ou organizações que a empresa deseja atender, desta maneira, no contexto do atacado distribuidor, o mercado principal trata-se do canal de atendimento alimentar, especificamente, o pequeno varejo. Contudo, é importante ressaltar, que para o atacado, um mercado-alvo é composto por diversos segmentos de mercado, pois as necessidades variam, conforme explicado por Cravens e Piercy (2007).

A figura 28 apresenta as principais unidades de negócios da organização que são Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo e sua respectiva representatividade para os canais de atendimento alimentar. Nesse sentido, verifica-se a predominância do atendimento ao pequeno varejo, alcançando 69,87% (MG); 83,38% (GO); 70,18% (ES). São considerados

pequenos varejos organizações como supermercados de 01 a 04 *checkouts* e mercearias tradicionais.



**Figura 28. Participação do canal alimentar nas unidades de negócios**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

A representatividade do canal de atendimento varia de acordo com as regiões, pois determinados produtos são regionalizados e sua comercialização e venda é maior em determinadas localidades. Tendo em vista a grande cobertura de mercado do atacadista distribuidor, surge a necessidade de considerar algumas necessidades específicas de região para região. Produtos que muitas vezes são de alto giro e vendas em determinado estado, muitas vezes não possuem o mesmo desempenho em outro estado, sendo assim, há uma análise feita por cada gerente de negócios da empresa, para que esses aspectos sejam considerados. Nesse sentido, produtos que estão disponíveis em certas regiões podem não ser encontrados em outras, dependendo, especificamente da estratégia de *portfólio* definida pelo atacado. Essas informações podem ser vistas pelas falas do entrevistado.

“as realidades são diferentes por região (...) o mix varia de região para região também (...) tem produto muito regionalizado (...) que só vende em Minas Gerais (...)”.

“um exemplo indústria x, que vende salgadinho e batata palha, aqui nós temos uma venda pouco significativa, se comparado com Goiás (...)”.

“eles estão no Mato Grosso a indústria (...) aqui a gente vende aproximadamente uns 50.000 reais/mês da indústria x, lá na unidade Espírito Santo, chega a 250.000 reais/mês, então é muito sazonal de lá...”.

O quadro 13 apresenta a síntese do elemento segmentação e mercado-alvo da estratégia de marketing, destacando as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 13. Síntese de segmentação, mercado-alvo e suas características**

<b>Elemento analisado: Segmentação e mercado-alvo</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza o processo de segmentação de mercado por unidades de negócios e via canal de atendimento;</li> <li>• Tem-se somente diferenças de preço para localizações, devido a distância entre o atacado e o varejo;</li> <li>• Tem-se produtos diferenciados considerando a região;</li> <li>• Não existência de ações diferenciadas para segmentos diferenciados no canal de atendimento;</li> <li>• Canal alimentar e não alimentar atendidos da mesma forma;</li> <li>• Principal mercado-alvo trata-se do pequeno varejo (supermercados de 01 a 04 <i>checkouts</i> e mercearias tradicionais).</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os clientes normalmente se diferenciam em alguns aspectos, ou seja, tem desejos e interesses variados (DIBB; SIMKIN, 1991; BROOKSBANK, 1994);</li> <li>• Podem ser agrupados em segmentos relativamente homogêneos em termos de algum aspecto relevante;</li> <li>• A organização deve desenvolver vantagem competitiva diferenciada das ofertas da concorrência;</li> <li>• Segmentação permitindo que a empresa isole mercados alvo específicos (BROOKSBANK, 1994);</li> <li>• Independente do tipo de segmentação utilizada, o importante está em ajustar as atividades de marketing ao reconhecimento das diferenças entre clientes (KOTLER; KELLER, 2012).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

#### • **Posicionamento**

Quanto ao aspecto de posicionamento de mercado, a organização não desenvolve estratégias específicas para esta atividade, embora este deva ser um elemento central de marketing para estratégia da empresa (KALAFATIS; BLANKSON, 1999; KALAFATIS; TSOOGAS; BLANKSON, 2000). A comunicação frequentemente pode ser usada para realizar a implementação do posicionamento (SUJAN; BETTMAN, 1989), contudo, de acordo com o gerente de marketing, não existe forma de comunicação institucional da organização para os clientes e fornecedores.

A comunicação da marca da organização em geral está restrita a poucas ações como comunicação e manutenção via internet/ redes sociais/ site da organização; não possuindo nenhuma atividade de *merchandising* institucional do próprio atacado, tanto para indústria, quanto para o varejo. Somente em algumas ocasiões sazonais como Natal, ano novo, dia do cliente são enviados folhetos para organizações varejistas. Nota-se por meio das falas dos entrevistados que o posicionamento não é difundido na organização, tem-se poucos elementos que colaboram para que o cliente varejista tenha visão mais assertiva sobre seus produtos e serviços, nesse sentido, fica claro esta lacuna. As falas dos entrevistados expressam essas informações.

“não existe nenhum tipo de forma de comunicação da marca para esses clientes varejistas”.

“não com alguma coisa de *merchandising* especificamente, a comunicação ela é via internet, lâminas junto com os boletos de entrega”.

“exemplo, Natal, ano novo, o dia do cliente, a gente sempre desenvolve algum tipo de comunicação com o cliente através de lâminas impressas, ou digital que vai para o cliente”.

Embora o atacadista não tenha uma estratégia de posicionamento definida e estruturada, o mesmo tenta se diferenciar da concorrência. Autores como Coughlan et al., (2012) destacam que o canal de distribuição muitas vezes atua como diferenciador da oferta no mercado; o que pode ser visto neste estudo. Para os respondentes do atacadista, a diferenciação centra-se na combinação de aspectos como logística e distribuição física, amplo mix de produtos e exclusividade, atendimento e capacitação da força de vendas, preço atrativo e estrutura de *BackOffice* com intuito de oferecer suporte aos clientes e as áreas organizacionais da empresa. Essas informações correspondem com Ghosh et al. (2004) quando autores destacam que atacadistas distribuidores que atendem grande número de clientes normalmente se diferenciam na prestação de serviço, conveniência e variedade de produtos disponíveis. As falas dos entrevistados explanam esses diferenciais.

“logística, mix de produtos, atendimento, a capacitação e qualidade dos representantes, exclusividade de alguns itens, envolve preço de alguns itens (...) principal referencial hoje é atendimento e logística (...) logística que a gente vai com nosso representante e *BackOffice*, o preço para nós não é o principal diferencial”.

Deve-se ressaltar que a falta da estratégia de posicionamento apresenta limitação no atendimento do atacadista distribuidor aos clientes varejistas, e no relacionamento com indústrias. Em geral, o posicionamento objetiva maximizar a vantagem potencial da empresa

no mercado (KOTLER; KELLER, 2012), contudo, se a organização não desenvolve atividades que envolvem essa estratégia, claramente, esta com grande potencial sem uso.

O quadro 14 apresenta a síntese do elemento posicionamento da estratégia de marketing, destacando as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 14. Síntese de posicionamento e suas características**

<b>Elemento analisado: Posicionamento</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tem-se formas definidas para executar posicionamento no atacado;</li> <li>• Comunicação da marca restrita a poucas atividades;</li> <li>• Poucos elementos que realmente colaboram para construção do posicionamento;</li> <li>• Acredita que seu diferencial é a combinação de diversos fatores que agregam valor à oferta.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações precisam identificar quais recursos tem potencial na entrega de valor para o cliente e combinar esses recursos de forma atingir este objetivo (JALKALA; KERÄNEN, 2014);</li> <li>• A estratégia de posicionamento deve levar em consideração todos os elementos envolvidos no composto de marketing (BROOKSBANK, 1994);</li> <li>• A cultura de vendas de muitas empresas podem levar a ignorar as implicações do posicionamento (KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON, 2000);</li> <li>• Posicionamento deve ser cuidadosamente planejado e conciliado com outras atividades ambientais e de negócios (KALAFATIS; TSOGAS; BLANKSON, 2000);</li> <li>• Posicionamento envolve proposição de valor focada no cliente (KOTLER; KELLER, 2012).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

#### • **Produto/Variedade/Mix**

O atacadista possui amplo mix de produtos, aproximadamente 5.500 itens, distribuídos em categorias como Alimentação, *Bomboniere*, Bebidas, Limpeza, Perfumaria, Higiene Pessoal, Utilidades e Papelaria. Para desenvolver a gestão do *portfólio* de produtos a organização executa algumas observações, análises e diagnósticos com propósito de verificar se o mix de produtos está na quantidade adequada, se o giro de estoque está dentro do tempo considerado normal, entre outras atividades, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“a gente tem um mix muito alto (...) cada catálogo tem as categorias (...) são oito categorias que nós trabalhamos(...)”.

“a gente deu enxugada no mix agora fizemos uma reestruturação, nós tínhamos 7.000 itens até o final do ano passado, então a gente está com 5.500”.

Anteriormente a organização possuía um mix de produtos com aproximadamente 7.000 itens, todavia, o setor de marketing juntamente com compras desenvolveu a chamada Curva ABC<sup>4</sup> identificando neste *portfólio* quais eram os produtos que apresentavam baixa rentabilidade para empresa, após esta verificação, constatou-se que muitos produtos que estavam no mix, possuíam giro de estoque extremamente baixo, além da pouca rentabilidade. Sendo assim, a organização fez toda reestruturação do mix, retirando do seu *portfólio* tais produtos. Segundo o gerente de marketing esses produtos não compensavam os custos de armazenagem com seu baixo retorno, portanto tomou-se essa decisão. O que também é reforçado por autores como Ailawadi e Keller (2004) que destacam que a amplitude de variedade traz consigo, custos significativamente mais elevados para organização. Vale ressaltar que essas alterações de composto de produtos são realizadas com vistas a melhorar a posição competitiva da organização no mercado (CHURCHILL; PETER, 2000). As falas dos entrevistados apresentam essas informações.

“nós fizemos um estudo do giro do mix (...) produtos curva A, B, C, D, E, então todos os produtos curva D, E foram tirados de linha”.

“eram produtos que tinham venda de 1 vez por semana, um valor muito baixo por mês, vendia 3, 4, 5, 6 mil reais no mês (...) era um custo de estocagem e armazenamento muito grande, para uma parte de lucro muito pequena”.

“então a gente conseguiu enxugar isso, e trabalhar com produtos realmente que aumentam a viabilidade da empresa”.

Essas análises realizadas pelo atacado são significativas pois direcionam os esforços em produtos que efetivamente geram lucro para empresa. São diagnósticos tidos como de fundamental importância e em constante realização e renovação tanto pelo setor de marketing quanto de compras. Focalizar em produtos que tornam as atividades do atacado mais lucrativos são importantes para organização pois permitem a ela ser mais competitiva no mercado. As falas dos entrevistados elucidam essas informações.

“nós temos hoje diversas análises (...) estamos sempre renovando (...) as análises de produto, de giro, são analisadas diariamente por cada comprador (...) que tem a responsabilidade de acompanhar o giro do mix de cada um de seus fornecedores”.

Verifica-se então que o atacadista monitora e realiza diversas análises sobre o desempenho dos produtos e serviços dos fornecedores em geral, essas informações são condizentes com autores como Stanko, Bonner e Calantone (2007) destacando que os fornecedores são monitorados continuamente independente da duração do relacionamento. O

---

<sup>4</sup> Curva ABC classifica os produtos de acordo com quantidade/custo.

quadro 15 apresenta a síntese do elemento produto da estratégia de marketing, destacando as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 15. Síntese da categoria produto e suas características**

<b>Elemento analisado: Produto</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla mix de produtos / 5.500 itens dispostos em oito categorias;</li> <li>• Análises acerca de giro/estoque/prazo/custos;</li> <li>• Geração da curva ABC identificando produtos que trazem maior rentabilidade;</li> <li>• Análises a respeito da inserção de produtos no <i>portfólio</i>;</li> <li>• Produtos considerados somente como abre-pedido, que trazem rentabilidade somente em grandes quantidades.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideal descobrir ofertas que realmente agreguem valor e racionalizar a linha de produtos de modo que preserve o nível de serviço e sortimento ao mercado-alvo (COUGHLAN et al., 2012);</li> <li>• Os profissionais de marketing avaliam e preveem o desempenho de compostos de produtos, linhas e produtos individuais (CHURCHILL; PETER, 2000);</li> <li>• São necessárias múltiplas marcas para atingir múltiplos segmentos (KOTLER; KELLER, 2012);</li> <li>• O principal objetivo da criação de um <i>portfólio</i> consiste em maximizar a abrangência de mercado (KOTLER; KELLER, 2012);</li> <li>• Análises de continuidade, modificação, adição e remoção de produtos são realizadas pelas organizações (CHURCHILL; PETER, 2000).</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

### • Preço

O elemento preço torna-se essencialmente importante para o desenvolvimento de relacionamentos no canal de distribuição. De acordo com os respondentes do atacadista, este ainda é um fator de grande impacto para as organizações varejistas, muito embora, existam outros valores agregados à oferta no canal. O atacadista procura desenvolver novas formas de agregar valor para seu cliente imediato, haja vista que o valor pode ser criado de muitas maneiras (WILSON 1995), como amplo mix de produtos e rapidez no prazo de entrega. Um ponto destacado durante a entrevista, refere-se a forma de compra de determinados supermercados de médio porte, que ocorrem por meio de cotações e planilhas automáticas de preço com diversos atacadistas, neste tipo de processo de compra, poucas diferenças de preço dos produtos determinam em quais atacados o varejista realizará a compra, sendo assim, na visão do atacadista, o varejista de médio porte desconsidera outros aspectos que agregam



valor, focando-se somente no elemento preço, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“preço hoje é a parte mais sensível (...) nós tentamos fazer de tudo para tirar isso da cabeça do cliente (...) existem outros valores agregados (...) nem sempre o preço é tudo, a própria entrega, mix (...) mas ele não sabe fazer a conta daquele benefício”.

“vamos dizer, fica fazendo leilão de preço por conta de 4 centavos”.

O atacadista destaca que esses supermercados de médio porte não desenvolvem a análise dos fatores que estão associados com a venda dos produtos. Embora alguns produtos possam apresentar pequenas variações de preço em comparação com outros atacadistas, em sua perspectiva o varejista deveria possuir maior entendimento de que esses fatores podem ser essenciais para a competitividade do seu negócio. Como exemplo, tem-se fatores como amplo mix de produtos e facilidade na entrega; em muitos casos, devido as variações de preço o varejista deixa de comprar do atacado, realizando a compra de outros atacados, mesmo que, essas organizações apresentem um *portfólio* de produtos mais limitado e um prazo de entrega mais longo. Para o atacadista, falta a análise do varejista para contrapor e equilibrar esses aspectos, considerando possíveis faltas e rupturas de produtos na gôndola, e também pelo fato desses médios varejistas terem que despender de grande esforço operacional para receber produtos de diversos atacados e dos diversos fluxos associados a essa transação. As falas dos entrevistados deixam claro essa situação.

“a gente as vezes deixa de atender um supermercado maior, que faz cotação automática porque estamos com dois centavos mais caro (...) o outro vai demorar cinco dias para entregar para ele, e eu entrego com 48 horas”.

“só que ele não faz a conta da ruptura (...) falta essa análise do que ele está perdendo de venda lá no PDV (...) que ele deixou de comprar (...) período que ele ficou sem”.

“o tempo que ele perde também recebendo as mercadorias de vários fornecedores (...) ele compra um pouquinho de cada um (...) tem quinze entregas chegando, caminhão parado na porta dele, movimentando o estoque dele, sendo que ele podia trabalhar com dois, três, é, mais ele quer preço, só preço!”.

Fica visível o descontentamento do atacadista com relação a sistemática de compra de médios varejistas e somente da visão a respeito de preço no canal. Em contrapartida, o pequeno varejo, em sua visão, está mais aberto a outras atividades que geram valor no canal, que não seja somente preço. Em geral, as organizações varejistas de pequeno porte consideram de grande importância o nível de atendimento pelo atacadista, amplo mix de produtos e rapidez na entrega, quase sempre trabalhando sem estoque, a medida que o estoque dos produtos vai sendo consumido uma nova solicitação de compra é realizada ao atacado,

que no prazo estipulado realiza a entrega, não ficando sem falta de produtos na gôndola, conforme descrito pelos respondentes.

“outros não valorizam tanto o preço (...) não tem o preço como a principal variável, que é o pequeno varejo (...) ele considera o nível de atendimento, a rapidez de entrega”.

“quase sempre ele trabalha sem estoque (...) está acabando, ele liga pro representante e pede (...) ele sabe que se pedir na quinta feira, até sábado de manhã no máximo, está aqui (...) tem essa vantagem”.

Devido ao fato do atacadista possuir um *portfólio* de produtos com aproximadamente 5.500 itens divididos em diversas categorias, torna-se possível ao pequeno varejo realizar a compra de quase todos os produtos necessários para sua operação. Além disso, existem diversos incentivos no canal como descontos e bonificações dependendo da quantidade a ser adquirida pelo varejista. O quadro 16 apresenta a síntese do elemento preço da estratégia de marketing, as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 16. Síntese de estratégias de preço e suas características**

<b>Elemento analisado: Preço</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator de grande impacto para organizações varejistas;</li> <li>• Supermercados de médio porte apresentam maior sensibilidade ao preço;</li> <li>• Pequenos varejos estão mais propensos a considerar outros fatores, como nível de serviço;</li> <li>• Devido ao mix do atacado, torna-se mais fácil o varejo realizar todas suas compras por ele;</li> <li>• Descontos e bonificações dependendo da quantidade adquirida.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de preços determina que o fabricante estabeleça uma lista de preços e um programa de descontos que os intermediários (atacadistas e varejistas) considerem justos (KOTLER; KELLER, 2012);</li> <li>• Manter a coerente entre preço e outros elementos do composto é de grande importância para o posicionamento da empresa (CHURCHILL; PETER, 2000);</li> <li>• Preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam na troca (CHURCHILL; PETER, 2000);</li> <li>• Empresas normalmente ajustam seu preço e oferece descontos e concessões por compras de grandes volumes (KOTLER; KELLER, 2012);</li> <li>• As decisões de preço devem levar em conta as percepções do clientes sobre o valor de uma troca (CHURCHILL; PETER, 2000).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

- **Comunicação (Promoção)**

No que se refere ao elemento de comunicação, o atacadista desenvolve uma série de práticas com objetivo de comunicar suas ações ou estratégias internamente com integrantes do próprio setor, ou com outros setores como compras, além de fornecer assistência a equipe de força de vendas da empresa. Frequentemente o atacadista possui a iniciativa de criar, elaborar e executar diversas ações de comunicação no canal, como promoções, combos, campanhas semanais, campanhas mensais, casadinhas, entre outras. Essas ações de comunicação são algumas ferramentas de vendas utilizadas pelos atacadistas distribuidores (COUGHLAN et al., 2012).

Para que essas ações sejam desenvolvidas e efetivadas, diversos fatores tem que ser levados em conta e analisados pela área de marketing em conjunto com compras. Essa observação considera tanto fatores internos da organização, quanto externos de mercado. Primeiramente, busca-se entender quais são os objetivos da campanha, como ela será estruturada, qual sua ideia central e quais serão as regras. Também considera-se fatores como verificação sobre o mix de produtos, giro de estoque, preços, localidades de distribuição, condições comerciais, taxa de crescimento da indústria no atacado, além das necessidades de cada fornecedor em específico, informações sobre ambiente político, legal e econômico.

O atacadista constantemente cria campanhas promocionais de forma a contribuir, motivar e estimular os representantes comerciais da organização. As campanhas proporcionam ao representante obter um ganho sobre cada unidade e caixa vendida para o cliente varejista. Essas ações podem ser fixas, ou seja, que ocorrem continuamente ao longo do ano, ou ações sazonais que surgem conforme determinadas datas comemorativas. Tem-se também, campanhas onde a indústria realiza um investimento de certo percentual do custo do produto, e disponibiliza uma pontuação no sistema do representante comercial permitindo assim que o mesmo incentive a compra deste produto no ponto de venda, e ao mesmo tempo acumule pontos para serem trocados por bônus financeiros ao final do período, conforme pode ser visualizado pelas falas dos entrevistados.

“ação de vendas onde o representante ganha x reais por unidade vendida (...)”.

“nós temos ações fixas, campanhas onde o fornecedor investe x% do custo do produto e aparece uma pontuação no sistema do representante (...) se ele vender aquele item, acumula pontos para serem trocados em dinheiro ao final do período”.

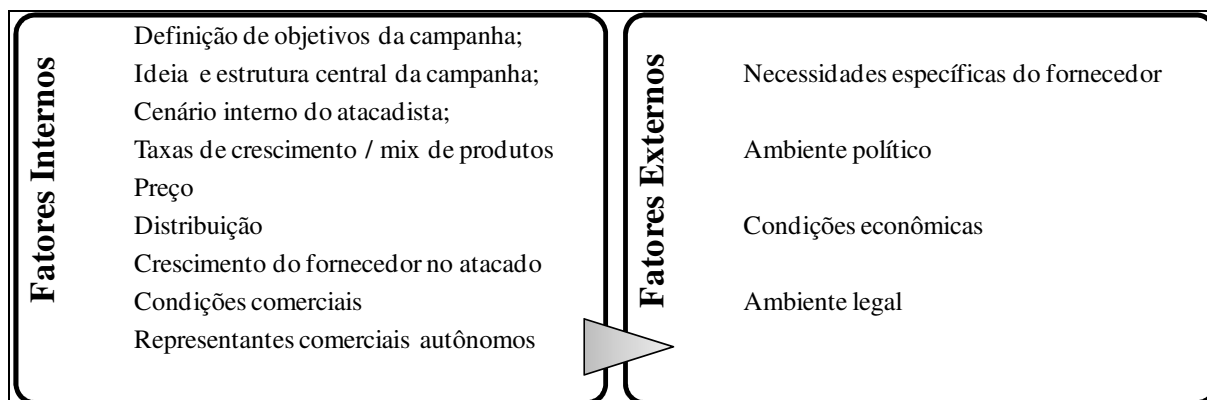
“isso motiva, dá visibilidade para o produto, o fornecedor está investindo o valor pequeno, deixando por 30 dias, 15 dias”.

Essa estratégia torna-se interessante para o atacadista, pois beneficia todos os envolvidos no canal, gerando maior visibilidade do produto para o representante comercial, aumentando o giro desses itens no atacado, fornecendo preços e condições de compra mais atraentes para o varejista e contribuindo com a indústria. Outro ponto interessante dessa estratégia trata-se que ela pode possuir período definido, sendo quinzenal, mensal e conta com diversas indústrias participando, sendo assim, normalmente essas empresas realizam baixo investimento e tem-se maior foco nesses produtos. As falas dos entrevistados destacam essas informações.

“são vários fornecedores ao mesmo tempo (...) inserindo dois, três, quatro itens (...) tem uma lista de itens com pontuação por representante (...) onde ele vende e ganha pontos adicionais para trocar”.

“como uma comissão adicional para a venda daquele item (...) é uma ação que o marketing também faz (...) desenvolvimento de ações sazonais, revistas trimestrais (...) com uma campanha atrelada a essas revistas”.

A figura 29 apresenta os principais fatores tanto internos quanto externos, que são considerados pelo atacadistas distribuidor para desenvolvimento de ações de comunicação no canal de distribuição. Vale ressaltar que os fatores internos se referem as informações dentro da organização, já os fatores externos referem-se as informações do ambiente.



**Figura 29. Fatores considerados pelo atacado para desenvolvimento de ações de comunicação**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

De acordo com o gerente de marketing, o representante comercial em sua maioria está focado em realizar vendas por volume, ou seja, quanto maior a quantidade de produtos vendida ao varejista, melhor para sua rentabilidade, pois existem comissões associadas a esses produtos. Contudo, o representante comercial acaba tornando-se pouco seletivo em realizar as vendas, necessitando assim que o atacado desenvolva maneiras para que o mesmo realize as vendas de produtos que trazem maior rentabilidade para empresa, como precificação por

categoria, comissionamento por categoria, entre outras. As falas dos entrevistados destacam essas informações.

“o representante quer vender volume (...) não interessa o que ele está vendendo, o que ele ganha x% de comissão sobre o que ele vende (...) então ele quer chegar no cliente e vender 50.000 caixas do produto x porque ele dá volume”.

“a gente tem diversas ações para fazer o representante vender outros itens que traz maior valor agregado para gente (...) precificação por categoria, comissionamento por categoria (...) representante vender aquele item tem um percentual a mais”.

Geralmente os representantes comerciais não possuem metas definidas. De acordo com o gerente de marketing do atacadista tem-se sugestões de vendas para que o representante apresente melhores resultados. Tem-se comissionamento de determinado percentual sobre a venda dos produtos, mas também, percentuais adicionais sobre itens ou categorias específicas, além de objetivos de mix de produtos, positividade de ponto de venda e de faturamento. Vale ressaltar que em muitos casos o atacadista fica dependente do representante comercial, visto que o mesmo não faz parte integral da estrutura organizacional da empresa, mas sobretudo, presta serviços no canal de distribuição. As informações abaixo destacam as falas dos entrevistados.

“o representante comercial autônomo não tem meta (...) ele tem sugestão de trabalho para que ele consiga resultados melhores (...) tem comissionamento, por exemplo, 2%, mais ele pode ganhar até 4%, desde que ele atinja os objetivos (...) a gente coloca objetivo de mix, positividade, de faturamento, se ele atingir ele ganha mais”.

O quadro 17 apresenta o elemento comunicação (promoção) da estratégia de marketing, as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 17. Síntese das estratégias de comunicação (promoção) e suas características**

<b>Elemento analisado: Comunicação (Promoção)</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadista criando, elaborando e executando campanhas, combos, promoções;</li> <li>• Análise dos fatores internos e externos acerca da construção da ação;</li> <li>• Ações de comunicação beneficiando indústria, atacado e varejo;</li> <li>• Atacadista desenvolvendo sugestões de vendas para os representantes comerciais;</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação como forma de informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre produtos e marcas que comercializam (KOTLER; KELLER, 2012);</li> <li>• Campanhas, combos e promoções são algumas ferramentas de vendas utilizadas pelos atacadistas distribuidores (COUGHLAN et al., 2012).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

- **Distribuição**

Sobre o elemento distribuição, o atacadista destaca que muitos clientes possuem o entendimento que existem outros valores agregados à oferta no canal, como a logística e distribuição física. Usualmente a entrega depende essencialmente das distâncias entre as unidades do atacadista distribuidor e dos clientes varejistas. A organização parceira do atacadista faz parte do grupo organizacional, essa empresa é a responsável por realizar toda a distribuição física do atacadista em todo o país.

De acordo com o gerente de marketing, a distribuição torna-se eficaz devido a estrutura disponível dessa empresa parceira, que possui mais de 600 veículos, sendo ¼ da frota rastreada, motoristas com treinamentos periódicos de direção defensiva e redução de poluentes, além de certificações. A organização possui como prazo de entrega de 48 horas para 200 quilômetros. Esse aspecto é considerado de extrema importância para o atacadista, pois é valorizado pelo cliente varejista, conforme pode ser visto pelo relato dos respondentes.

“muitos clientes já perceberam outros valores agregados, como a logística”.

“a nossa entrega hoje é muito eficiente, empresa que é do grupo (...) oferece para o cliente uma logística muito boa (...) num raio de até 200 km, a gente entrega com no máximo 48 horas”.

Alguns clientes fornecem *feedbacks* constantes sobre o processo de entrega e destacam que muitas vezes são atendidos mais rapidamente pelo atacadista, do que por outros atacadistas que estão localizados geograficamente perto desses varejos. Na perspectiva do atacado, este é um fator de fundamental importância, pois proporciona maior proximidade com o cliente, além de maior confiabilidade no processo de entrega, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“por exemplo, eu consigo entregar em Uberlândia, lá dentro do território do atacado x, mais rápido do que ele (...) inclusive alguns clientes perguntam, como é que vocês entregam aqui mais rápido que o cara que está aqui do meu lado”.

“a gente consegue ter essa eficiência logística, então é um diferencial”.

Outro aspecto diz respeito a capacidade para resolução de problemas, segundo os respondentes da organização, a estrutura do *BackOffice* fornece um meio de comunicação direto com o cliente varejista, para que seja possível identificar deficiências no processo de distribuição e da mesma forma desenvolver soluções para que esses problemas sejam resolvidos, garantindo assim, o atendimento ao cliente e o pós-venda. Esses problemas podem incluir inversões de produto, troca, mercadoria avariada, abatimento em nota, devoluções,

bonificações, replicação de nota fiscal, entre outros. Essas informações são destacadas abaixo pelas falas dos entrevistados.

“o atendimento, o *BackOffice* (...) o cliente entra em contato conosco, ele tem um atendimento rápido, ágil, de soluções de problemas quando acontece”.

“porque acontece, as vezes precisa arrumar uma devolução, mercadoria avariada, precisa de uma replicação, abatimento de nota (...) então esse é efeito instantâneo”.

“cliente ligou para cá, já tem pessoal que já faz na hora, manda pra ele, já resolve na hora, não dá tempo para o cara ficar irritado”.

O quadro 18 apresenta o elemento distribuição da estratégia de marketing, as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 18. Síntese das estratégias de distribuição e suas características**

<b>Elemento analisado: Distribuição</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística e distribuição física como fatores críticos e importantes;</li> <li>• Estrutura (caminhões, pessoas, centros de distribuição) adequados;</li> <li>• Retaguarda com boa capacidade para resolução de problemas.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A disponibilidade é de extrema importância para a distribuição (CHURCHIL; PETER, 2000).</li> <li>• Gestão logística torna-se essencial para que o produto esteja disponível no lugar certo e na hora certa (ROSENBLOOM, 2002);</li> <li>• Estratégia de canal de distribuição consiste em configurar e operar as organizações contatuais responsáveis pelo alcance dos objetivos de distribuição (ROSENBLOOM, 2002).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

O quadro 19 demonstra as descrições das ações ou atividades dos elementos da estratégia de marketing realizados pelo atacadista. Essas informações são oportunas pois permitem maior visualização do que envolve os elementos mercadológicos do atacado.

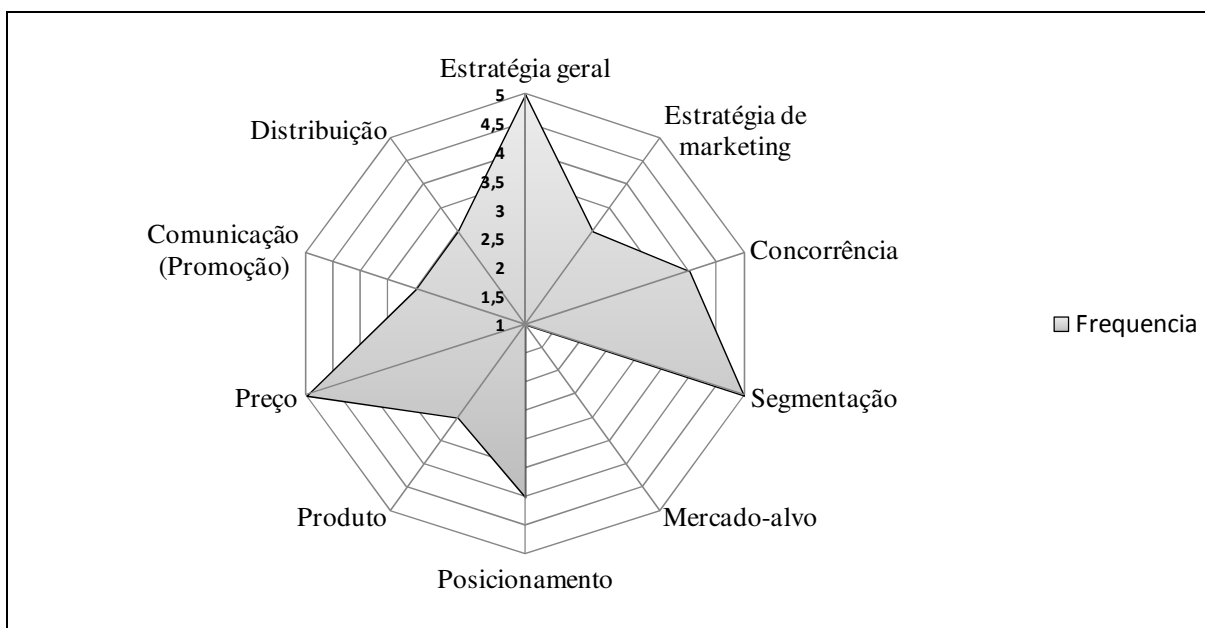
**Quadro 19. Elementos da estratégia de marketing no atacado distribuidor**

<b>Elemento de Marketing</b>	<b>Descrição ações ou atividades no atacado</b>
<b>Estratégia geral</b>	Desdobra-se em metas e objetivos funcionais
<b>Estratégia de marketing</b>	Apoio oferecido pela área de marketing a outros departamentos
<b>Estratégia de marketing</b>	Departamento de marketing apoiando a estratégia geral da empresa
<b>Estratégia geral</b>	Análise SWOT identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades
<b>Estratégia geral</b>	Desenvolvimento do planejamento estratégico anual
<b>Estratégia geral</b>	Revisões semestrais do planejamento buscando identificar desvios
<b>Estratégia geral</b>	Reuniões de conselho a cada três meses para identificar desvios pontuais
<b>Estratégia de marketing</b>	Análise de concorrência como parte importante da estratégia de marketing
<b>Concorrência</b>	Monitoramento dos concorrentes identificando formas de se igualar ou superar;
<b>Concorrência</b>	Atacadista como <i>Benchmarking</i> para outros concorrentes;
<b>Concorrência</b>	Atacado exercendo <i>Benchmarking</i> , identificando ações e se comparando a elas;
<b>Concorrência</b>	Força de vendas como importante porta voz sobre concorrência
<b>Segmentação</b>	Divisão do mercado via base/fator geográfico (unidades de negócio)
<b>Segmentação</b>	Divisão por canais de atendimento (Alimentares/Não alimentares)
<b>Segmentação</b>	Diferenças de precificação por regiões
<b>Segmentação</b>	Diferenças de <i>portfólio</i> de produtos para regiões
<b>Segmentação</b>	Falta de ações singulares para segmentos específicos
<b>Mercado-alvo</b>	Canal alimentar (pequeno e médio varejo)
<b>Posicionamento</b>	Não tem-se formas definidas para executar posicionamento no atacado
<b>Posicionamento</b>	Comunicação da marca restrita a poucas atividades
<b>Posicionamento</b>	Poucos elementos que realmente colaboram para construção do posicionamento
<b>Posicionamento</b>	Seu diferencial é a combinação de diversos fatores que agregam valor a oferta
<b>Produto/Variedade/Mix</b>	Amplo mix de produtos / 5.500 itens dispostos em 8 categorias
<b>Produto/Variedade/Mix</b>	Análises a cerca de giro/estoque/prazo/custos
<b>Produto/Variedade/Mix</b>	Geração da curva ABC identificando produtos que trazem maior rentabilidade
<b>Produto/Variedade/Mix</b>	Análises a respeito da inserção de produtos no <i>portfólio</i>
<b>Preço/Desc. /Bonificações</b>	Fator de grande impacto para organizações varejistas
<b>Preço/Desc. /Bonificações</b>	Supermercados de médio porte apresentam maior sensibilidade ao preço
<b>Preço/Desc./Bonificações</b>	Pequenos varejos estão mais propensos a considerar outros fatores
<b>Preço/Desc. /Bonificações</b>	Devido ao amplo mix, permite ao varejo comprar todos os itens do atacado
<b>Preço/Desc. /Bonificações</b>	Descontos e bonificações dependendo da quantidade adquirida
<b>Produto/Variedade/Mix</b>	Produtos considerados como abre-pedido (rentabilidade em grandes quantidades)
<b>Comunicação (Promoção)</b>	Atacadista criando, elaborando e executando campanhas, combos, promoções
<b>Comunicação (Promoção)</b>	Análise dos fatores acerca da construção da ação
<b>Comunicação (Promoção)</b>	Ações de comunicação beneficiando indústria, atacado e varejo
<b>Distribuição</b>	Logística e distribuição física como fatores críticos e importantes
<b>Distribuição</b>	Estrutura (caminhões, pessoas, centros de distribuição) adequados
<b>Distribuição</b>	Retaguarda com boa capacidade para resolução de problemas

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa



A figura 30 representa os elementos da estratégia de marketing sob o ponto de vista do atacadista distribuidor e sua respectiva quantificação. Pode-se verificar que quão próximo do ponto comum de origem (ponto zero ao centro), menor a frequência do elemento. Da mesma forma, o quão distante do ponto de origem, maior a frequência do elemento. Verifica-se que fatores que estão ligados ao elemento preço, segmentação e estratégia foram mais quantificados. Em contrapartida, elemento mercado-alvo possui a menor quantificação. Esta imagem evidencia os constructos centrais da estratégia geral e de marketing da empresa.



**Figura 30. Frequência dos elementos da estratégia de marketing**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

#### 4.1.2 Perspectivas do atacadista sobre os aspectos de relacionamento

Os tópicos a seguir dizem respeito aos aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria e o varejo. Sendo assim, aspectos do relacionamento como poder/dependência, conflito, confiança, comunicação, cooperação/compromisso, parcerias, oportunismo, satisfação, investimentos, serão analisados nesta seção sob a ótica do atacado distribuidor. Vale ressaltar a priori que não existem relações únicas no canal de distribuição, tem-se os aspectos combinados, portanto, buscou-se manter distinguível e clara a ligação entre esses aspectos. Da mesma forma, alguns aspectos do relacionamento apresentam-se mais presentes do que outros nesse relacionamento.

- **Poder / Dependência**

Vale ressaltar que o atacado distribuidor não possui atividade de produção, ou seja, não adquire insumos, realiza a transformação e gera o produto; o atacado realiza funções de intermediário no canal de distribuição, formando uma ponte entre as indústrias e os consumidores finais, sendo assim, no que se refere ao seu *portfólio* de produtos, ele é estruturado de forma a reunir produtos de diversos fornecedores, em grande âmbito de categorias e dispor esses itens aos clientes varejistas.

Diante do contexto apresentado, um aspecto essencialmente importante condiz com a escolha do produto-mercado, ou sobre as decisões a cerca da definição de seu *portfólio*. Essa decisão está intrinsecamente ligada as relações de poder no canal de distribuição. Em geral, verificou-se que na maioria das vezes o atacado detém maior parte do poder, pois, frequentemente deve optar pelo aceite de inserir ou não esses produtos. Normalmente esta decisão está condicionada a identificação de informações diversas sobre necessidades de clientes, perspectiva do comprador, custo e benefício, entre outros fatores. Nesse sentido, muito provavelmente o atacado optará pela inserção de produtos se a indústria possui informações sistematizadas e estruturadas sobre estes produtos.

As explanações a seguir referem-se as informações consideradas pelo atacado, para inserção de novos produtos. Em geral, esses produtos devem ser adequados com as necessidades dos varejistas que são os clientes imediatos, mas, sobretudo, estar de acordo com os desejos dos clientes finais, o que é reforçado por Hinterhuber A. e Hinterhuber G. (2012) onde os autores destacam que os atacadistas distribuidores devem desenvolver uma profunda compreensão das necessidades do cliente final. Este aspecto é considerado crítico para o atacadista, portanto, são desenvolvidos um conjunto de análises para verificar a viabilidade desta inclusão. De acordo com o gerente de marketing, independentemente da indústria ser de maior ou menor porte, é necessário ao atacadista estudar essa possibilidade juntamente com o setor de compras da organização.

Primeiramente efetua-se uma verificação no mercado, com finalidade de conhecer se existe demanda para esse produto, ou seja, se os clientes varejistas possuem interesse em comercializá-lo, e se o consumidor final está disposto a adquiri-lo, assim conforme dito por Cravens e Piercy (2007) que o conhecimento de mercado é essencial para orientar estratégias de negócios e de marketing. Verifica-se portanto, que esta checagem deve ser ampla ao ponto de entender as perspectivas do varejista e do consumidor final, exigindo assim, que o atacadista possua grande conhecimento acerca destes fatores.

“aí vai ser analisado (...) a gente precisa entender no mercado (...) se o produto tem demanda (...)”.

Contribuindo para esta análise estão os representantes comerciais autônomos, que possuem um grau de aproximação relativamente grande com varejistas, conhecendo na maioria das vezes, suas necessidades; sendo assim o atacadista deve considerar opiniões recolhidas dos representantes comerciais (MITREGA; KATRICHIS, 2010). De acordo com o gerente de marketing, a consulta com representante comercial sobre a inserção de novos produtos no *portfólio* é imprescindível e normalmente ocorre, haja vista que o representante comercial reúne diversas informações de mercado (ROSENBLOOM, 2002). Também verifica-se os próprios relatórios apresentados pelos fornecedores, frequentemente, as organizações que desejam realizar a inserção de produtos no *portfólio* atacadista necessitam estar munidos de informações diversas que respaldem a sua inserção. Ou seja, o atacadista considera de fundamental importância que o fornecedor possua informações relevantes, inclusive de rentabilidade, justificando assim o seu respaldo. As falas dos entrevistados ressaltam essas informações.

“a gente vai introduzir um produto, então nós solicitamos a opinião deles (...) como que eles enxergam a possibilidade de introdução desse determinado item (...) em quais condições (...) preço, está dentro do mercado”.

“o estudo até dos próprios fornecedores, trazem para gente, a leitura Nielsen daquele produto, daquela região e a gente avalia junto com a equipe de vendas”.

Um ponto se destaca pela subjetividade, trata-se do próprio *feeling*<sup>5</sup> do comprador, e sua capacidade de identificar possíveis oportunidades para este produto no mercado; esse aspecto colabora para decisão de incluir determinado item no *portfólio*, porém, não é exclusivo para efetuar a decisão, ou seja, são necessárias informações mais tangíveis que juntas colaboram simultaneamente para que seja realizada a escolha mais eficaz, incluir ou não o produto.

“o próprio *feeling* do comprador no que diz respeito a alguns itens (...)”.

Fatores mais tangíveis também são analisados como peso e tamanho (dimensões físicas) do produto. Esse fator torna-se essencial devido ao cálculo de custos logísticos para organização. Influenciando diretamente nesses custos está o peso do produto, que quanto mais pesado, maior o custo de transporte; além da cubagem do produto, que influencia diretamente

---

<sup>5</sup> *Feeling*: ter visão, capacidade de enxergar uma boa oportunidade.

na quantidade de produtos que serão alocados em determinado veículo, assim como a forma com que serão acondicionados para o transporte até os clientes varejistas.

“é um produto que tem qual peso, porque o custo logístico é calculado em cima do quilo transportado (...)”.

“então se for um produto muito pesado, a gente tem que entender”.

Da mesma forma, procura-se verificar se a projeção de vendas para esse produto superaria todos os custos envolvidos no processo de distribuição, e geraria alguma rentabilidade para a empresa. Nesse sentido, procura-se estudar qual seria o preço de venda deste produto ao cliente varejista, qual margem este produto proporcionaria, e posteriormente, qual preço da mercadoria ao consumidor final. Para o gerente de marketing deve existir um alinhamento entre esses fatores (preço de custo, margem, custos de distribuição e preço de venda). Além disso, outro aspecto deve ser ressaltado, de acordo com o gerente de marketing verifica-se também se o fornecedor apresenta verba de introdução deste produto no *portfólio* atacadista. As falas dos entrevistados destacam essas informações.

“qual o preço final desse produto no mercado (...) você vai me vender ele a quanto (...) qual vai ser a minha margem (...) se a margem não compensar, em razão do quilo transportado, taxa de ocupação do caminhão e ao mesmo tempo, o volume de vendas não sustentar até a estocagem dele”.

“se não tiver um bom alinhamento entre o preço de venda, custos de uma forma geral e a margem que a empresa necessita e aplica nos seus produtos, o comprador nem pesquisa”.

“a gente vai avaliar de acordo com o valor agregado (...) com verba de introdução”.

Posteriormente, a análise também ocorre sobre o fornecedor e sobre a marca dos produtos, pois, o desempenho dos atacadistas está fortemente ligado a gestão de marcas da indústria (HINTERHUBER A.; HINTERHUBER, G., 2012). Tem-se a verificação para entender sobre o conceito do produto e se os clientes tem interesse em adquiri-lo como dito anteriormente. Conforme explicado pelo gerente de marketing o atacadista tem a necessidade de possuir determinados produtos em seu *portfólio*, são produtos de categoria e marca *premium*, ou seja, que não podem faltar pois são muito requisitados tanto pelo varejista quanto pelo consumidor final, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“e a imagem da empresa, do produto, isso tudo conta, claro que se for uma marca *premium* a gente não pode deixar ter no mix”.

Destaca-se também, o fato dos atacadistas possuírem os chamados “produto abre pedido” que são produtos de extrema necessidade para o cliente, porém, que não atendem aos objetivos de rentabilidade da empresa. Alguns atacadistas optam por não possuir em seu *portfólio* este tipo de produto, alegando justamente a pouca rentabilidade gerada por eles. Já o atacadista distribuidor considerado neste estudo, declara que embora esses produtos não tragam rentabilidade associadas à sua venda, eles funcionam como uma espécie de “abertura” para compra de outros produtos e pedidos. Quando o atacadista possui esses produtos, minimiza-se o efeito e a possibilidade do varejista não realizar a compra de seu *portfólio*; outra questão se refere que esses produtos normalmente geram alguma rentabilidade quando vendidos em alta quantidade para o cliente varejista. Essas informações são vistas pelas falas dos entrevistados.

“tem produto que abre pedido (...) para empresa não faz lucro nenhum (...) a gente tem que ter (...) maionese x (...) se faltar perde venda (...) a você não tem maionese x ?!, então vou comprar de outro, aí compra o mix todo do outro, infelizmente”.

“a margem de lucro do atacado vamos supor que seja 15% , esses produtos dão 5%, 8%, não sustenta o negócio, serve mais para abrir para compra de outras coisas, ou ganha em volume (...) tem atacadista que só vende o que dá lucro”.

O quadro 20 apresenta as informações principais que são consideradas pelo atacado para inserção de novos produtos em seu *portfólio*, este quadro está dividido em quatro categorias, sendo Mercado, Fornecedor, Marketing e Logística. Optou-se pela criação das categorias, de forma a sintetizar os fatores que as compõem, que foram destacados durante as entrevistas no atacado. Deve-se ressaltar então, que o atacadista considera na maioria das vezes ampla gama de informações associadas a oferta dos produtos.

**Quadro 20. Informações consideradas pelo atacado para inserção de novos produtos no *portfólio***

<b>INFORMAÇÕES CONSIDERADAS PELO ATACADISTA PARA INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS NO <i>PORTFÓLIO</i></b>	
<b>MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da demanda do produto no mercado;</li> <li>• Feeling do comprador;</li> <li>• Pesquisas de mercado.</li> </ul>
<b>FORNECEDOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca do produto;</li> <li>• Marca da empresa;</li> <li>• Verba de introdução.</li> </ul>
<b>MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço final do produto a ser oferecido para o varejista;</li> <li>• Preço pago pelo produto a indústria fornecedora;</li> <li>• Margem a ser praticada;</li> <li>• Opinião dos representantes comerciais.</li> </ul>
<b>LOGÍSTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de ocupação do caminhão (custo logístico);</li> <li>• Estocagem do produto (custo estocagem);</li> <li>• Peso do produto (custo logístico).</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Quanto ao aspecto dependência no canal de distribuição, nota-se que o atacadista não se considera totalmente dependente da indústria; para o gerente de marketing existe uma dependência mútua entre esses dois agentes no canal, esta visão converge com diversos autores (ANDERSON; NARUS, 1990; MCQUISTON, 2001). A dependência mútua foi apontada como um elemento chave no canal de distribuição, pois diz respeito a inter-relação entre indústria, atacado e varejo para que os objetivos do canal sejam atingidos. Mas, em sua visão, em maior parte a indústria necessita das atividades do atacado, uma vez que precisa pulverizar os produtos nos pontos de venda varejistas, garantindo assim, que os consumidores finais tenham acesso aos produtos quando necessitarem, conforme dito pelos respondentes.

“não considero ele dependente totalmente não (...) é claro que um depende do outro”.

“mas a indústria depende mais do atacado, do que o atacado da indústria (...) a indústria precisa pulverizar seus produtos”.

Para o atacadista, a maioria das indústrias dependem das atividades do atacado, pois, não possuem estrutura, força de vendas, ou conhecimento de mercado nas áreas de atuação. Fica evidente que o atacado distribuidor possui claro entendimento de suas funções e atividades essenciais, ou seja, suas operações fundamentais. Em geral, os atacadistas distribuidores desenvolvem uma série de atividades, tanto para indústria quanto para os varejistas e um dos aspectos mais centrais da atividade do atacado distribuidor condiz com a capacidade de entregar em diversas localizações dispersas pelo país. Devido ao fato do atacadista possuir variados centros de distribuição avançados, faz com que essa distribuição ocorra mais naturalmente. Essas informações são evidenciadas pelas falas dos respondentes.

“porque a indústria depende mais do atacado (...) se não dependesse, todas trabalhariam com distribuição própria (...)”.

“porque a distribuição dos produtos para ponderada (geral) eles atendem, que são os grandes supermercados”.

“mais a numérica (específicos) eles não conseguem, eles precisam que aquele produtinho esteja na mercearia do Zé”.

Grandes indústrias não realizam a venda de produtos diretamente para organizações varejistas devido a vários motivos, como poder de compra limitado, falta de crédito, entre outros, sendo assim, o atacadista adquire a mercadoria, fraciona, estoca e transporta até seus clientes varejistas imediatos, desta maneira, a indústria necessita do atacadista para que seus produtos estejam disponíveis para uso ou consumo. Essas informações são coerentes com

(ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012). Um fator ressaltado pelos respondentes alude sobre o fracionamento dos itens; que podem ser feitos pedidos unitários ao atacadista, facilitando assim, para organizações varejistas de pequeno porte. Essa facilidade na realização dos pedidos é considerado um aspecto importante para o atacadista, pois, muitos pequenos varejos, não conseguem realizar a compra de determinado valor somente de determinados produtos e montar estoque, e sim, fazer a compra desse valor em diversos produtos, caixas ou unidades. As falas dos respondentes evidenciam este cenário.

“monta um pedido mínimo (...) 300 reais, então ele compra de vários itens, inclusive porque a gente vende em unidade, 1 vidro de maionese x”.

“indústria depende do atacado para pulverizar os seus produtos (...) não é atividade fim da indústria, a entrega e distribuição (...) é a atividade fim do atacado (...) não tem melhor que fazer do que o atacadista distribuidor”.

Para o gerente de marketing, as organizações que possuem distribuição própria, estrategicamente tem como objetivo agregar valor diferenciado para marca de seus produtos. Sendo assim, eles não somente vendem os produtos, mas também, possuem promotores, desenvolvem um trabalho de *merchandising* diferenciado, podendo até apresentar uma margem de lucro maior devido ao fato de não possuir mais um intermediário, contudo, a organização se desgasta desenvolvendo atividades que não são específicas do seu *core business*<sup>6</sup>. As falas dos entrevistados apresentam essas informações.

“indústrias que trabalham com distribuição própria querem agregar um valor diferenciado a marca (...) tem promotor para fazer a promoção de venda também (...) faz *merchandising* diferenciado”.

“possível indústria ter uma margem de lucro maior (...) por não ter mais um intermediário na cadeia, que vai precificar com sua margem”.

“mas ao mesmo tempo, ela perde um pouco com mais um trabalho a fazer, deixando de focar naquilo que ela mais sabe, no *know how*”.

O quadro 21 apresenta a síntese do aspecto poder/dependência no canal de distribuição, assim como as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

---

<sup>6</sup> *Core Business*: competências principais de uma empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

**Quadro 21. Síntese do aspecto poder/dependência no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Poder/Dependência</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadista considera que existe dependência mútua com relação a indústria;</li> <li>• Indústria como membro mais dependente pois necessita da distribuição realizada pelo atacado;</li> <li>• Atacadista desenvolvendo uma série de atividade tanto para indústria quanto para varejo;</li> <li>• Possíveis retaliações contra o não investimento de indústrias / fazendo retiradas de outros produtos de linha.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um membro do canal pode aumentar seu poder sobre outro, porque o segundo aumentou sua dependência com relação a ele (ZHUANG; ZHOU, 2004);</li> <li>• A posição de um membro dentro do canal não é fixo, mas varia de acordo com as condições de mercado (JOHNSON, 1981), assim como as relações de poder (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015);</li> <li>• Uso indevido de poder pode causar ou agravar os conflitos (LEE, 2001);</li> <li>• Nenhum parceiro quer se sentir totalmente dependente do outro, com receio que o parceiro superior possa querer explorar vantagens de poder (VOLDNES; GRONHAUG; NILSSEN, 2012).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

- **Conflito**

Devido as características de interdependência funcional apresentado pelos canais de distribuição, surgem divergências e conflitos entre indústria e atacadista. De acordo com os respondentes do atacado, existe uma grande dificuldade de negociação com algumas indústrias, principalmente quanto ao aspecto de condições comerciais de pagamento. Geralmente, o atacadista efetua a venda para o seu cliente varejista com prazo médio de pagamento cerca de trinta e cinco dias, e determinadas indústrias somente recebem com valor menor a esse, como por exemplo, vinte dias. Nesse contexto, a organização necessita manter uma grande capacidade de capital de giro para manter o volume de vendas com tais indústrias, este é um fator complicador no canal de distribuição, pois a falta de ajuste afeta diretamente o canal de distribuição envolvido. Fica notório que cada organização possui objetivos individuais e muitas vezes o objetivo mútuo não é considerado, como pode ser visto pelo relato dos entrevistados. É importante ressaltar que a incompatibilidade de metas e objetivos entre os membros do canal são causas frequentes de conflitos (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002; ROSENBLOOM, 2002; ACHROL; ETZEL, 2003; COUGHLAN et al., 2012).

“então cada empresa tem a sua meta”.

“hoje negociar com a empresa x não está fácil (...) a gente vende pro cliente com pagamento as vezes com 35 dias prazo médio (...)”.

“e a empresa x quer receber com 20, a gente tem uma necessidade de capital de giro muito maior para poder manter o volume de vendas de produtos muito alta”.



Outro aspecto interessante, se refere a compra do atacadista com a indústria. Em muitos casos, o atacadista possui a necessidade de efetuar a compra somente de alguns itens principais da indústria, ou seja, itens que provavelmente trazem maior rentabilidade para empresa. Entretanto, algumas indústrias relutam em realizar a venda de itens isolados, ou somente realizam a venda quando ela vem acompanhada de diversos outros itens, esta prática denomina-se imposição de linha completa (ROSEMBLOOM, 2002). Essa situação torna-se um problema, pois o atacadista não possui a necessidade de compra desses itens ou não considera os mesmos convenientes e relevantes para suas atividades, conforme visto pelas falas dos entrevistados.

“a gente quer comprar os principais itens (...) mais a empresa x não quer vender só os principais itens, quer vender os outros também (...) nesse caso a gente não quer comprar os outros, então acaba não comprando nenhum”.

“quero vender produto x, o produto y, mais a indústria x também quer empurrar os abacaxi (...) e a gente não quer trabalhar com abacaxi”.

Pode-se destacar que nesse âmbito fica evidente o conflito de metas e objetivos entre a indústria e o atacado, ou seja, existe um desalinhamento entre os objetivos entre esses membros no canal de distribuição. Tem-se também o conflito de expectativa por parte da indústria, pois, a mesma, provavelmente supõe que o atacadista realizará a compra da maioria de seus produtos, não somente dos produtos principais do seu *portfólio*. É ressaltado pelo gerente de marketing que quando há divergência e oposição quanto a negociação entre atacado e indústria muitas vezes não há cessação/término completo do relacionamento, mas sim, a diminuição na intensidade das relações. Deve-se ressaltar que essa dificuldade de relacionamento gera certas implicações para os envolvidos, como por exemplo redução nos níveis de estoque; este, torna-se um aspecto crítico impactando tanto para as atividades do atacado quanto do varejo, principalmente se tratar de produtos considerados de alto giro. Sendo assim, este conflito afeta diretamente o consumidor final, pois haverá rupturas ocasionando em faltas de produtos nas gôndolas dos varejistas. As falas dos entrevistados destacam esse cenário.

“se há alguma dificuldade de negociação entre comercial e indústria (...) não há entendimento inicial entre a necessidade de compra da empresa e o preço de venda da indústria”.

“as vezes não se fecha da negociação (...) quando não há esse alinhamento”.

“se aquela negociação não se fecha isso trás uma baixa de estoque de produto que tem um giro alto (...) o representante começa a cobrar (...) está faltando produto, cliente está pedindo (...) to perdendo venda”.

Também foi possível identificar qual a perspectiva do atacadista sobre termos de relacionamento, o gerente de marketing do atacadista relata que se por ventura houver o término ou cessação do relacionamento entre atacadista e indústria, provavelmente que esta decisão venha ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, ou seja, são analisados diversos fatores para manter-se no relacionamento. Em virtude do setor de marketing possuir contato direto com compras, diversas análises são realizadas, como mix de produtos, giro de estoque, condições comerciais, precificação e negociação. Esses fatores são determinantes para que o atacadista mantenha o relacionamento no canal de distribuição. Contudo, torna-se importante destacar que conflitos em geral, mais especificamente incongruência de objetivos dos membros pode acarretar em maiores intenções de dissolução do relacionamento, conforme apontado por autores como Yang et al. (2012). O relato dos entrevistados exemplifica essas informações.

“se encerra o relacionamento com o fornecedor é porque a gente chegou a conclusão que o mix do fornecedor não condiz com o que a gente esperava (...) não tem o giro que a gente esperava (...)”.

“porque a relação comercial ela ficou dura demais (...) e a empresa resolveu interromper aquele relacionamento até que a poeira abaixe (...) até que a indústria repense os seus objetivos, precificações, e condições comerciais”.

Outra situação que pode apresentar conflitos no canal de distribuição diz respeito as vendas da indústria para atacados de pequeno porte. Geralmente a indústria realiza venda de produtos para atacados menores que desalinham os preços no mercado, causando uma certa desorganização. Esses atacados de pequeno porte normalmente são muito regionalizados, atendendo uma região específica e possuem estrutura operacional reduzida e pequenas margens, e devido a isso conseguem dispor um preço mais baixo para os clientes varejistas naquela região, prejudicando e dificultando assim, as atividades e o acesso de atacadistas maiores como o da empresa, conforme pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“a indústria não me ajuda, quando ela vende para pequenos atacados que fazem bagunça de preço no mercado (...) que queimam produto (...) que tem uma margem pequena porque o custo operacional é pequeno, e são muito regionalizado”.

“naquela região faz uma bagunça, eles colocam o preço muito mais baixo do que os outros todos, aí a gente não consegue chegar, isso é ruim até para própria indústria, porque aí queima o produto dela, a indústria então me atrapalha”.

Para os respondentes, pode-se dizer que neste caso a indústria não escolheu bem seus parceiros, ou seja, quando não tem bem definido uma estratégia de canal, sugerindo que a

mesma faça um controle do que está sendo vendido, para quem está sendo vendido e dos preços praticados por atacadistas menores. Na visão do atacadista, o ideal, seria uma política de preços diferenciada da indústria para vendas aos atacadistas maiores e menores, para que os preços pudessem ser ajustados no mercado, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“atrapalha o atacado distribuidor quando ela não escolhe bem os seus parceiros (...) não tem um bom desenvolvimento de canal (...) a indústria ajuda quando ela faz um controle de qual preço os atacados estão vendendo”.

Segundo os respondentes, em muitos casos a indústria vende seus produtos com o mesmo preço para atacadistas menores, muito embora, suas compras sejam de volume limitados, ao contrário do atacadista em si, que frequentemente compra em grandes quantidades, essa ação no mercado gera um desalinhamento entre as atividades da indústria, atacado e varejo em geral. Sendo assim, quando a indústria monitora os preços praticados pelos atacadistas no canal e acerta preços adequados para cada parceiro considerando suas realidades operacionais, ela frequentemente auxilia as atividades de cada um. Essas informações podem ser verificadas pelas falas dos entrevistados.

“não adianta a indústria vir aqui me vender, se ela está vendendo pelo mesmo preço pro atacado que compra menos e que está fazendo bagunça de preço”.

“então quando a indústria ajusta o preço, controla isso entre os atacados, e monitora o que está sendo feito no mercado pelos menorzinhos nos ajuda muito, mais quando ela faz o contrário, atrapalha, quanto ela deixa de monitorar, atrapalha”.

O quadro 22 sintetiza as principais informações do aspecto conflito, assim como as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 22. Síntese do aspecto conflito no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Conflito</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de negociação (condições comerciais) gerando conflitos com a indústria;</li> <li>• Organizações com objetivos único e não mútuo (conflito de objetivos);</li> <li>• Oposição na negociação (condições compra de produtos) gerando conflitos de expectativa;</li> <li>• Obstáculos das relações levando a possíveis términos de relacionamento;</li> <li>• Decrescimento da intensidade do relacionamento devido a adversidade nas negociações causando conflito com varejista;</li> <li>• Conflito representantes comerciais utilizando mais que uma pasta de vendas;</li> <li>• Falta de controle de preços da indústria como uma possível fonte de conflitos.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conflito de canal pode ter efeitos positivos, negativos ou neutros (GAILEY; YOUNG, 2012);</li> <li>• A gestão de conflitos é necessária e importante para que se tenha uma distribuição eficaz (GAILEY; YOUNG, 2012);</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

- **Confiança/Parceria**

De acordo com os respondentes do atacadista, um dos principais motivos que levam as organizações a iniciar, desenvolver e manter relacionamentos, diz respeito a capacidade desses membros de possuírem uma relação ganha-ganha, o que também é afirmado por Tuten e Urban (2001). Essa relação ganha-ganha pode ser compreendida como a competência para se ter rentabilidade para todos os envolvidos no canal de distribuição. Os benefícios desta parceria, referem-se ao aumento tanto de compra quanto de venda em termos de volume, quota de mercado e rentabilidade (NIELSON, 1998). Sendo assim, entende-se que tanto a indústria, atacado e varejo precisam estar satisfeitos com seus ganhos para que a relação se perpetue no futuro. Para o atacadista, se o relacionamento não gera um retorno, lucro para empresa, não tem-se justificativa para que ele não seja dissolvido. Em contrapartida, se o parceiro gera alguma proposta de valor e rentabilidade para o atacado, tem a perspectiva de relacionamento futuro. As falas dos entrevistados esclarecem este contexto.

“para manter um relacionamento tem que haver a relação ganha-ganha (...) se uma das partes não estiver satisfeita com o que espera de ganho, esse vínculo é quebrado”.

“o que faz manter o relacionamento com a indústria é o quanto eu posso lucrar com ela (...) simples assim, você está me dando lucro? não, então obrigado! (...) me dá lucro, então bacana, continua comigo”.

Ainda de acordo com os respondentes, os parceiros da empresa estão motivados para manter o relacionamento no futuro, em sua perspectiva, isto é motivado pelos diferenciais apresentados pela organização, como o processo de logística e distribuição física, envolvendo a maioria dos municípios dos estados onde o atacado entrega, ou seja, sua cobertura de mercado.

“está motivado, ainda mais com a empresa que entrega em todos os municípios de Minas Gerais (...) são 826 municípios atendidos de 853 (...) estamos em quase tudo”.

O quadro 23 sintetiza as principais informações do aspecto confiança/parceria, assim como as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 23. Síntese do aspecto confiança/parceria no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Confiança/Parceria</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade do atacado, indústria e varejo manter um relacionamento ganha-ganha;</li> <li>• Satisfação quanto a rentabilidade do relacionamento;</li> <li>• Satisfação como motor para manter um relacionamento contínuo;</li> <li>• Tendência de dissolução do relacionamento se não existem retornos para ambas as partes;</li> <li>• Parceiros motivados a continuar o relacionamento devido capacidade de gerenciar a distribuição no mercado.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A confiança aumenta o compromisso e afeta diretamente o desempenho financeiro (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007);</li> <li>• Relacionamentos de longo prazo tornam a empresa mais competitiva e garante quotas de mercado mais estáveis (ANDALEEB, 1996);</li> <li>• Para que o relacionamento se desenvolva cada parceiro precisa visualizar algum benefício (WILSON, 1995);</li> <li>• Clientes satisfeitos são mais motivados para continuar o relacionamento com fornecedor e aumentar o alcance desta relação (SELNES, 1998);</li> <li>• A razão para se ter relacionamentos no canal refere-se a capacidade de obtenção de lucros que não poderiam ser obtidos sozinhos por uma organização (WEITZ; JAP, 1995);</li> <li>• A confiança reduz a intenção de dissolução do relacionamento (YANG et al., 2012).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

### • **Comunicação (Troca de informações)**

McQuiston (2001) e Friman et al. (2002) destacam que linhas abertas para troca de informações desempenham um papel fundamental no relacionamento, o que também é reforçado nesta pesquisa. A organização atacadista possui relacionamento direto com indústrias e varejos, e estão ligados intrinsecamente pelo processo de comunicação. Com as indústrias a comunicação ocorre frequentemente com os departamentos de compras, e com área de marketing em um segundo momento. A comunicação ocorre principalmente para desenvolver ações, atividades e estratégias de comunicação; ou seja, tem-se a troca de informações como fator primordial para definição de campanhas, combos, promoções, casadinhas, etc. Esses encontros tem como pressuposto de considerar os objetivos tanto da indústria quanto do atacado no desenvolvimento dessas atividades de comunicação, este trabalho conjunto faz com que as empresas parceiras exerçam tomadas de decisões conjuntas, inclusive para resolução de problemas (NIELSON, 1998).

“é existe comunicação sim, existe as conversas, mais ela é muito estreita com o comercial”.

Em muitos casos, as indústrias montam ações de comunicação, sem trocar informações com atacadista, na maioria das vezes, esta conduta, gera uma deficiência, pois, frequentemente as necessidades do atacadista não são consideradas, devido a essa falha na troca de informação. Nesse contexto, tem-se uma comunicação unilateral, onde a outra parte não foi efetivamente envolvida; McQuiston (2001) destaca que é importante manter todas as partes envolvidas no âmbito da comunicação de maneira que ela seja pró-ativa, aberta e honesta. De acordo com o gerente da organização, ainda existe uma certa distância entre o representante da indústria e a área de marketing do atacado, o que na maioria das vezes regressa como um problema no canal. É importante ressaltar que possivelmente as organizações não consigam atingir seu pleno potencial devido a falta de comunicação no canal de distribuição. As falas dos entrevistados exemplificam este contexto.

“existe uma distância de alguns departamentos de marketing de algumas indústrias para comunicar comigo para gente pensar junto em algo para desenvolver”.

“normalmente as indústrias costumam desenvolver campanhas próprias deles que pro atacado não funciona (...) chega aqui ela já nasce morta (...) porque não projetou a campanha do jeito certo (...) simplesmente porque não conversou com o marketing do atacado, ignorou”.

Quanto a comunicação com as organizações varejistas, ela ocorre principalmente via representante comercial do atacadista. Esses representantes são considerados pelo atacado, uma das principais fontes de informação sobre clientes, mercado, concorrência, preço, produtos, tendências e etc. Essas informações podem ser vistas pelas falas dos entrevistados. Vale ressaltar que o representante comercial está muito próximo dos clientes varejistas pois demonstram mais naturalmente comportamentos e intenções mais benevolentes por meio da interação interpessoal personalizada com os clientes (DONEY; CANNON, 1997).

“representante é muito importante para trazer informações de mercado (...) ele envia para gente informações de preço dos concorrentes, preço de venda na ponta no PDV pelo varejo (...) oportunidades que aparecem no mercado (...) sugestão de mix que está sendo solicitado”.

“então o representante está muito próximo da gente (...)”.

O quadro 24 sintetiza as principais informações do aspecto comunicação (troca de informações) assim como as informações coletadas em campo e as considerações da literatura.

**Quadro 24. Síntese do aspecto comunicação (troca informações) no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Comunicação (Troca de informações)</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligação direta entre a indústria e o departamento de marketing e compras do atacado;</li> <li>• Troca de informações ocorrendo principalmente para o desenvolvimento de ações de marketing;</li> <li>• Falta de comunicação e exclusão do atacado quando a indústria desenvolve campanhas sem ouvir/conversar/consultar o parceiro;</li> <li>• Certa distância entre algumas indústrias e o departamento de marketing do atacado;</li> <li>• Representante comercial como principal conexão de comunicação entre o atacado e o varejo;</li> <li>• Representante comercial exercendo coleta de informações de mercado.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceiros com alto contato pessoal e relações de trabalho possuem maior tendência a tomar decisões conjuntas (NIELSON, 1998);</li> <li>• Troca de informações oportunas tem um forte efeito sobre a confiança e satisfação (SELNES, 1998);</li> <li>• A troca de informações envolve exatidão, atualidade e adequação das informações trocadas pelos parceiros (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

- **Cooperação/Compromisso**

Ações de cooperação e de compromisso realizadas pelo atacado a indústria e varejo no canal de distribuição podem ser vistas de diversas formas. Primeiramente, tem-se o atacadista sinalizando para a indústria a necessidade do desenvolvimento de alguma ação de comunicação/promoção. Essa informação sendo disponibilizada do atacadista para a indústria surge como uma atitude cooperativa, pois, em seguida, tem-se a indústria e o atacado desenvolvendo essas estratégias de comunicação conjuntamente, garantindo maior visibilidade do produto ao representante comercial, gerando maior giro de estoque no atacado e na indústria. De acordo com o gerente de marketing, as ações de cooperação para os varejistas centram-se em atender com amplo mix de produtos, entregar no estabelecimento de cada cliente gerando maior comodidade e menos esforço por parte do varejista, como pode ser visto ao longo das falas dos entrevistados.

“sinalizando pro fornecedor a necessidade de alguma ação (...) pra divulgar melhor o produto, ou a gente faz uma divulgação digital, ou a gente desenvolve alguma ação de promoção de vendas mesmo, preço ou com incentivo por produto vendido”.

“quando a gente desenvolve uma ação, a gente está beneficiando também um cliente, com uma rebaixa de preço, com um combo, com uma campanha de vendas diferente”.

“o atacado é importante para o varejo porque a gente consegue ter um amplo mix (...) atender com comodidade na porta dele (...) se tem um varejo, onde é o dono que

toma conta, não tem nem tempo para sair (...) a gente consegue abastecer a loja com tudo que ele precisa”.

O quadro 25 apresenta as ações de cooperação entre atacado, indústria e varejo.

**Quadro 25. Ações de cooperação entre atacado, indústria e varejo**

<b>AÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE ATACADO, INDÚSTRIA E VAREJO</b>	
<b>INDÚSTRIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de ações para produto que está com baixo giro;</li> <li>• Atacado fornecendo informações da necessidade de ações;</li> <li>• Investimento da indústria no atacado para promover o produto;</li> <li>• Atacado introduzindo produto da indústria.</li> </ul>
<b>VAREJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender com amplo mix de produtos;</li> <li>• Entrega no estabelecimento;</li> <li>• Comodidade varejista concentrar esforços em atividades essenciais do negócio.</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

O quadro 26 sintetiza as principais informações do aspecto cooperação e compromisso, assim como as informações coletadas em campo e considerações da literatura.

**Quadro 26. Síntese do aspecto cooperação e compromisso no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Cooperação e compromisso</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadista apontando para o fornecedor a necessidade de alguma ação no canal;</li> <li>• Atacadista introduzindo produtos da indústria em seu <i>portfólio</i>;</li> <li>• Atacadista atendendo com amplo mix de produtos e entrega no estabelecimento do cliente;</li> <li>• Atacadista fornecendo comodidade e otimização do tempo do varejista.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A interação permite que ambos os membros recebam os benefícios do relacionamento por meio de atividades de cooperação (CROTTS; AZIZ; RASCHID, 1998);</li> <li>• Cooperação implica em relacionamento contínuo (BENDAPUDI; BERRY, 1997; POWERS; REAGAN, 2007);</li> <li>• Cooperação por meio de ações coordenadas e complementares (ANDERSON; NARUS, 1990).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

#### • **Parcerias**

De acordo com os respondentes, a organização procura formar, desenvolver e manter relacionamentos baseados em parceria. Essa parceria permite que a organização impulse as suas competências com outros parceiros de modo a maximizar o valor para o cliente



(CRAVENS, 1998). Deste modo, o atacadista age em prol da indústria em determinadas situações, e a indústria comporta-se da mesma forma. Sendo assim, trata-se de uma via de mão dupla, onde fica claro que as ações de um elo do canal para contribuir com as ações de outro. A parceria pode ser visualizada em diversas ocasiões, contudo, fica essencialmente claro na inserção e colocação dos produtos da indústria no *portfólio* atacadista.

“existe parcerias fortes sim com a indústria”.

“nós tentamos criar sempre um excelente relacionamento com os fornecedores, uma mão lava a outra, as duas lavam o rosto (...)”.

Quando a indústria lança algum novo produto no mercado, ela frequentemente necessita do atacadista para fazer a distribuição; o atacadista desenvolve uma série de análises para esta inclusão, sobretudo, verifica com a indústria sua capacidade de realizar investimentos em tais produtos, caso suas vendas não cheguem ao esperado. Portanto, nota-se ações de parceria entre atacado e indústria no sentido de que na maioria das vezes o atacadista realiza a inserção de produtos em seu *portfólio* sob a condição de caso o produto não acompanhe o desempenho esperado de vendas, ele receba determinado apoio e investimento para desenvolver ações que facilitem a distribuição desses produtos. Essas informações podem ser vistas pelas falas dos entrevistados.

“o fornecedor quando precisa introduzir um item novo (...) a gente introduz, mas sob a condição também de que quando a gente precisar de um incentivo para girar o produto que não está vendendo bem, eles tem que entrar com verba para gente fazer uma ação”.

Outra questão de parceria, alude sobre a exclusividade de distribuição de determinados produtos em regiões específicas, segundo os respondentes, o atacadista é distribuidor exclusivo, ou seja, onde os clientes somente são abastecidos pela empresa, e não tem-se outros distribuidores/atacadistas com este mesmo produto. Quando se tem este relacionamento de distribuidor exclusivo em determinadas áreas, com produtos ou marcas exclusivas, muito provavelmente se tem relacionamentos com maiores benefícios, proximidade, volume de investimento e participação em ações de comunicação. Esses resultados condizem com Ghosh et al. (2004) quando destacado que na distribuição especializada, ou seja, com menor linha de produtos, espera-se maiores benefícios financeiros.

“as vezes exclusividade de distribuição de alguns itens de fornecedores, somos distribuidores de alguns fornecedores em determinadas áreas, outros não atendem essas áreas”.

“produto x, distribuidor que tem é só a gente (...) tem parceria; até as indústrias grandes quando a gente tem a parceria, tem mais proximidade, tem um volume maior de investimento e ações, participação nas ações, então existe sim”.

O quadro 27 sintetiza as principais informações do aspecto parcerias e alianças assim como as informações coletadas em campo e considerações da literatura.

**Quadro 27. Síntese do aspecto parceria e alianças no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Parcerias e Alianças</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadista buscando sempre formar, desenvolver e manter relacionamentos baseados em parceria;</li> <li>• Atacadista contribuindo com a indústria, e vice-versa;</li> <li>• Atacadista introduzindo produtos da indústria em seu <i>portfólio</i>;</li> <li>• Indústria fornecendo investimento quando necessário;</li> <li>• Exclusividade de distribuição de determinados produtos em regiões específicas.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceiras e relações estratégicas oferecem a possibilidade de aumentar valor por meio da combinação de competências únicas de cada parceiro (CRAVENS, 1998);</li> <li>• Parcerias permitem que estratégias sejam implementadas mais rapidamente (CRAVENS, 1998).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

#### • **Investimentos/Cooperação**

De acordo com os respondentes, o atacadista procura atender as necessidades específicas de cada indústria fornecedora da empresa por meio do atendimento personalizado; frequentemente esses fornecedores são atendidos pelas áreas de compras e marketing do atacado para que desenvolvam uma série de análises conjuntas. Normalmente essas análises versam sobre giro de produtos, vendas, produtos que estão em categorias A, B, C, D, E de acordo com a curva ABC gerada pela empresa. Nota-se ações de parceria e de cooperação entre o atacado e a indústria, pois na existência de produtos de baixo giro de estoque, com poucas vendas, ou considerados de categorias baixas como D e E, são desenvolvidas ações de comunicação para que seu desempenho de vendas seja elevado, conforme pode ser visto pelos relatos dos respondentes.

“depende da necessidade (...) os fornecedores são atendidos pelos compradores, e verificam ali como é que está a venda, o giro, produto A, B e C enfim”.

“se um produto não está indo muito bem, ou uma categoria daquela linha (...) normalmente o comprador pede para o fornecedor procurar o departamento de marketing”.

Atualmente a organização possui um *portfólio* de produtos extenso, compondo oito categorias; e uma dificuldade para o representante comercial da organização trata-se de lembrar e oferecer todos esses itens ao cliente varejista. Com intuito de ajustar essa dificuldade, o atacadista realiza o enfoque e desenvolve ações de comunicação como campanhas de vendas, combos e promoções para que o representante possa oferecer opções mais direcionadas aos varejistas.

“tem que entender quais as ferramentas a gente pode usar para fomentar melhor aquelas vendas daqueles produtos, pro representante visualizar melhor aquele item (...)”.

“nós trabalhamos com 5.500 itens, então é humanamente impossível, o representante lembrar de tudo (...)”.

“alguns produtos precisa dar um enfoque (...) temos diversas ações que são rotineiras, ações fixas de calendário e esporádicas (...) campanhas de vendas, ou ações sazonais”.

Com relação as campanhas, combos e promoções desenvolvidas pelo atacado, elas são financiadas integralmente pela indústria fornecedora, e não se limitando necessariamente a produtos que estão com baixo giro, mas também como processo para alavancagem de vendas em geral. Trata-se de uma decisão tomada por iniciativa do setor atacadista, onde as indústrias são chamadas e podem participar de tais campanhas. Ressalta-se em tal caso o aspecto investimento no relacionamento no canal de distribuição. A participação das campanhas frequentemente devem vir acompanhadas de algum investimento da indústria no atacado. Esse aporte financeiro realizado pelo fornecedor tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de ações de comunicação para o representante comercial e cliente varejista. Verifica-se também a relação de dependência associada aos investimentos da indústria nas atividades do atacado. Essas informações são condizentes com autores (LOHTIA; BROOKS; KRAPFEL, 1994; BENZAOU; ANDERSON, 1999; MITREÇA; KATRICHIS, 2010; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012; BROWN; CROSNO; DEV, 2014) que ligam os investimentos ao aumento das relações de dependência.

“inteiramente pelas indústrias (...) essa campanha de final de ano, é uma campanha que nós estamos convidando os fornecedores para participar (...) é uma demanda nossa (...) uma iniciativa do atacado”.

“não sai um centavo do caixa do atacado, para fazer absolutamente nada de marketing”.

De forma atender as necessidades específicas de cada indústria, o atacadista desenvolve ações de comunicação singulares, que sejam de acordo com a perspectiva do

fornecedor e que esteja dentro da sua limitação de investimento no canal. Nota-se que a busca pela criação do desenvolvimento destes elementos promocionais são advindos tanto da demanda da indústria, quanto do atacadista. De acordo com gerente de marketing da organização, quando a indústria procura o atacado, ela frequentemente discute o quanto de investimento pode alocar no canal, sendo assim, o atacadista verifica a capacidade de realizar ações regionais, estaduais ou para todas as unidades do atacado. Nesse contexto, pode-se verificar que os investimentos também são vistos como movimentos cooperativos que geram valor e aumentam a perspectiva de compromisso dos membros no canal de distribuição (ANDERSON; WEITZ, 1992; ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003; HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010), pois contribuem tanto para o atacado quanto para indústria, além de tornar o relacionamento potencialmente mais forte (CLAYCOMB; FRANKWICK; 2010). As falas dos entrevistados exemplificam esse contexto.

“cada fornecedor me procura com uma necessidade (...) tenho R\$x mil reais em verba para fazer uma ação, pode fazer numa regional que está com desempenho menor”.

“ex. norte de minas, determinada linha de produtos, não está vendendo bem (...) fornecedor tem um investimento pequeno (...) 5.000 reais para investir (...) com esse valor eu consigo fazer uma ação para os 40 vendedores e pro gerente de vendas daquela região”.

“a gente pode fazer a nível estadual, ou corporativo (...) dependendo do que a indústria está disposta também a investir, a contribuir”.

Conforme pode ser visto no relacionamento entre indústria e atacadista ações de comunicação (promoção) no canal, como promoções, combos, campanhas, casadinhas, entre outras, são frequentemente vistos como ações de cooperação pelo gerente de marketing. Um aspecto fica evidente neste contexto trata-se das relações de poder e investimentos no canal de distribuição, segundo o atacadista acontece da indústria não realizar investimentos para desenvolvimento das ações promocionais e de comunicação.

Nesse âmbito, fica evidente que o atacadista utiliza das relações de poder com o fornecedor, mais especificamente o poder coercitivo, que se trata da expectativa de que um membro seja capaz de punir outro, caso ele não se submeta às tentativas de influência do primeiro (ROSENBLOOM, 2002) pois, em caso de não investimento o atacadista desenvolve meios de reprimir novas negociações com a indústria. Quando se tem aplicação de investimentos no canal, um aspecto essencialmente importante se refere a possível exigência de um parceiro para que o outro realize investimentos como condição da relação de troca

(BROWN; CROSNO; DEV, 2014), o que pode ser visto nas relações entre atacado e indústria.

“acontece de não querer investir (...) mais normalmente investe (...) porque se não investir o nosso comprador vai queimar o produto para vender (...) só que vai tirar o produto de linha (...) ele vai tirar as vezes um outro item interessante daquela indústria de linha (...) então existe uma pressão do atacado também”.

O quadro 28 sintetiza as principais informações do aspecto investimentos assim como as informações coletadas em campo e considerações da literatura.

**Quadro 28. Síntese do aspecto investimento no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Investimentos</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte financeiro realizado pelo fornecedor para desenvolvimento de ações;</li> <li>• Atendimento a necessidade financeira específica do fornecedor com o valor a alocar no canal;</li> <li>• Investimentos como contribuição a indústria, atacado e varejo;</li> <li>• Indústria realizando investimento de forma a se prevenir de pressões do atacadista/Não investimento algo problemático;</li> <li>• Considerado aspecto chave nos relacionamentos entre atacado e indústria.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esses investimentos frequentemente envolvem consideráveis riscos (ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003);</li> <li>• Quando existe confiança os parceiros acreditam que os riscos de realizar investimentos são atenuados (NIELSON, 1998);</li> <li>• Acredita-se que realizar investimentos no parceiro cria uma barreira de saída do relacionamento (BENSAOU; ANDERSON, 1999), sendo assim, gerando oportunidade para ações oportunistas;</li> <li>• Os benefícios dos investimentos são consideráveis (ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003), pois agregam valor tanto para o atacadista quanto para indústria;</li> <li>• Qualquer relacionamento pode gerar ímpeto para ações oportunistas no canal (ROKKAN; HEIDE; WATHNE, 2003), talvez essa possa ser uma explicação para algumas indústrias possuírem receio de realizar investimentos nos atacadistas;</li> <li>• Devido ao fato dos atacadistas necessitarem das indústrias para realizar investimentos no canal de distribuição, cria-se uma certa dependência e vulnerabilidade (BENSAOU; ANDERSON, 1999; COUGHLAN et al., 2012; BROWN; CROSNO; DEV, 2014) pois, como dito anteriormente a área de marketing do atacado, é mantida exclusivamente em virtude dos investimentos da indústria;</li> <li>• Os atacadistas distribuidores acreditam que as indústrias estão comprometidas quando fazem investimentos (ANDERSON; WEITZ, 1992).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

- **Oportunismo / Conflito**

Um ponto destacado pelo gerente de marketing trata da atuação dos representantes comerciais autônomos que trabalham para organização como parte da força de vendas do atacadista. Nesses mercados o representante possui a chamada “pasta de *portfólio*” onde tem-se todos os produtos do atacadista; um fator considerado significativo, diz respeito a alguns representantes que possuem pastas variadas de diversos atacadistas. Nesse sentido, o varejista recebe o representante e solicita determinados produtos, em uma ação oportunista, caso o atacado não tenha todos os produtos solicitados, o representante comercial possui a pasta de *portfólio* de outro atacadista, que por ventura pode ter ou não o produto solicitado.

Para o gerente de marketing, este costume se dá em grande parte em atacados de menor porte, que não possuem um amplo mix de produtos, não suprimindo assim, as necessidades de compra do cliente varejista, e as necessidades de ganho do representante comercial, levando a esse tipo de conduta. No atacadista distribuidor, esta prática não é aceitável, sendo que em caso de acontecimento de tal fato, o representante é convidado a se desligar da empresa, ou a focar somente na pasta do atacadista em si. Esse contexto é evidenciado pelas falas do entrevistado.

“isso acontece especialmente pros atacadistas menores que não tem um mix de produto muito amplo (...) o representante chega pro cliente e uma firma não tem tudo (...) e as vezes o cara tem um terceiro (...) para ele conseguir atender o cliente com tudo”.

“para gente isso não condiz com o que a gente tem de objetivo estratégico, claro que é um problema que nos preocupamos”.

“vira e meche a gente descobre que tem um ou dois, ou três representantes que estão com outra pasta, a gente não compactua dessa prática (...) e convida o representante a deixar a empresa (...) então ele trabalha especificamente com a pasta da gente”.

Este aspecto relatado pelo gerente de marketing do atacado merece realce pois pode ser considerado como ações oportunistas que afetam negativamente a marca da organização, além de suggestionar conflitos no canal de distribuição. Esse fato pode gerar o conflito de representação, ou de domínio de decisão, no sentido da possível percepção do atacado, que os representantes comerciais estão representando seus concorrentes, conforme destacado por alguns autores (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2012). Um fator que pode colaborar para não existência desse comportamento se refere a treinamentos in loco com os representantes.

Contudo, um dos pontos fortes da organização se trata da representação comercial, existe uma grande proximidade entre o atacado e os representantes comerciais, e o varejo. A maioria dos representantes comerciais que apoiam a organização possui grande experiência de mercado, e normalmente estão prestando serviço para a organização a muitos anos. Este é um fator de grande importância, pois, representantes com maior nível de experiência normalmente são mais bem sucedidos ao se adaptar a situações inesperadas e tomadas de decisão sobre produtos e serviços (AGNIHOTRI; RAPP; TRAINOR, 2009). Outro fator destacado pelo gerente de marketing da organização é sobre a rotatividade de vendedores, a organização possui um *turnover* de aproximadamente 10%; o que é considerado baixo pela empresa. Essas informações podem ser visualizadas pelas falas dos entrevistados.

“nós temos qualidade de serviço (...) proximidade com nossa equipe (...) grande parte dos RCA mais de 10 anos de empresa (...) e o tanto que eles conhecem da região, do mercado, dos clientes, esse é um dos diferenciais que a gente tem (...) outros estão entre 5 - 10 anos, e 2 - 3 anos de empresa”.

“tem rotatividade, mais não tanto, nosso *turnover* vamos supor 10%”.

O quadro 29 sintetiza as principais informações do aspecto conflito e ações de oportunismo assim como as informações coletadas em campo e considerações da literatura.

**Quadro 29. Síntese do aspecto conflito e ações de oportunismo no canal de distribuição**

<b>Aspecto analisado: Conflito / Ações de Oportunismo</b>
<b>Informações coletadas em campo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito representantes comerciais utilizando mais que uma pasta de vendas;</li> <li>• Equipe de vendas experiente e madura.</li> </ul>
<b>Considerações da literatura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações oportunistas podem desgastar o valor da marca da organização (BROWN; DEV; LEE, 2000);</li> <li>• Oportunismo pode ter um efeito significativo no desempenho da empresa (HAWKINS; WITTMANN; BEYERLEIN, 2008);</li> <li>• Em geral as empresas precisam identificar onde estão mais suscetíveis de sofrer oportunismo e como isso afeta sua posição competitiva (HAWKINS; WITTMANN; BEYERLEIN, 2008);</li> <li>• Oportunismo pode corroer o desempenho a longo prazo, afetando o relacionamento (BROWN; CROSNO; DEV, 2014).</li> </ul>

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

O quadro 30 demonstra as descrições das ações ou atividades dos aspectos de relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Essas informações são importantes pois sintetizam a perspectiva do atacadista sobre o relacionamento.

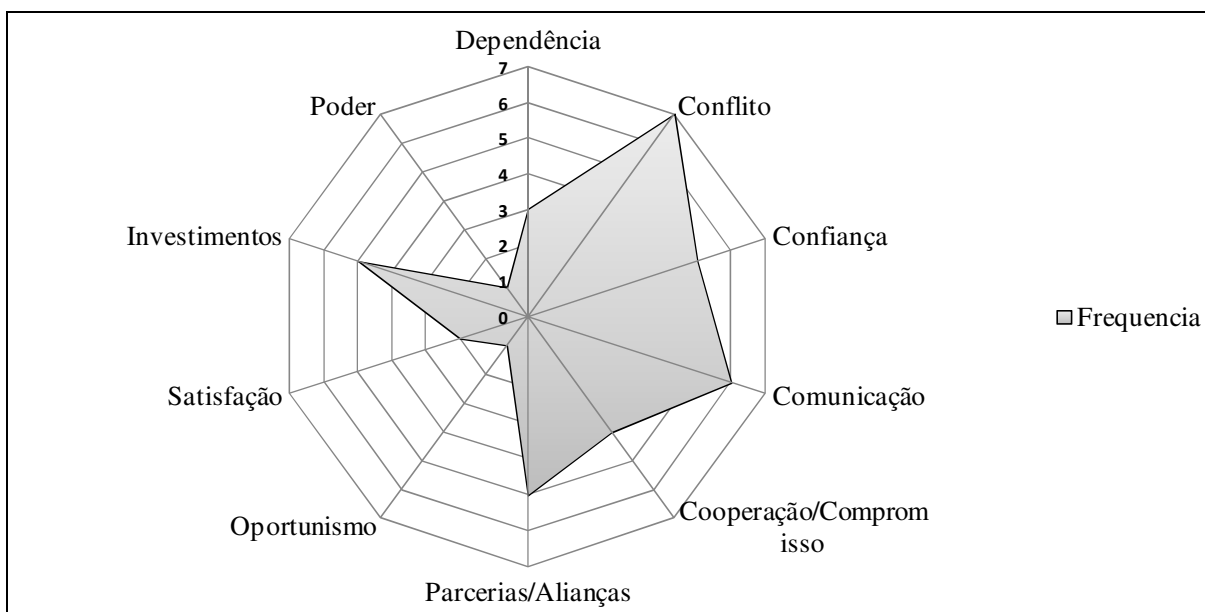
**Quadro 30. Aspectos que permeiam o relacionamento do atacado com a indústria e o varejo**

<b>Aspecto de Relacionamento</b>	<b>Descrição ações ou atividades no atacado</b>
<b>Dependência</b>	Atacadista considera que existe dependência mútua com relação a indústria
<b>Dependência</b>	Indústria como membro mais dependente pois necessita da distribuição realizada pelo atacado
<b>Dependência</b>	Atacadista desenvolvendo uma série de atividade tanto para indústria quanto para varejo
<b>Conflito</b>	Dificuldade de negociação (condições comerciais) gerando conflitos com a indústria
<b>Conflito</b>	Organizações com objetivos único e não mútuo (Conflito de objetivos)
<b>Conflito</b>	Oposição na negociação (condições compra de produtos) gerando conflitos de expectativa
<b>Conflito</b>	Obstáculos das relações levando a possíveis términos de relacionamento
<b>Conflito</b>	Decrescimento da intensidade do relacionamento devido a adversidade nas negociações causando conflito com varejista
<b>Conflito</b>	Conflito representantes comerciais utilizando mais que uma pasta de vendas
<b>Confiança</b>	Capacidade do atacado, indústria e varejo manter um relacionamento ganha-ganha
<b>Confiança</b>	Satisfação quanto a rentabilidade do relacionamento
<b>Confiança</b>	Satisfação como motor para manter um relacionamento contínuo
<b>Confiança</b>	Tendência de dissolução do relacionamento se não existem retornos para ambas as partes
<b>Confiança</b>	Parceiros motivados a continuar o relacionamento devido capacidade de gerenciar a distribuição
<b>Comunicação (Troca de Informações)</b>	Ligação direta entre a indústria e o departamento de marketing e compras do atacado
<b>Comunicação (Troca de Informações)</b>	Troca de informações ocorrendo principalmente para o desenvolvimento de ações de marketing
<b>Comunicação (Troca de Informações)</b>	Falta de comunicação e exclusão do atacado quando a indústria desenvolve campanhas sem consultar o parceiro
<b>Comunicação (Troca de Informações)</b>	Certa distância entre algumas indústrias e o departamento de marketing do atacado
<b>Comunicação (Troca de Informações)</b>	Representante comercial como principal conexão de comunicação entre o atacado e o varejo
<b>Comunicação (Troca de Informações)</b>	Representante comercial exercendo coleta de informações de mercado
<b>Cooperação/Compromisso</b>	Atacadista apontando para o fornecedor a necessidade de alguma ação no canal
<b>Cooperação/Compromisso</b>	Atacadista introduzindo produtos da indústria em seu <i>portfólio</i>
<b>Cooperação/Compromisso</b>	Atacadista atendendo com amplo mix de produtos e entrega no estabelecimento do cliente
<b>Cooperação/Compromisso</b>	Atacadista fornecendo comodidade e otimização do tempo do varejista
<b>Parcerias/Alianças</b>	Atacadista buscando formar, desenvolver e manter relacionamentos baseados em parceria
<b>Parcerias/Alianças</b>	Atacadista contribuindo com a indústria, e vice-versa
<b>Parcerias/Alianças</b>	Atacadista introduzindo produtos da indústria em seu <i>portfólio</i>
<b>Parcerias/Alianças</b>	Indústria fornecendo investimento quando necessário
<b>Parcerias/Alianças</b>	Exclusividade de distribuição de determinados produtos em regiões específicas
<b>Investimentos</b>	Aporte financeiro realizado pelo fornecedor para desenvolvimento de ações
<b>Investimentos</b>	Atendimento a necessidade financeira específica do fornecedor com o valor a alocar no canal
<b>Investimentos</b>	Investimentos como contribuição a indústria, atacado e varejo
<b>Investimentos</b>	Indústria realizando investimento de forma a se prevenir de pressões do atacadista
<b>Investimentos</b>	Considerado aspecto chave nos relacionamentos entre atacado e indústria
<b>Poder</b>	Possíveis retaliações contra o não investimento de indústrias / Ex. retiradas de produtos de linha
<b>Conflito/Preço</b>	Indústria não realizando controle adequado de preços
<b>Oportunismo</b>	Conflito representantes comerciais utilizando mais que uma pasta de vendas
<b>Satisfação</b>	Satisfação quanto a rentabilidade do relacionamento
<b>Satisfação</b>	Satisfação como motor para manter um relacionamento contínuo

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa



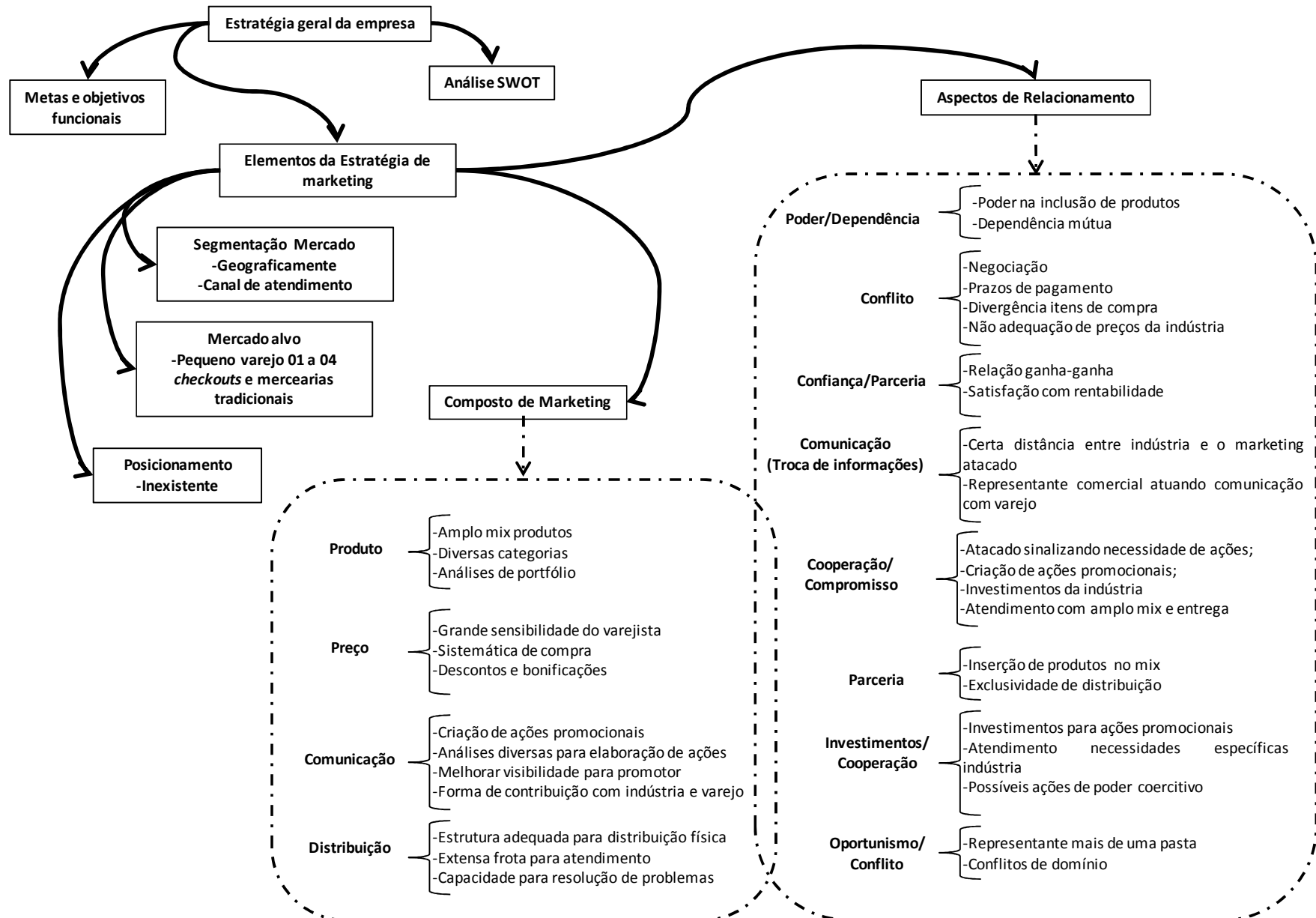
A Figura 31 apresenta os aspectos que permeiam o relacionamento do atacado com a indústria e o varejo, assim como sua respectiva frequência. Torna-se importante destacar sobre a figura, que quanto mais próximo do ponto de origem comum, menor a frequência. Da mesma forma, quanto mais distante do ponto de origem, maior a frequência dos aspectos do relacionamento. Supõe-se que os aspectos que possuem maior frequência consequentemente foram mais destacados durante a entrevista pelos respondentes do atacadista pesquisado. Destacando-se por sua frequência, estão conflito e comunicação.



**Figura 31. Frequência dos aspectos que permeiam o relacionamento do atacado com indústria e varejo**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

A Figura 32 apresenta a construção do *framework* dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento no canal de distribuição segundo a perspectiva dos respondentes do atacadista distribuidor. Esta figura elucida de forma sintetizada as principais informações destacadas pelos respondentes do atacadista distribuidor durante as entrevistas.

**Framework do Canal de Distribuição – Perspectivas do atacadista distribuidor**



**Figura 32. Framework dos elementos da estratégia de marketing e relacionamento no canal**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Caracterização das indústrias A, B e C

- **Indústria A**

A indústria A está situada na cidade de Machado, no sul do estado de Minas Gerais. A organização foi fundada em 1954 e possuía gestão familiar até ser adquirida por um grande grupo internacional de bens de consumo. No início de suas atividades sua produção era de 100 quilos de massa por dia, em uma única máquina, atualmente a organização produz mais de 260 produtos (100 mil toneladas ano) para todo Brasil e realiza exportação para vários países.

Conta atualmente com cerca de 1,4 mil funcionários diretos, e considerando funcionários indiretos esse número chega aproximadamente 2 mil pessoas. A organização possui um *portfólio* de produtos que inclui atomatados, achocolatados, bebidas em pó, conservas, linha *Speciale*, macarrão instantâneo, massa com ovos, massa de sêmola, matinais, mercearia, mistura para bolo, sopas, molhos, condimentos e temperos, semiprontos, sobremesas, entre outros.

A organização conta com sete filiais nos municípios de Betim, Uberlândia, Juiz de Fora, Montes Claros, Atibaia, Duque de Caxias e Serra, além disso, possui representações nos estados da Bahia, Tocantins, Rondônia, Pará e Sergipe por meio de distribuidores. Em Minas Gerais a organização possui uma participação de mercado de 42,5% com pretensões de crescimento para 50% em três anos.

- **Indústria B**

A indústria B originou-se no ano de 1951, atuando na produção e elaboração de alimentos, guloseimas, chocolates, biscoitos e sorvetes. A organização faz parte de um grupo argentino que possui mais de 40 plantas industriais localizadas na América latina, tendo a distribuição de seus produtos alcançando cerca de 120 países, apresentando faturamento do grupo por volta de US\$ 3,2 bilhões.

A organização possui cinco fábricas no Brasil que estão localizadas de forma estratégica em Campinas (SP), Contagem (MG), São Paulo (SP), Suape (PE), Porto Alegre (RS) e Bragança Paulista (SP). Está integrada verticalmente e considera de extrema importância a estratégia de auto-abastecimento de suas principais matérias-primas, sendo assim, o próprio grupo produz frutose, glicose, açúcar, leite, sêmola e álcool etílico de cereais. A organização também procura desenvolver embalagens flexíveis e destaca grande atenção a

este processo, pois as embalagens alimentícias devem conter, conservar e proteger a qualidade do produto, além de serem uma grande ferramenta de comunicação.

A organização conta com grande variedade de produtos; no que se refere a categoria guloseimas, tem-se: balas de leite, de goma, pirulitos, chicles, torrone e confeitos; deve-se ressaltar que esta categoria deu origem a empresa, sendo assim, tem-se grande reconhecimento pela inovação e crescimento. Tem-se também a categoria chocolates, composta por bombons, confeitos, chocolates etc. A categoria sorvetes constituídos por potes, cones, picolés; a categoria alimentos em geral como doces de frutas, molhos, tomates, conservas, sobremesas, pré-misturas, polentas, condimentos, óleos comestíveis, entre outras. E por fim, a categoria biscoitos e cereais compondo *snacks*, biscoitos de cereais e sortidos, recheados entre outros.

- **Indústria C**

A Indústria C localiza-se na cidade de Sorocaba (SP) e possui filiais nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná. A organização está no mercado desde 2005, e possui cerca de 200 colaboradores diretos, contando com a carteira com mais de cinco mil clientes atuando em atacado, varejo e distribuidores especializados em todo o Brasil. O mix de produtos da Indústria C inclui conservas, doces e salgadas, azeites, vinagres e pratos prontos. Em geral, são cerca de 10 famílias de produtos, sendo alguns importados de países localizados na América do Sul, Europa e Ásia.

#### **4.2.1 Perspectivas das indústrias sobre os elementos da estratégia de marketing e os aspectos de relacionamento**

Vale ressaltar nesta seção que todas as organizações industriais entrevistadas possuem estrutura de distribuição multicanal. Estratégia multicanal nada mais é quando a empresa utiliza dois ou mais canais de distribuição para atingir os segmentos de mercado desejados (KOTLER; KELLER, 2012). Sendo assim, em geral, pode-se destacar que as indústrias realizam a distribuição direta e indireta. No que se refere a distribuição direta, normalmente tem-se via força de vendas da própria indústria, com estrutura de transporte sendo da própria empresa ou terceirizada, e a estratégia de marketing sendo realizada sem a figura do atacadista. Na distribuição indireta, tem-se a distribuição sendo feita principalmente via atacadista distribuidor e via distribuidor especializado. Neste canal indireto uma série de

atividades de marketing são realizadas bem como relacionamentos no canal. A figura 33 apresenta os canais de distribuição utilizado pelas organizações industriais entrevistadas.

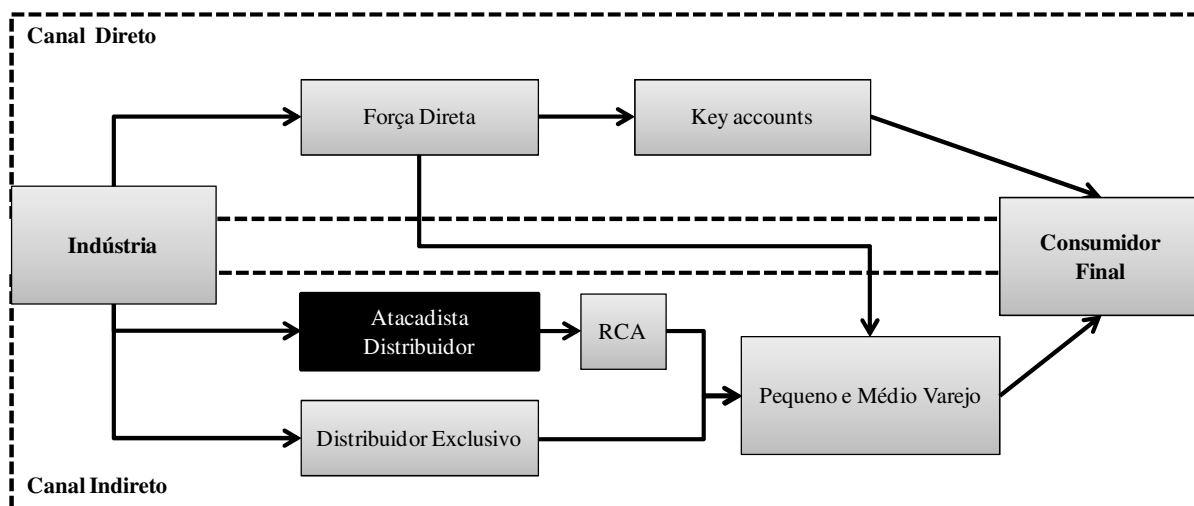


Figura 33. Forma de distribuição indústrias entrevistadas

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Um dos principais motivos pelo uso de atacadistas e distribuidores no canal de distribuição diz respeito ao conhecimento acerca de mercados, regiões, clientes varejistas, consumidores finais, além da *expertise* em gerenciar atividades que envolvem recebimento, armazenagem, separação, distribuição física, pós-venda, entre outras. Essas informações são adequadas com diversos autores (ROSENBLOOM, 2002, 2007).

De acordo com as indústrias entrevistadas, o relacionamento com o atacado distribuidor é de extrema importância devido a diversos pontos, inicialmente pelo aspecto de pulverização de produtos. Segundo os respondentes e conforme visto também pela literatura, as indústrias geralmente não possuem estrutura de distribuição direta para todos os pontos do país, salvo algumas localidades que são atendidas via força direta, grande parte do escoamento de produção é feita via canal indireto, ou seja, pela utilização dos atacadistas distribuidores. Consoante com essas informações, Rosenbloom (2007) destaca que as indústrias em geral não possuem economia de escopo e de escala no que se refere à distribuição de produtos e prestação de serviços.

A pulverização se refere à capacidade desses atacadistas em realizar a distribuição em regiões dispersas, devido principalmente à amplitude geográfica do país. Em síntese, o atacado distribuidor consegue obter acesso e chegar onde a indústria necessita, mas, que por estratégia ou por não dispor de conhecimento e especialidade ela não encontra-se disponível

para atendimento. Normalmente essa pulverização ocorre em grande parte para o pequeno varejo, principalmente de 1 a 4 *checkouts*, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“o atacado é importantíssimo para a cadeia de distribuição porque ele ajuda pulverizar (...) se eu estou num segmento que eu preciso pulverizar, eu preciso do atacado (...) tanto que o atacado é muito mais para alimentos (...) pulverização para o pequeno varejo”. **Indústria B.**

“a gente entende que eles são fundamentais para pulverização (...) sem eles a gente não estaria em todos os lugares (...) eu como indústria não teria tantos braços para isso”. **Indústria C.**

Outro aspecto que se faz presente na importância do desenvolvimento das atividades do atacadista diz respeito ao fortalecimento da marca da indústria. Para os respondentes uma marca pulverizada está presente em um maior número de lugares e conseqüentemente com maior disponibilidade ao consumidor final. Nesse sentido, as indústrias visualizam o atacadista distribuidor como a organização que auxilia na construção e fortalecimento da marca de seus produtos, conforme pode ser visto pelas falas dos entrevistados. Esses resultados são condizentes com outros autores (HUANG; SARIGÖLLÜ, 2012) que frequentemente destacam que a distribuição afeta positivamente o conceito e notoriedade da marca.

“acredito que o atacadista fortalece a marca (...) porque ele ajuda proliferar o produto”. **Indústria A.**

“ideia é quanto mais pulverizado estiver, mais a minha marca está na cabeça das pessoas”. **Indústria B.**

“marca pulverizada, que está em todos os lugares, que seja um vidrinho, ela se torna forte”. **Industria C.**

Deve-se destacar também que as indústrias entrevistadas desenvolvem marcas diferenciadas para públicos de segmentos diferenciados e essa atividade possui forte relação com a estratégia de posicionamento adotada pela empresa e também com relação ao canal de distribuição. Como investigado nas entrevistas, verifica-se que dependendo do posicionamento adotado pela empresa para determinadas marcas, será o direcionamento do canal de distribuição para envio direto ou indireto, ou seja, determinadas marcas são distribuídas diretamente ao grande varejo, principalmente para lojas como Carrefour, Walmart, Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas, etc., que são frequentemente chamadas de *Key accounts*, ou seja, conta-chave, clientes especiais; ou distribuídas pela utilização de atacadistas distribuidores no canal principalmente ao pequeno varejo. As falas dos entrevistados ressaltam essas informações.

“aqui a gente cria marcas, para posicionamentos diferentes”. **Indústria B**

“as três marcas para segmentos de consumidores diferentes”. **Indústria C**

Marcas que são consideradas *premium* pela indústria normalmente não estão disponíveis para o pequeno varejo, principalmente pela questão de preço, segundo os respondentes, o público do pequeno varejo não possui poder de compra acentuado para adquirir tais produtos que possuem maior valor agregado, e por não ser o posicionamento pretendido pela empresa. Nesse sentido, verifica-se que as indústrias criam marcas exclusivas, justamente para atender o atacadista distribuidor, o pequeno varejo e seu público, considerando assim, um preço ajustado ao perfil do cliente e ao posicionamento adequado pela empresa. As falas dos entrevistados destacam essas informações.

“essas marcas premium, ela não vende pro atacado, porque não quer que chega nesse pequeno varejo, porque não vai pagar, o preço é muito alto, não é o posicionamento”. **Indústria B**

“essa marca nasceu para atender o atacado (...) eles queriam um produto preço (...) então não posso queimar minha marca x (...) então eu vou criar um marca y para o atacado”. **Indústria C**

Quanto ao aspecto de dependência, identifica-se que as organizações B e C consideram que existe dependência mútua entre indústria e atacado, contudo, em maior grau os respondentes ressaltaram que a indústria é mais dependente do atacado, principalmente no que se refere a prestação de serviços e atividades desempenhadas no canal, além do conhecimento do atacadista sobre clientes varejistas, consumidores finais, ações de mercado, entre outras. Em contrapartida a organização A não se considera totalmente dependente do atacadista, pois possui uma maior força de vendas direta. Esses resultados são condizentes com Hopkinson (2001) onde os autores destacam que a dependência também se coloca quando o membro do canal é difícil de substituir devido a escassez ou a qualidade dos seus serviços ou produtos. Ou também quando os membros são dependentes para realização de tarefas de marketing e logística, afim de atingir os mercados alvo (BROWN; LUSCH; SMITH, 1991). As falas dos entrevistados podem ser vistas abaixo.

“é um círculo vicioso (...) mas, no segmento que estou, nós indústria somos mais dependentes do atacado”. **Indústria B**

“eu penso que é uma força tarefa (...) eu acho que é um se ajudando”. **Indústria C**

No que se refere ao aspecto poder no canal de distribuição, ele muitas vezes fica evidente na inserção de novos produtos no *portfólio* atacadista. Quando a indústria possui

uma marca forte e conhecida no mercado, o atacadista está propenso a aceitar a inserção de novos produtos em seu *portfólio*, neste contexto a indústria possui maior poder do que o atacadista. Todavia, quando a indústria é pequena e média, com produtos e marcas pouco conhecidas, o atacadista está propenso a analisar mais a questão; um dos motivos da ponderação do atacadista para inserção destes produtos decorre da incerteza que está associada à venda no canal de distribuição. Fica claro pelas falas dos respondentes que a inserção de produtos no atacadista não foi uma dificuldade, contudo, vale a pena ressaltar que essas indústrias dispunham de um conjunto completo de informações sobre segmentos de mercado, público alvo, potencial do produto, possível margem. Essas informações proporcionam ao atacadista maior capacidade de análise para tomada de decisão sobre a inserção ou não desses produtos, o que pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“tamanho, porte e marca da empresa, tudo isso interfere (...) eles analisam antes de ter uma marca é o tamanho dela, para saber se ela vai dar uma sustentabilidade para ele depois”. **Indústria A**

“primeira coisa pra inserção no atacadista é a marca (...) se você já tem uma marca conhecida é mais fácil (...) se é uma marca desconhecida é mais difícil”. **Indústria B**

O poder também pode ser visto nas negociações no canal (Dwyer; Schurr; Oh, 1987), uma das atividades principais do atacado distribuidor consiste em contatar um número relativamente amplo de indústrias e negociar a compra dos produtos. Em muitos casos, essas indústrias são concorrentes no mesmo segmento de atuação e acabam por ficar em estado de dependência com relação ao atacadista, haja vista que o mesmo possui poder de compra para direcionar a uma indústria ou outra. Sendo assim, independentemente do porte da indústria, o atacadista possui grande parte de poder no que tange as negociações. De acordo com o respondente da indústria B, essas negociações precisam ser cuidadosas de modo que não haja excesso de pressão ao atacadista.

“existe um jogo de poder (...) depende do tamanho de cada um (...) se o atacadista também vende dos nossos concorrentes (...) se eu começar a pressionar muito ou brigar com ele (...) ele tem o concorrente do lado dele (...) e isso é incrível”. **Indústria B.**

A respeito do aspecto conflito no canal de distribuição, diversas situações foram identificadas, primeiramente identificou-se a questão dos preços para variados tipos de canais; quando a organização utiliza diversos canais, inevitavelmente os conflitos surgem (Neslin; Shankar, 2009). De acordo com o respondente da indústria B, ocorrem conflitos principalmente se não houver uma adequação de preços de venda para atacadistas e para os



*key accounts* por exemplo. Considerando que no atendimento do atacadista distribuidor tem-se um nível a mais, do que no canal *key accounts*, a indústria precisa desenvolver estratégias de precificação para minimizar ou eliminar os possíveis conflitos de preço. Sendo assim, a indústria B define um determinado preço ao atacadista, e outro preço para os *key accounts*, mas que ao final da cadeia, ou seja, para o consumidor final, esses preços estejam minimamente igualados; a estratégia frequentemente utilizada pela empresa se refere a disposição de produtos em embalagens com gramaturas distintas para esses canais, como pode ser visualizado pelas falas dos entrevistados.

“se eu colocar produto no atacado e dar desconto para ele, o produto vai ficar mais barato (...) ou se de repente der um desconto muito grande pro key account vai ficar mais do que pro atacado (...) e é muito arriscado”. **Indústria B**

“quanto mais níveis de distribuição mais caro fica o produto, pois todo mundo tem uma margem”. **Indústria B**

Em contrapartida, as indústrias A e C destacam o conflito acerca da área de cobertura de atuação. De acordo com a indústria A, onde tem-se a atuação de força direta da própria empresa, não tem o atendimento via atacadista e distribuidor, justamente para que não ocorram conflitos. Já a indústria C destaca que muitas vezes o conflito existe e ocorre por conta dos atacadistas não respeitarem a área geográfica de atendimento. Conforme destacado pelo respondente, alguns atacadistas são responsáveis por determinadas localidades, e supõe-se que outros atacados não atendam essas localidades, sendo assim, quando há alguma alteração dessa forma de atendimento, ocorrem conflitos no canal, como visualiza-se pelas falas dos entrevistados.

“onde eu tenho a equipe direta eu não trabalho com distribuidor e atacado (...) para não ter justamente o conflito do canal”. **Indústria A**

“a gente tem o atacado em minas gerais, em são paulo é outro (...) só que ele começou distribuindo são paulo e foi pro sul de minas (...) no sul de minas a gente tem outro (...) aí entrou um com impasse (...) eu fico numa saia justa”. **Indústria C**

No que tange sobre o aspecto confiança no canal de distribuição, principalmente a indústria C, considera um aspecto de fundamental importância nas relações. De acordo com o respondente, devido ao fato da organização começar pequena e ir se desenvolvendo ao longo do tempo, proporcionou a ela manter relações de confiança com o atacadista. Em sua visão a indústria deve possuir claro entendimento que o atacadista é um parceiro e da mesma forma, o atacadista deve ter o conhecimento que a indústria está disposta a ajudá-lo. As falas dos entrevistados destacam essas informações.

“existe essa confiança (...) eu confio que se a azeitona vai aumentar ou diminuir você vai me avisar (...) é primordial nesse primeiro elo da cadeia (...) a indústria tem que confiar que o atacadista é um braço dela (...) senão a gente pararia literalmente (...) e o atacadista tem que entender que a indústria não é a vilã”. **Indústria C**

Referente à comunicação no canal de distribuição, as indústrias destacam que existem pessoas específicas para manter a troca de informações com o atacadista distribuidor. Segundo o respondente da indústria B, a organização está segmentada geograficamente pelas áreas centro-oeste, nordeste, norte, sudeste e sul e normalmente tem-se um gerente de vendas específico para atacados, e segundo ele essa comunicação é próxima.

A indústria B possui o setor de serviço ao cliente que possui entendimento das atividades atacadistas, sendo assim, a pessoa responsável por gerenciar este relacionamento frequentemente visa resolver possíveis problemas como falta, sobra ou inversão de mercadorias. Um ponto destacado pelo respondente da indústria B se refere que não tem-se muitos atacados grandes no mercado, normalmente este número limita-se por volta de doze empresas, nesse sentido, essas empresas concentram maior parte da distribuição pelo o país, devido a este número ser razoavelmente limitado, facilita-se o contato e permitindo assim, maior proximidade.

Um aspecto amplamente destacado nas entrevistas se refere aos investimentos no canal de distribuição. Como já dito anteriormente a solicitação do atacadista à indústria para que realize investimentos no canal frequentemente tem como objetivo a construção e desenvolvimento de campanhas, combos, promoções, casadinhas etc. De acordo com a indústria B, os investimentos normalmente podem ocorrer por meio de descontos ou verba financeira aos atacadistas. Para o respondente o ideal de realizar investimentos em atacadistas está em fornecer produtos bonificados, ou seja, ao contrário da organização conceder verba em espécie, ela fornece determinada quantidade de produtos sem nenhum custo, para que o atacadista use em suas atividades. Essa estratégia é ideal a vista da indústria B, pois minimiza possíveis comportamentos oportunistas do atacadista com relação a investimentos em espécie, como pode ser visto pelas falas dos entrevistados.

“o que se usa mais aqui na empresa é desconto produto e bonificação (...) então não é que você tenha R\$ 5.000 em espécie (...) você tem em produto e não vai pagar por elas, isso é o ideal e o que nós buscamos sempre”. **Indústria B**

Complementando, a indústria C destaca que os investimentos realizados no atacadista distribuidor é em grande parte fragmentado, gerando a percepção no atacadista que a indústria não está investindo, ou está investindo pouco. De acordo com o respondente esses

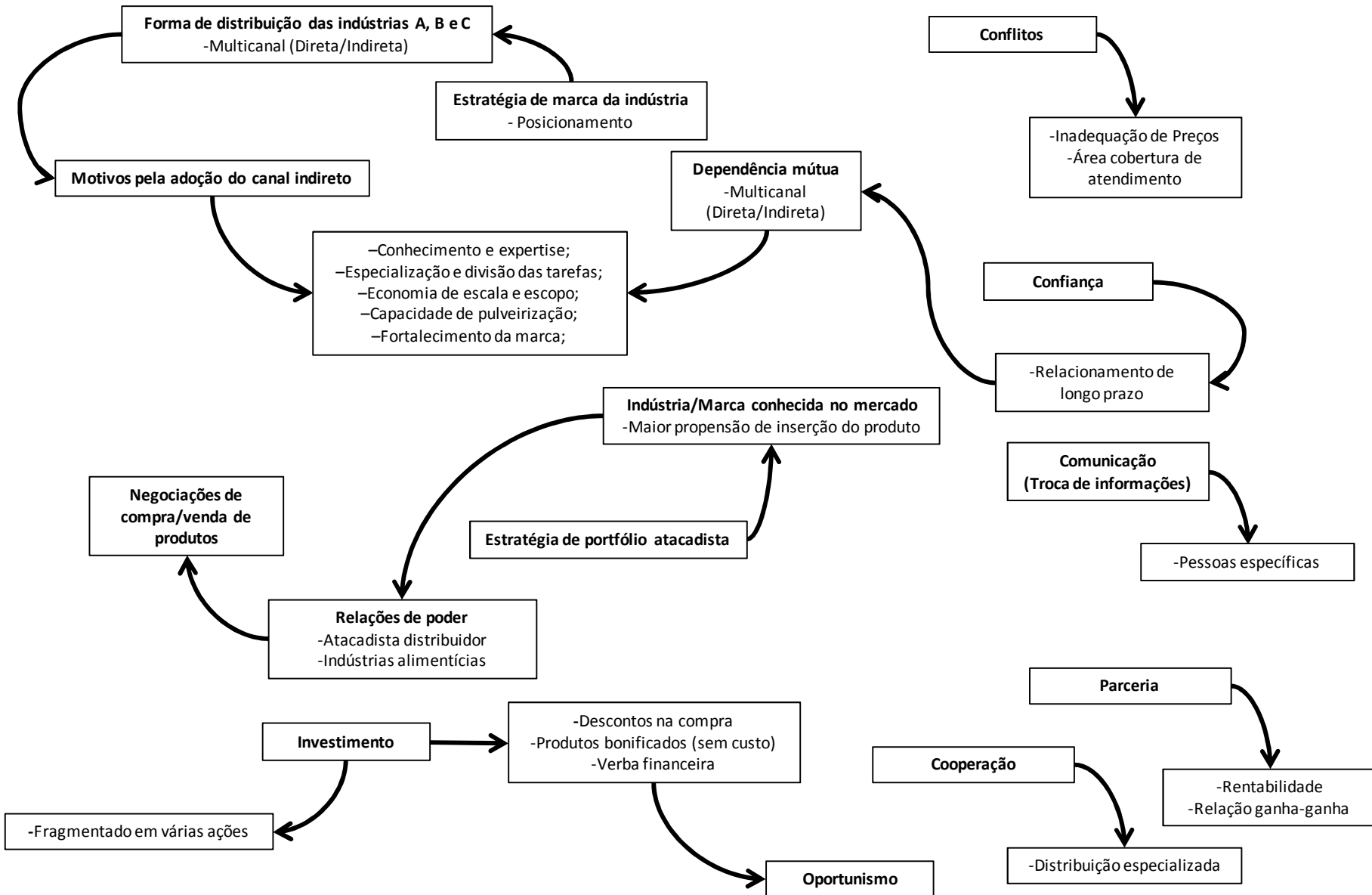
investimentos normalmente são para desenvolvimento de várias atividades, gerando grande esforço por parte da indústria, pois frequentemente tem-se a remuneração da equipe de vendas do atacado, preço diferenciado para tal campanha, disposição equipe de *trade marketing* para acompanhamento no ponto de venda varejista, impressão de encartes e catálogos, disposição de brindes e premiações, entre outras atividades. Sendo assim, em sua perspectiva, o investimento é realizado de diversas formas no canal, não somente por meio de verbas financeiras. Torna-se notório por meio das entrevistas realizadas que as indústrias B, C possuem certo receito de realizar investimentos no atacadista devido ao risco associado a transação e a possibilidade de abertura a comportamentos oportunistas, o que é confirmado também por autores como Rokkan, Heide e Wathne (2003) e Kabadayi (2008).

Quanto a parceria entre indústria e atacadista, foram levantados diversos pontos. De acordo com a indústria B o atacado é um parceiro em suas atividades a partir do momento em que tem-se rentabilidade para os dois elos do canal, em sua perspectiva deve haver uma compreensão das atividades desenvolvidas pelo atacado e o desenvolvimento da relação ganha-ganha, onde os resultados são claros para todos.

A cooperação também é vista como um aspecto importante no relacionamento entre indústria e atacado, para indústria C o fato do atacadista ser AE – atacado especializado para organização é visto como extremamente relevante. Quando o atacadista possui este atendimento especializado normalmente tem-se equipes dedicadas a vendas dos produtos exclusivos da indústria em determinada região geográfica, sendo assim, essas atividades tornam-se mais customizadas e focadas às necessidades da indústria, gerando mútuos benefícios (ZHUANG; XI; TSANG, 2010). Ressalta-se que nem todas as indústrias possuem a prestação desses serviços, pois essas atividades exigem certo investimento financeiro e construção de contratos no canal. De acordo com o respondente da indústria C, devido seus produtos serem compostos de azeites, azeitonas, conservas, em muitos casos eles possuem informações e características muito singulares, demandando assim, de maior esforço para apresentação ao varejista.

Se referindo ao compromisso, o respondente da indústria B destacou que organização possui grande interesse em manter o relacionamento com atacadista distribuidor, principalmente devido a característica de dependência; esta indústria se caracteriza como de produtos em massa, necessita então do atacadista para que estes produtos estejam cada vez mais disponíveis para uso e consumo. A figura 34 apresenta o *framework* das perspectivas das indústrias A, B e C sobre os elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento no canal de distribuição.

**Framework do canal de distribuição – Perspectivas das indústrias A, B e C**



**Figura 34. Framework do canal de distribuição perspectivas das indústrias A, B e C**  
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

### 4.3 Caracterização dos varejistas A, B e C

Optou-se por realizar as entrevistas apenas em organizações varejistas independentes, ou seja, que não são associadas a alguma rede regional ou local. Essa opção foi escolhida devido ao fato que quando as organizações varejistas estão inseridas em alguma rede, elas não possuem contato direto com atacadistas distribuidores, pois em muitos casos realizam as compras diretamente da indústria.

De acordo com Parente e Barki (2014) o varejista independente, normalmente tem apenas uma loja, são empresas pequenas e com administração familiar e utiliza baixos recursos tecnológicos. Essas informações foram verificadas em campo pelas observações realizadas pelo pesquisador, pois, identificou-se em todas as organizações o grande número de itens e variedade, dispostos em um restrito espaço físico, sendo assim, as mercadorias eram acondicionadas de forma a otimizar o espaço nas gôndolas. Ficou claro também a grande presença de familiares trabalhando na empresa, normalmente tem-se o proprietário atuando como gerente, a esposa em muitos casos trabalhando no caixa, e os filhos em reposição de gôndolas e lançamento de notas fiscais.

Vale destacar que as organizações varejistas compram de diversos atacadistas distribuidores para que seja possível compor o seu mix de produtos, sendo assim, primeiramente procurou-se identificar se tal varejista efetivamente realiza a compra do atacado distribuidor considerado nesta pesquisa, obtendo o retorno assertivo, iniciou-se a entrevista buscando o direcionamento para relação na díade atacado distribuidor – pequeno varejo. A tabela 6 apresenta a síntese das características das organizações varejistas consideradas nessa pesquisa.

**Tabela 6. Caracterização das organizações varejistas**

Nº	Cidade/ Estado	Cargo Respondente	Tempo no Varejo	Check outs	Tam. loja (m <sup>2</sup> )	N. itens ativos	N. Funcionários	Formato
1 / A	Poços de Caldas – MG	Proprietário	15 anos	2	200 m <sup>2</sup>	2.000	5	Minimercado
2 / B	Caldas – MG	Proprietário	7 anos	1	140 m <sup>2</sup>	3.500	2	Mercearia
3 / C	Santa Rita de Caldas - MG	Proprietário	30 anos	1	100 m <sup>2</sup>	3.000	3	Minimercado

**Fonte: elaborado pelo autor**

#### 4.3.1 Perspectivas dos varejistas sobre os elementos da estratégia de marketing e os aspectos de relacionamento

Primeiramente todos os varejistas entrevistados citaram que o atacadista distribuidor é de extrema importância para o desenvolvimento de suas atividades, segundo eles, o aspecto primordial está no acesso aos produtos das indústrias. Como já dito anteriormente o fato da indústria não fornecer produtos diretamente para o varejo, faz com que o atacadista exista principalmente para suprir essa lacuna, como é possível verificar por meio das falas dos entrevistados. Além disso, os respondentes destacam o aspecto fracionamento realizado pelo atacadista, eles frequentemente ressaltam que algumas indústrias é possível comprar diretamente, contudo, a quantidade é exorbitante ao seu negócio, que normalmente trata-se do pequeno varejo, sendo assim, a fragmentação dos produtos também torna-se essencial. As falas dos entrevistados exemplificam esse contexto.

“A maioria das mercadorias que a gente compra do atacado, a gente não consegue comprar direto da indústria (...) então a indústria não chega até a gente”. **Varejo A.**

Fica evidente durante as entrevistas o aspecto conflito, que qualquer problema que se relacione à avaria, inversão, falta ou sobre de mercadorias são aspectos que colaboram para uma certa percepção desfavorável ao atacadista. De acordo com um proprietário existe dificuldade no que se refere a burocracia associada às transações para resolução desses problemas, em muitos casos, o varejista prefere assumir o custo de tais problemas a ter que dispensar longo período de tempo com comunicação ao atacadista. Em grande maioria a resolução de problemas de canal existe, contudo, de acordo com os respondentes a falta de agilidade no processo torna-se o principal inibidor. Os clientes varejistas descreveram também que em casos de avarias, devoluções, normalmente é necessário emitir notas fiscais de retorno, e que devido aos seus baixos recursos tecnológicos, isto se torna uma dificuldade.

“o atacado não te dá nenhuma assistência (...) não te ajuda (...) isso é uma realidade (...) não te dá uma diferenciação de preço”. **Varejo A.**

“uma caixa que chegou aqui (...) olhei mercadoria está certo (...) mais eu não tirei todas, veio um produto estourado no fundo (...) isso é perca minha (...) mais é uma burocracia tão grande, que você não vai correr atrás”. **Varejo A.**

Ficou claro através das observações em campo a sistemática de compra de alguns varejistas, que realizam esse processo por meio de cotações de produtos aos atacadistas. O varejista possui uma planilha eletrônica onde são dispostos todos os atacadistas e os produtos a serem comprados, em seguida, tem-se o contato com os atacadistas via *call center* e os

preços são solicitados, em última instância, uma verificação é feita pelo varejista identificando qual atacado fornece o menor preço e a ordem de pedido é realizada.

“Com preço eu não posso falar nada porque eu coto (...) faço cotação”. **Varejo C.**

Conforme relatado pelo proprietário do Varejo C, realizar a cotação permite a ele comprar os produtos que tem necessidade ao menor preço. De acordo com as percepções dos varejistas, a entrega realizada pelos atacadistas de forma geral não diferenciam muito entre si, sendo assim, em sua perspectiva há pouca diferenciação entre um atacado e outro no que tange à diferenciação de serviços de entrega. Nesse contexto, o principal elemento de decisão de compra para esses varejistas se referem ao preço. Nota-se assim, grande valorização a este aspecto, haja vista que em sua visão os consumidores finais estão cada vez mais sensíveis ao preço. Ainda no que se refere ao preço, o varejista destaca que necessita comprar de uma série de atacadistas justamente para garantir o menor preço.

Os varejistas também apontam como aspecto importante a forma de pagamento das mercadorias, em sua percepção o atacadista distribuidor possui grande facilidade no que tange a este aspecto, pois, conforme destacado pelos varejistas, as compras podem ser feitas com prazo de pagamento a vista, parcelado, via boleto etc. Destaca-se que a maioria dos pequenos varejos realizam a venda aos clientes para pagamento posterior, sendo assim, essa flexibilidade do atacadistas quanto as datas e formas de pagamento é importante para que haja adequação nos fluxos de pagamento.

No que se refere a comunicação e troca de informações, ela ocorre principalmente por meio do atendimento via representante comercial e *call center*. Uma dificuldade relatada por um proprietário se refere a forma de atendimento, para ele a comunicação via *call-center*, por ser a forma mais impessoal não é a mais eficaz, segundo ele, valoriza-se as questões pessoais, o contato face-a-face com o representante do atacadista, essas informações vem de encontro conforme apresentando por Webster Jr (1992) onde autor destaca que os meios impessoais de comunicação tem sido menos efetivos, enquanto que as comunicações pessoais tornaram-se fortemente importantes.

“Tem outro ponto, você comprar coisas de mercado pelo telefone é muito chato, eu não gosto de jeito nenhum (...) encontrar, assim, olho no olho vendo o representante é melhor”. **Varejo C.**

De acordo com os proprietários, em muitos casos a estratégia de comunicação do atacadista de desenvolver combos não é bem sucedida para o varejo. Em sua perspectiva, a

composição do combo normalmente associa um produto com um giro de estoque um pouco maior, a outros produtos que não possuem eficiência em giro; o que torna um problema, pois, em sua perspectiva em muitos casos o cliente final não possui interesse de compra nesses produtos. Essas informações condizem com Yoo, Donthu e Lee (2000) quando os autores destacam que em alguns casos, certas promoções causam a percepção de qualidade inferior do produto nos clientes finais. Embora, esse contexto tenha sido evidenciado, os varejistas destacam que as promoções semanais desenvolvidas pelos atacadistas são interessantes porque conseguem apresentar bons produtos com descontos especiais.

Para os proprietários, o contato principal com o atacadista é por meio do representante comercial autônomo, e em sua perspectiva esta pessoa é responsável por desenvolver e manter os relacionamentos de confiança com os próprios varejistas. A confiança em grande parte emerge dos contatos frequentes do vendedor ao estabelecimento varejista e do histórico com o parceiro (DAY, 2001). Está confiança muitas vezes é difundida tendo em vista o contato interpessoal entre essas pessoas, o que também é reforçado por autores como Huang e Wilkinson (2013). Nesse contexto, verifica-se que o representante comercial é de fundamental importância, e assim conforme apontado por Doney e Cannon (1997) desempenha um papel chave na interface com clientes e na implementação da estratégia de marketing da empresa. Deve-se destacar que em muitos casos o varejista torna-se amigo dos representantes comerciais; criando assim laços de estima que contribuem para o relacionamento. Esses resultados contribuem com autores como Cater e Zabkar (2009).

“Porque na representação você não conhece dono, nem supervisor, conhece é o vendedor”. **Varejo B.**

Há predominância das informações no que se refere ao suporte e pós venda prestado pelo atacado distribuidor no canal. Segundo os clientes varejistas, este aspecto é essencialmente problemático, pois o atacado distribuidor não fornece em muitos casos o apoio necessário com relação a trocas de produtos. Entrega também é um processo complexo segundo a perspectiva dos varejista, para eles, alguns atacadistas demoram para entregar o produto; esses varejistas ressaltam que a falta dos produtos na gôndola gera grandes dificuldades, pois, se o cliente necessita realmente do produto específico que não está disponível, ele frequentemente se desloca para outro supermercado concorrente.

“Porque quanto mais rápido entrega mais você põe na ponta de gôndola e gira mais (...)”. **Varejo C.**



Essa necessidade do varejista corrobora com as informações destacadas por Das e Tyagi (1994) onde os autores destacam que cada vez mais os varejistas esperam que os atacadistas forneçam treinamentos técnicos, de vendas, processamento de pedidos eletrônicos, melhores serviços financeiros, entregas personalizadas entre outras. O fato do atacadista distribuidor realizar a venda em unidades de produtos é visto positivamente pelos varejistas. Segundo eles o estoque disponível no supermercado limita-se aos produtos nas gôndolas. Essas informações são adequadas com Coughlan et al. (2012), onde os autores destacam que quando o canal permite compra de pequenas quantidades, normalmente tem-se a redução de estoques desnecessários. De acordo com os respondentes, em muitos casos pedidos unitários são realizados, entretanto, quando a mercadoria é adquirida em unidade, normalmente o preço não é totalmente atrativo, quando comparado à compra da caixa fechada, podendo acarretar em preços mais elevados aos usuários finais, com vistas a cobrir os custos da disponibilização de menores quantidades (COUGHLAN et al., 2012).

Os varejistas entrevistados normalmente relacionam a atuação do representante comercial do atacado em comparação ao vendedor de algumas indústrias. Segundo eles, há uma grande lacuna no atendimento prestado pelo representante, pois segundo os varejistas o vendedor da indústria está mais instruído a verificar o produto na gôndola, ver as datas de validade dos produtos, além de dar uma atenção especial aos questionamentos e indagações do varejista. De forma contrária, os varejistas destacam que com o representante comercial do atacadista, isto não acontece, conforme pode ser visualizado pelas falas dos representantes comerciais.

“a consciência do representante do atacado é complicada (...) ele não tem aquela noção que tem o da indústria (...)”. **Varejo A.**

“o atacado na maior parte das vezes ele quer mais é que você compre (...) ele quer te entulhar o produto e que você se vire”. **Varejo A.**

“ele chega aqui e quer vender só (...)”. **Varejo C.**

Foi relatado por uma proprietária a dificuldade na entrega e descarregamento de alguns produtos. Segundo ela este aspecto é problemático pois afeta diretamente as suas atividades. É destacado que em muitos casos os responsáveis pela descarga do produto não possuem uma conduta adequada, dificultando assim, a relação com o varejista. Além disso, fica evidente o comportamento moroso de alguns funcionários, isso pode ser justificado, porque alguns atacadistas possuem entregas terceirizadas e não próprias. Outro aspecto destacado pelos varejistas se refere à distribuição especializada do atacadista distribuidor,

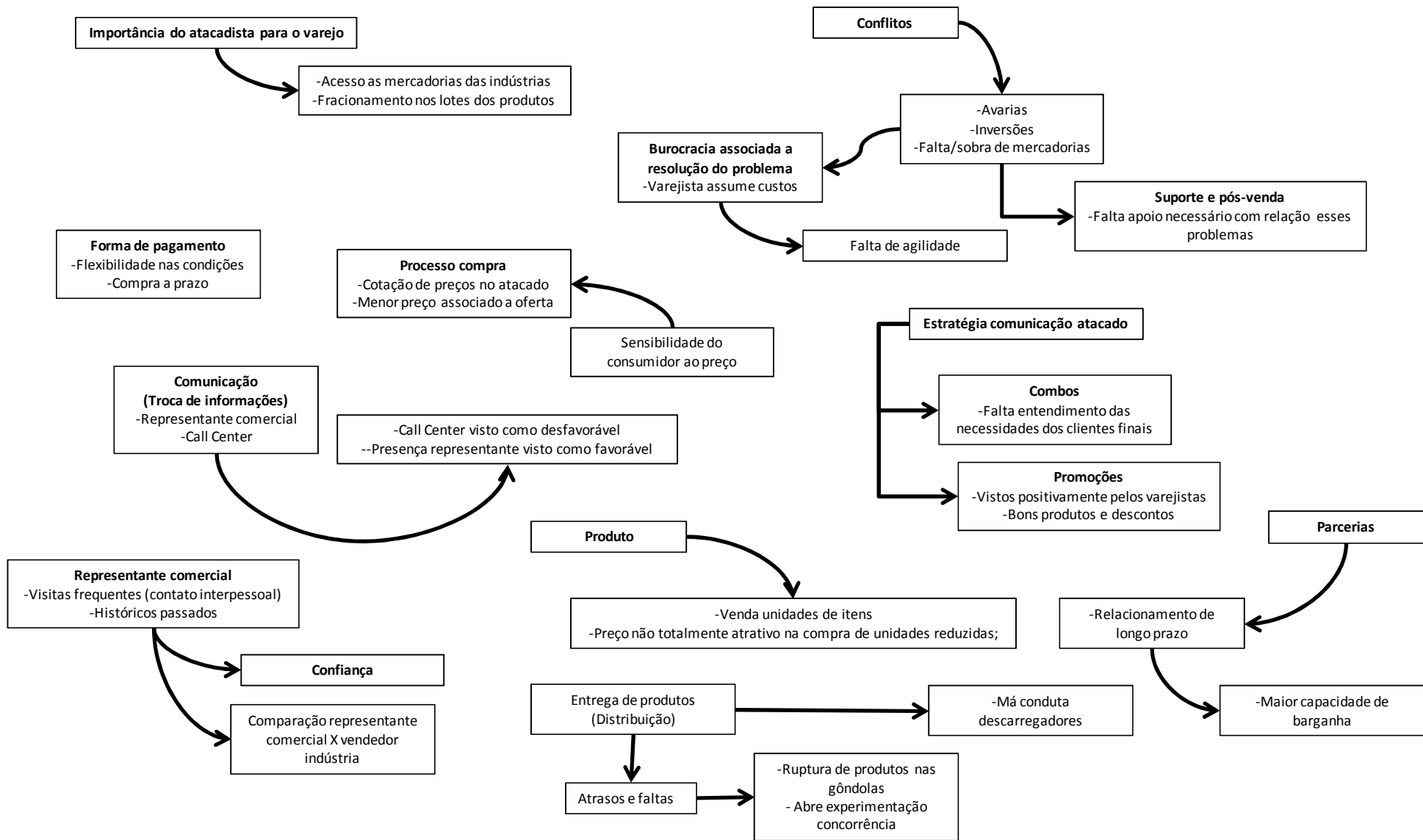
segundo os respondentes quando o atacado presta esse serviço para indústria, existe uma maior dedicação e orientação no varejo, normalmente são colaboradores aplicados e destinados a prestar maior assistência.

“entrega terceirizada te dá muito mais problema (...) porque eles não tem vínculo com atacado”. **Varejo A.**

Em geral os varejistas entrevistados consideram o atacadista como um parceiro no canal de distribuição, e ressaltam que o relacionamento de longo prazo que promove essa parceria. Além disso, frequentemente destacam que o relacionamento de longo prazo com os representantes comerciais permitem a eles um maior poder de barganha e negociação no canal de distribuição. Essa maior capacidade de negociação devido a manutenção do relacionamento vem de encontro com as informações de autores (ROERING, 1977).

A Figura 35 apresenta a construção do *framework* dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento no canal de distribuição segundo a perspectiva dos pequenos varejistas. Esta figura elucida de forma sintetizada as principais informações destacadas pelos respondentes durante as entrevistas.

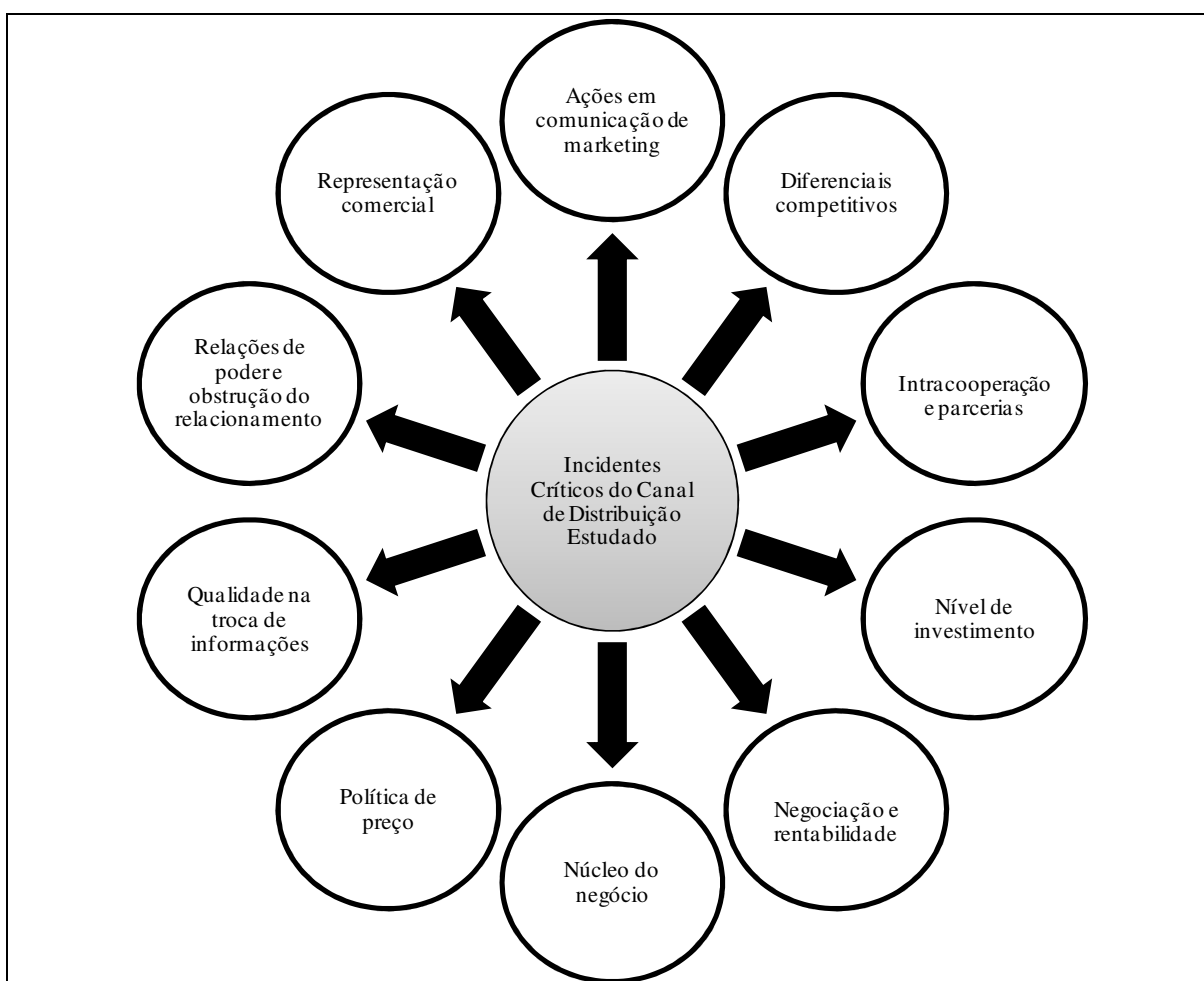
**Framework do canal de distribuição – Perspectivas dos varejistas A, B e C**



**Figura 35. Framework do canal de distribuição - perspectivas dos varejistas A, B e C**  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

#### 4.4 Análise qualitativa agrupada e incidentes críticos

Esta seção é responsável por apresentar informações relativas à análise agrupada das perspectivas do atacado, indústria e varejo no que tange aos elementos da estratégia de marketing e os aspectos que permeiam o seu relacionamento. Primeiramente deve-se destacar que nesta pesquisa considera-se incidente crítico o elemento descrito tanto na díade atacado-indústria, quanto atacado-varejo, que envolva ação, atividade, movimento ou execução de determinada estratégia no canal de distribuição. Supõe-se que esse evento seja considerado do tipo “favorece” ou “não favorece” tal atividade e que apresente relação com os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa. A figura 36 demonstra as principais categorias de incidentes críticos encontrados nessa pesquisa, que a *posteriori* serão descritos e analisados. Ressalta-se que estas categorias se apresentam em ordem cronológica e abrangem os incidentes críticos que as compõem. Deve-se ressaltar que a listagem completa de incidentes está disponível no Apêndice G.



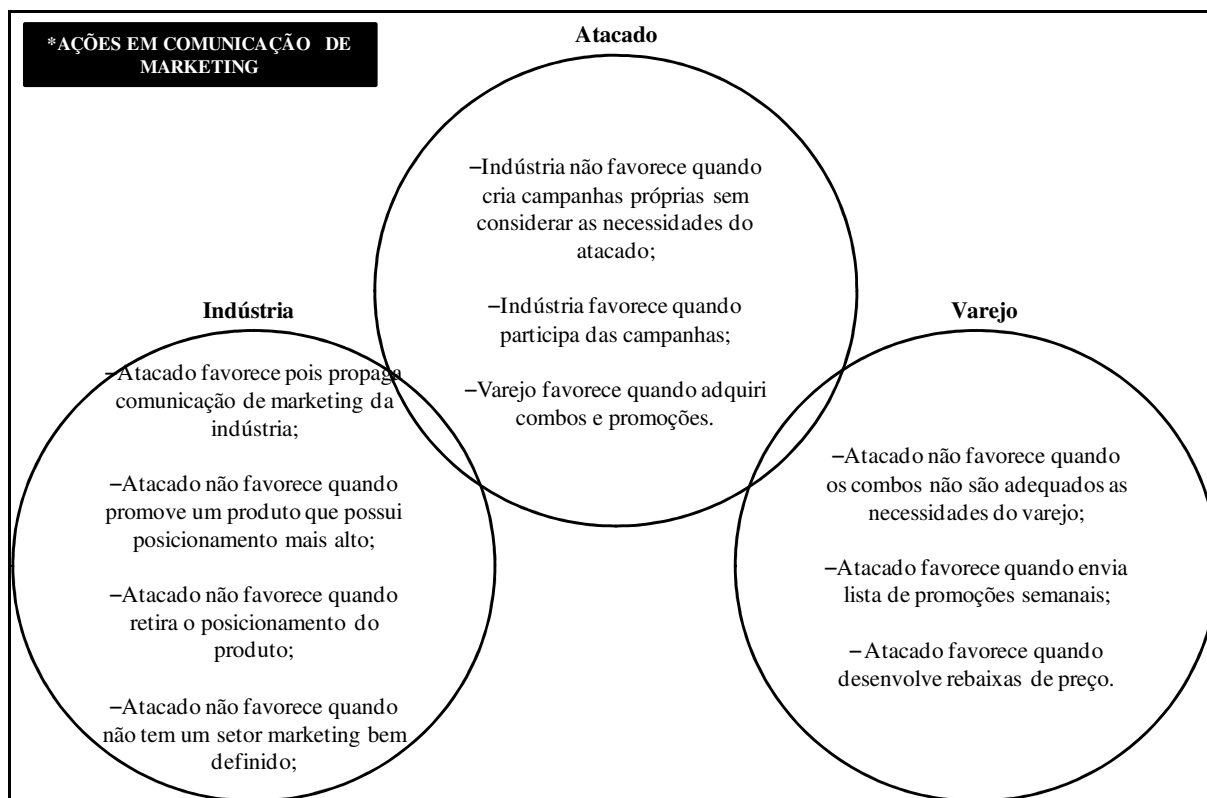
**Figura 36. Categorias de incidentes críticos do canal de distribuição estudado**  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

A primeira categoria de incidentes críticos identificado nas díades atacado distribuidor – indústria alimentícia e atacado distribuidor – pequeno varejo denominou-se “ações em comunicação de marketing”. Esta categoria de incidentes críticos trata das atividades que compõem a criação de combos, campanhas, promoções, casadinhas e a visão da indústria, atacado e varejo. De acordo com os respondentes do atacadista, a indústria o favorece quando participa das atividades promocionais no canal de distribuição, pois, são por meio delas que o representante comercial consegue apresentar uma oferta mais direcionada as necessidades dos clientes varejistas.

As indústrias destacam que o atacadista as favorece na medida com que facilita o processo de disposição e propagação da comunicação de marketing ao longo do canal de distribuição, ou seja, passando para os clientes varejistas e chegando no consumidor final. Entretanto, os atacadistas declaram que a indústria não o favorece quando cria campanhas próprias sem considerar suas necessidades de venda de produtos, de giro, de preço etc. Nota-se então um descompasso nas perspectivas indústria-atacado, no que tange a esse aspecto.

Embora as indústrias e os varejistas realizem diversas estratégias de comunicação de marketing no canal, os varejistas destacam que na maioria das vezes, principalmente os combos não são adequados as suas necessidades, pois, em sua visão, essa atividade promocional se refere exclusivamente a produtos que estão com baixo giro no atacado, daí a necessidade de desenvolver estratégias que promovam esses produtos, e normalmente esses produtos não refletem a necessidade dos consumidores finais. Todavia, os varejistas destacam que o atacado os favorece quando realiza baixas de preço e promoções semanais que vislumbrem vantagem em custo.

Outro incidente crítico refere-se ao posicionamento do produto definido pela indústria. Em sua percepção o atacado não a favorece quando retira o posicionamento do produto diminuindo seu preço. De acordo com os respondentes da indústria, determinados produtos possuem um posicionamento mais elevado e devem ser mantidos ao longo do canal dessa maneira, todavia, em muitos casos o atacado não colabora com essas atividades. A figura 37 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria das ações e comunicação de marketing.



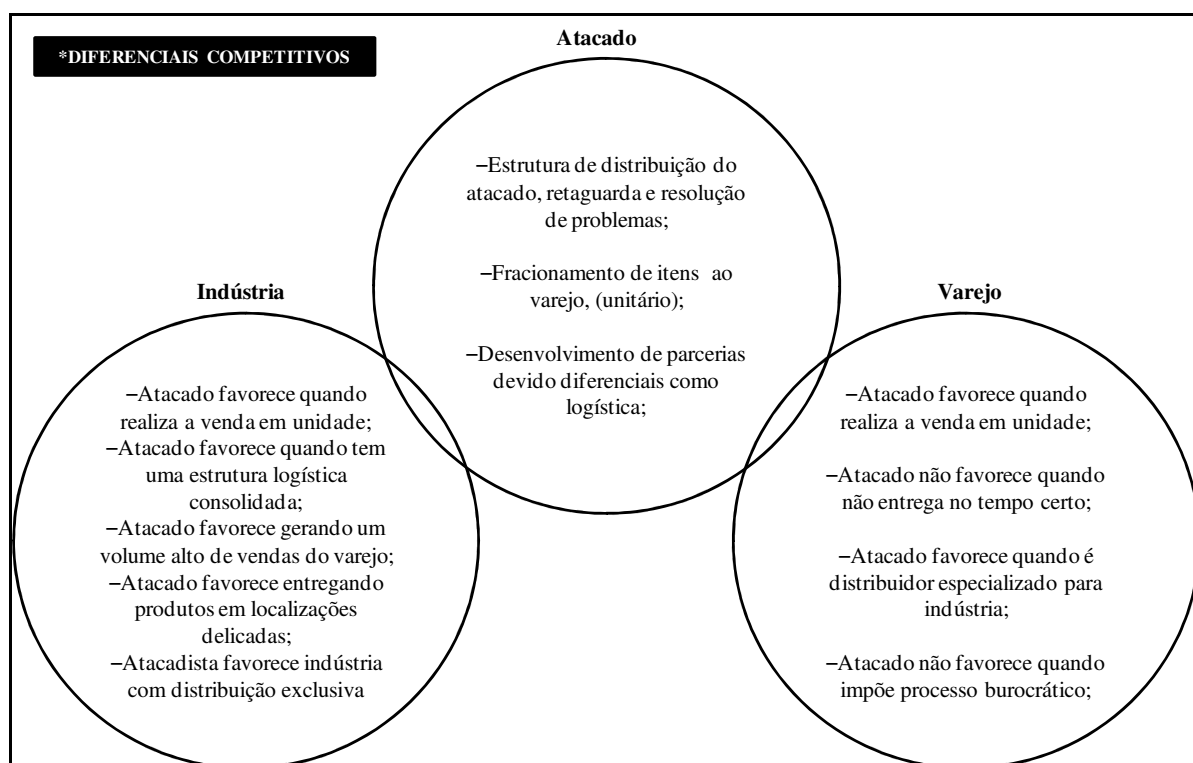
**Figura 37. Incidentes críticos das Ações em comunicação de marketing**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

Outra categoria de incidentes críticos identificado foi denominado “diferenciais competitivos”. Nesta pesquisa considera-se integrante desta categoria, os incidentes críticos que se referem a capacidade dessas organizações de se diferenciarem de alguma forma da concorrência apresentando uma características singular e que gere valor no canal. Sendo assim, a indústria destaca que o fato do atacadista realizar a venda por unidades é de extrema importância além de fornecer maior capacidade de pulverização de produtos e ajudar no fortalecimento da marca. Esta venda por unidade por ser vista como um diferencial justamente pelo fato da maioria dos atacadistas no mercado não possuírem este tipo de serviço. Essas informações acerca do benefício de fracionamento também é destacada por autores como Coughlan et al. (2012). Do ponto de vista do atacadista distribuidor, a venda por unidade também é importante em suas atividades, pois visa facilitar o atendimento ao pequeno varejo. Na perspectiva do pequeno varejista, este aspecto da distribuição unitária também é importante, em sua visão, o fato do atacadista proporcionar a possibilidade do fechamento de caixas com unidades de produtos variadas é um fator que o favorece.

Outro ponto evidenciado se refere a logística do atacado, de acordo com os respondentes da indústria, o atacado a favorece quanto tem um setor de logística bem definido, de forma a garantir o suprimento dos produtos ao pequeno varejo. As indústrias

destacam também que o atacado as favorece pois atende grandes volumes de pequenos varejistas, e no montante total, o conjunto de pequenos varejos implica em um alto volume de vendas, além disso, o aspecto da entrega é bastante citado, na visão da indústria o fato dos atacado entregar em grande parte do país, inclusive em cidades consideradas mais complexas devido a sua estrutura e mobilidade é visto como positivo e de favorecimento as suas atividades.

As indústrias destacam também que quando o atacado distribuidor é exclusivo em certas localidades isso a favorece, pois frequentemente nessa situação, tem-se uma equipe mais dedicada para o atendimento ao pequeno varejo. Esse fator também é considerado como de fundamental importância para o atacado e para o pequeno varejo. Para o atacado, a distribuição exclusiva é interessante pois grande parte dos custos da equipe são consumidos pela própria indústria; e para o varejo, tem-se uma maior dedicação e aproximação, pois somente o atacadista fornece tais produtos da indústria nessa determinada região. Vale ressaltar que na distribuição exclusiva o atacado aumenta seu estado de dependência com relação à indústria, o que condiz com diversos autores (ANDERSON; WEITZ, 1992). Esse aspecto da distribuição exclusiva foi considerado pelos três elos no canal. A figura 38 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria dos diferenciais competitivos.



**Figura 38. Incidentes críticos dos Diferenciais competitivos**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Similarmente, gerou-se como categoria de incidentes críticos a chamada “intracooperação e parcerias”, que descreve as ações em conjunto entre o atacado-indústria, atacado-varejo. De acordo com as indústrias o atacado as favorecem quando respeita a área geográfica de outros atacadistas. De acordo com os respondentes, em muitos casos o atacado sobrepõe a delimitação física de entrega de outros, ocasionando possíveis situações conflituosas. Nesse ínterim, onde mais de um atacado atende o mesmo cliente em determinada região geográfica causa certo transtorno e esforço da indústria para comunicar sobre esses assuntos.

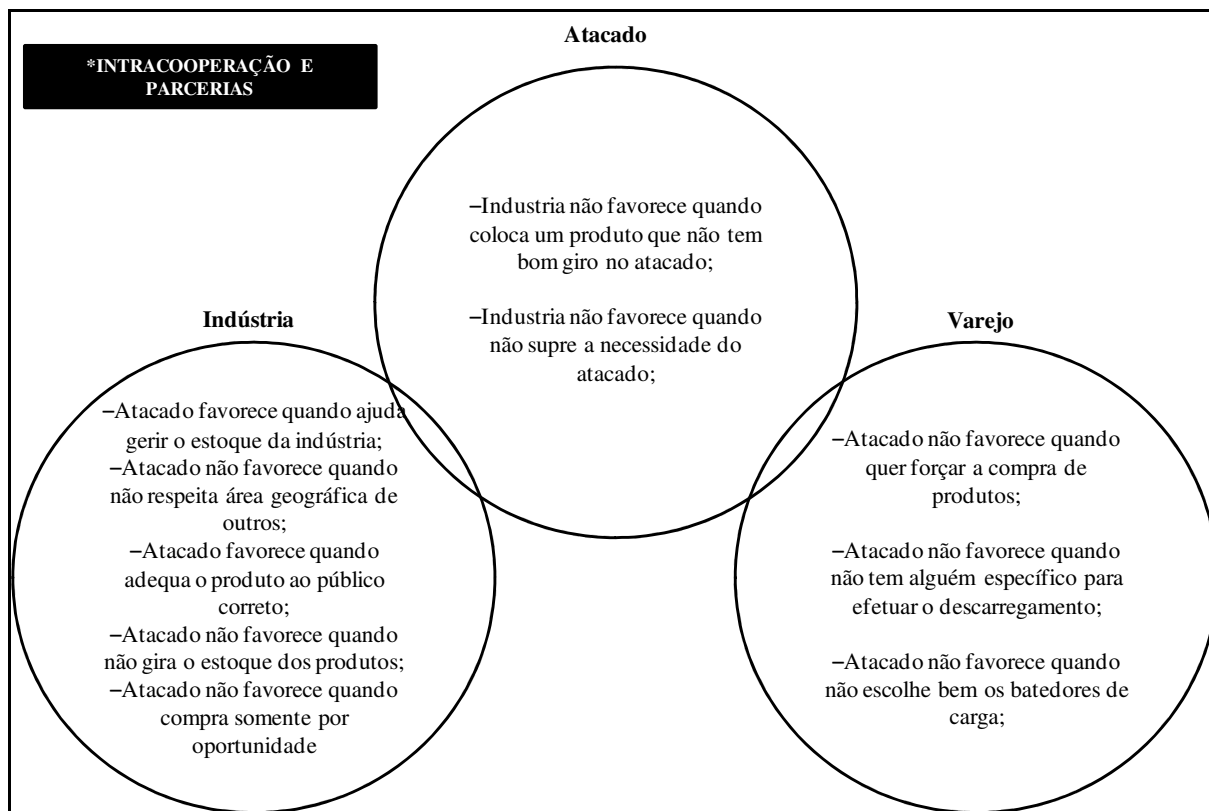
Outro incidente crítico relatado pela indústria refere-se a adequação do produto ao público alvo correto, de acordo com as indústrias em muitos casos o atacadista quer realizar a venda de certos produtos para determinados tipos de varejos que conforme já identificado pela indústria, não é o público-alvo adequado. Sendo assim, o atacado favorece a indústria na medida com que possui o claro entendimento de qual produto deve estar disponível para qual cliente em quais pontos de venda.

As indústrias também destacam que o atacado não as favorecem quando realiza compras somente por oportunidade, como em datas comemorativas. De acordo com os respondentes da indústria de alimentos, quando tem-se a época de volta às aulas, o atacado se concentra na venda desses produtos, deixando de lado ou em menor frequência o foco em alimentos em geral. Outro incidente crítico declarado pelas indústrias se referem ao giro do produto no atacado, em sua perspectiva o atacado não favorece quando não realiza atividades para promover o giro do produto. Partindo da visão contrária o atacado destaca que a indústria não o favorece quando coloca um produto que possui baixo giro em suas atividades. Diante dessas visões verifica-se um desacordo no que tange ao produto/giro.

Referindo-se ao elo dos varejistas, destacou-se que o atacado não o favorece quando quer forçar a compra de determinados produtos. De acordo com os respondentes varejistas em muitos momentos o representante comercial tenta realizar a imposição da compra de determinados itens, que muitas vezes não são adequados as necessidades dos consumidores finais daquela determinada região. Outro incidente crítico refere-se ao processo de descarregamento e entrega dos produtos, segundo os varejistas, o atacado não os favorece quando não possui uma pessoa específica para efetuar a descarga dos produtos; na maioria das vezes a pessoa que faz esse serviço não tem um comportamento adequado no ambiente varejista, causando certa complicação na entrega. Nesse sentido, o atacado não favorece quando não escolhe bem as pessoas responsáveis pelo descarregamento e batimento da carga.



A figura 39 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria de intracooperação e parcerias.



**Figura 39. Incidentes críticos da Intracooperação e parcerias**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

Outra categoria de incidentes críticos chama-se “nível de investimento”. Esta categoria se refere às perspectivas dos membros deste canal a respeito das questões que envolvem qualquer tipo de investimento no parceiro, podendo ser em capital financeiro, mão de obra, compartilhamento de recursos tecnológicos, fornecimento de produtos promocionais etc.

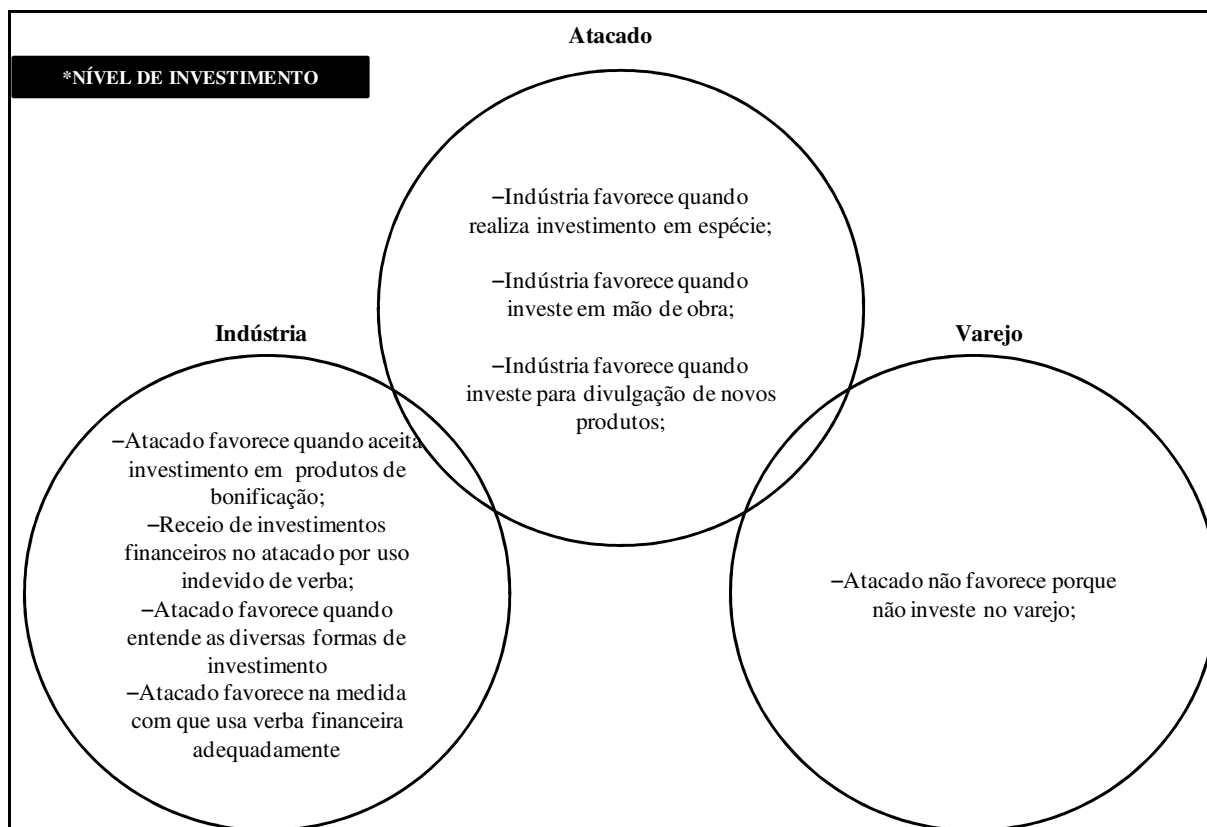
Identificou-se que em alguns casos a indústria prefere realizar o investimento no atacado contribuindo com produtos de bonificação, ou seja, tornando disponível ao atacado, produtos sem custo. Em contrapartida, o atacadista destaca que possui necessidade do recebimento de investimentos em espécie para o desenvolvimento de campanhas, combos e promoções; e em sua visão a indústria o favorece quando dispõe de verbas financeiras para que ele possa assim, realizar a alocação deste recurso às diversas necessidades. O atacado destaca que a indústria o favorece também quando realiza investimentos para lançamento de novos produtos. Lançamentos devem ser apoiados sempre com formas de comunicação e frequentemente envolvem o atacado e o varejo; sendo assim, na visão do atacadista a indústria deve investir também nessas ocasiões.

Fica evidenciado que em geral as indústrias ainda possuem certo receio da realização de investimentos no canal, o que pode ser justificado pela possibilidade do surgimento de comportamentos oportunistas do atacado. Esse possível comportamento oportunista do atacadista estaria associado a não utilização da verba para o fim devido. Esses resultados colaboram com diversos autores (HAWKINS; KNIPPER; STRUTTON, 2009). A indústria também destaca que o atacadista a favorece quando utiliza as verbas adequadamente para os objetivos definidos, e não financia suas atividades. Esse aspecto torna-se importante pois colabora para criação de confiança e boa manutenção do relacionamento no canal. Além deste fator, uma possível incerteza também referindo-se ao investimento, trata do retorno para os membros do canal; espera-se que os ganhos sejam justos ao investimento realizado pela indústria (WEITZ; JAP, 1995).

De acordo com as indústrias o atacado favorece quando entende as diversas formas de investimento realizadas no canal. Em sua perspectiva, por conta desses investimentos serem em muitos casos, diluídos em diversas formas o atacadista muitas vezes possui a percepção que a indústria está realizando pouco ou nenhum investimento. Nesse sentido, a indústria destaca que é preciso ao atacado ampliar a visão e identificar as variadas formas de investimento que são realizadas no canal.

Um ponto destacado pelo atacado também, se refere ao investimento de mão de obra. Em sua visão a indústria favorece quando dispõe de uma pessoa específica para atuar dentro do atacadista de forma a monitorar o mercado, ações dos vendedores ou até mesmo acompanhamento com representante comercial autônomo. Para o atacadista, esta atividade é de fundamental importância pois proporciona a indústria um maior conhecimento de como o atacado desenvolve suas atividades e quais suas dificuldades.

No que se refere ao elo do varejo, os investimentos são menos frequentes ou até mesmo inexistentes. Verificou-se por meio das notas de observação e também pelas falas dos entrevistados que nenhum tipo de investimento é realizado por parte do atacado distribuidor no cliente varejista. Nesse sentido, os varejistas destacam que o atacado não o favorece porque não realiza investimentos, não necessariamente, inserção de verbas, mas também produtos de *merchandising* ou outros. Para os respondentes seria interessante que houvesse algum tipo de investimento em suas atividades. A figura 40 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria do nível de investimento.

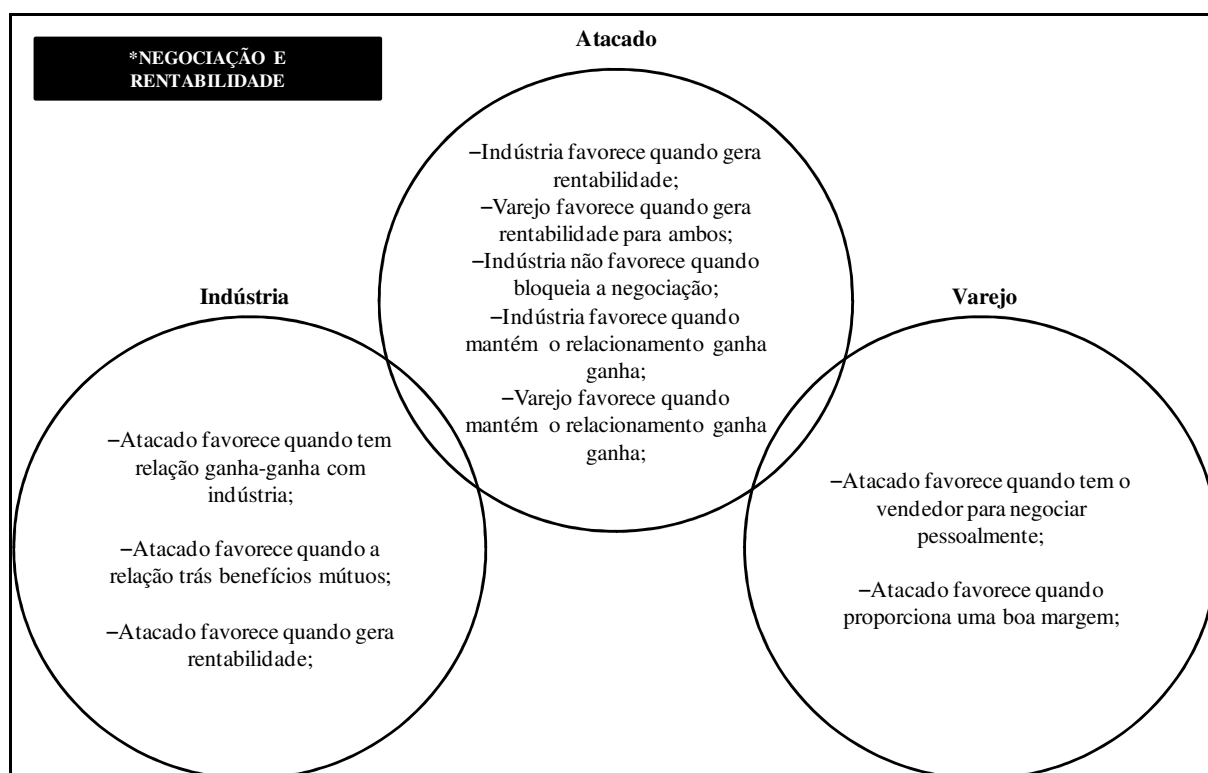


**Figura 40. Incidentes críticos do Nível de Investimento**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

Tem-se como categoria de incidentes críticos também as relações de “negociação e rentabilidade”, que se referem basicamente a forma com que as empresas realizam as trocas e os ganhos recebidos da relação. Para o atacadista, a indústria o favorece quando não bloqueia a negociação, em sua perspectiva, muitos aspectos dificultam o fechamento das negociações, principalmente quando se refere ao preço, quantidade e itens.

De acordo com os respondentes da indústria, uma condição necessária para o bom relacionamento no canal diz respeito a capacidades das empresas de possuírem um trocas do tipo ganha-ganha. Sendo assim, para indústria, o atacado a favorece quando permite que as trocas gerem resultados positivos para ambas as partes, ou seja, quando o benefício se torna mútuo. Essas informações são condizentes com outros autores (NIELSON, 1998; DAY, 2001). Partilhando desta mesma visão, o atacado ressalta que a relação ganha-ganha reflete a rentabilidade que um parceiro trás, nesse sentido, a indústria favorece o atacado quando gera rentabilidade. Esses resultados são condizentes com diversos autores (WEITZ; JAP, 1995; GHOSH et al., 2004). Além disso, Weitz e Jap (1995) destacam que quando os membros do canal não são capazes de obter retorno financeiro, muito provavelmente as relações serão menos comprometidas e gratificantes, surgindo até mesmo a possibilidade de abertura para relacionamentos alternativos com outras organizações. Em geral, os membros do canal de

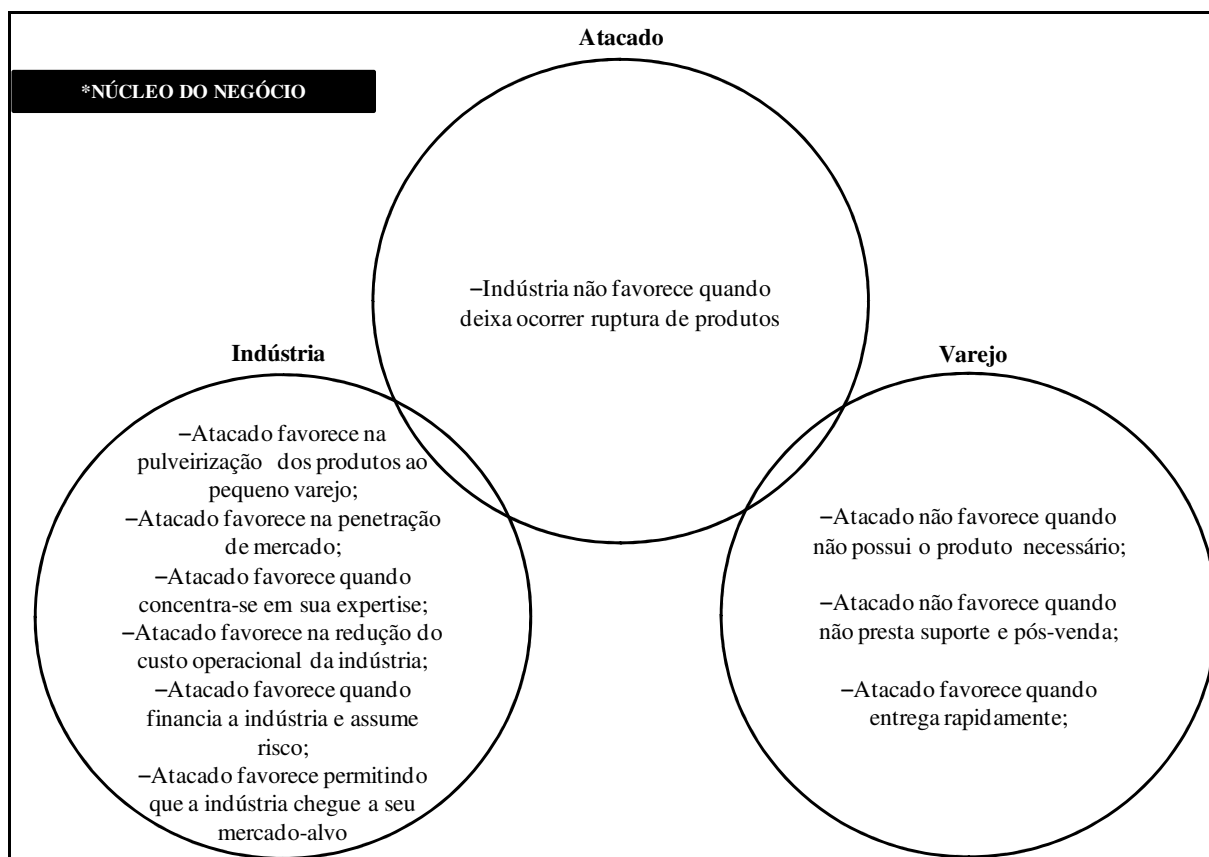
distribuição, indústria, atacado e varejo, necessitam verificar quais os benefícios trazidos pelo relacionamento, e se vale a pena continuar a relação de negócios. Essas informações são coerentes com outros autores (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015). A figura 41 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria de negociação e rentabilidade.



**Figura 41. Incidentes críticos da Negociação e rentabilidade**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

A categoria de incidentes críticos “núcleo do negócio” trata basicamente das atividades consideradas primordiais no relacionamento entre os elos, ou seja, a atividade fim dessas empresas. Um dos aspectos destacados se refere a ruptura de produtos no canal de distribuição, de acordo com o atacadista, frequentemente ocorrem faltas de mercadorias, ocasionando assim a cessação do fornecimento dos produtos ao varejo. Este aspecto também é descrito pelos varejistas, quando destacam a importância de se ter o produto disponível para o consumidor final. Ainda no que se refere às atividades principais do atacado, a indústria destaca que é favorecida principalmente pelo aspecto de pulverização e penetração de mercado. Além disso, outros pontos também são relatados como redução do custo operacional de distribuição e possibilidade a atingir mercado-alvo da indústria. A indústria da mesma forma destaca que o atacado a favorece pois assume eventuais riscos e atua como agente financiador das suas atividades. No que tange ao elo varejista, um aspecto frequentemente

destacado refere-se a inexistência de suporte e pós-venda do atacado. Em sua perspectiva o atacado não a favorece quando não executa bem as atividades que incluem o pós-venda. Para eles, falta para o atacadista ser mais eficaz e menos burocrático na realização e solução de problemas operacionais como inversão e troca de produtos. A figura 42 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria do núcleo do negócio.



**Figura 42. Incidentes críticos do Núcleo do negócio**

**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

Outra categoria de incidentes críticos diz respeito a “política de preço”. Em geral esta categoria abrange os incidentes críticos que tratam das questões envolvendo alterações e oscilações de preço, bonificações e cotações de compra. Verificou-se por meio das entrevistas as diferenças de percepção entre a indústria-atacado principalmente no que se refere ao elemento preço. Deve-se ressaltar que geralmente a indústria define os preços e repassa ao canal de distribuição (CHOW; KAYNAK; YANG, 2011). De acordo com os respondentes do atacado a indústria não favorece suas atividades quando não realiza o controle adequado de preços no mercado, pois em alguns momentos, a indústria realiza a venda dos produtos ao mesmo preço para atacadistas pequenos, que por possuírem custo operacional mais baixo, conseguem oferecer um menor preço aos clientes varejistas, afetando assim, o

desenvolvimento de suas atividades. Possuindo uma visão contrária, a indústria destaca que realiza a sugestão do preço dos produtos no canal de distribuição, e dificilmente consegue controlá-lo.

Outro incidente que compõe esta categoria trata da forma de compra dos clientes varejistas, de acordo com o atacadista distribuidor o varejo não favorece suas atividades quando realiza a maioria de suas compras via cotação, pois, em sua percepção, neste caso o varejista não está permitindo que o atacado forneça outros serviços associados a oferta. Em geral, segundo o atacadista, o varejista não o valoriza quando somente possui como interesse primordial o preço dos produtos. Em oposição a esta visão, os varejistas declaram que realizam a cotação de forma realmente a realizar a compra que forneça a melhor vantagem em termos de custo; segundo eles, o consumidor final está muito sensível ao preço dos produtos nas gôndolas, daí a necessidade de realizar tal procedimento. Essas informações são coerentes com Cravens e Piercy (2007) quando os autores destacam que a sensibilidade do consumidor ao preço deve ser analisada pelas organizações. Além disso, o varejista também destaca que o atacado o favorece quando oferece condições de preço para suas atividades; o que pode vir acompanhado de uma promoção que realmente compense para organização. Diante do contexto apresentado, pode-se verificar um desajuste entre as visões do atacado-varejo no que tange a este elemento preço/cotação.

Um ponto destacado pela indústria também condiz com influência do atacadista sobre o preço. Para indústria, o atacado não favorece suas atividades quando exerce demasiadamente influências sobre os preços dos produtos, pois é necessário entender quais as consequências de alterações de preço para o canal de distribuição como um todo (NAGLE; HOLDEN, 2003). De acordo com respondente, alguns produtos são produzidos para serem vendidos a um preço específico, contudo, devido as margens impostas pelo atacadista, este preço chega acima do estabelecido e pensado pela indústria, forçando ao varejista, necessariamente também elevar a tabela. Este processo gera dificuldades no que os respondentes chamam de “moeda mágica”. Segundo eles, os consumidores estão dispostos a pagar somente tal valor pelo produto, e em muitos casos o atacado tem o interesse de aumentar sua rentabilidade elevando a margem, automaticamente o volume de vendas não acompanha e decresce substancialmente.

Torna-se importante destacar que o elemento preço foi relatado pelos três agentes do canal, indústria, atacado e varejo. No que se refere a visão da indústria, o atacadista está muito voltado para a questão de preços, e na maioria das vezes busca realizar compras de oportunidade, entretanto, conforme destacado pela indústria, em muitos momentos não se

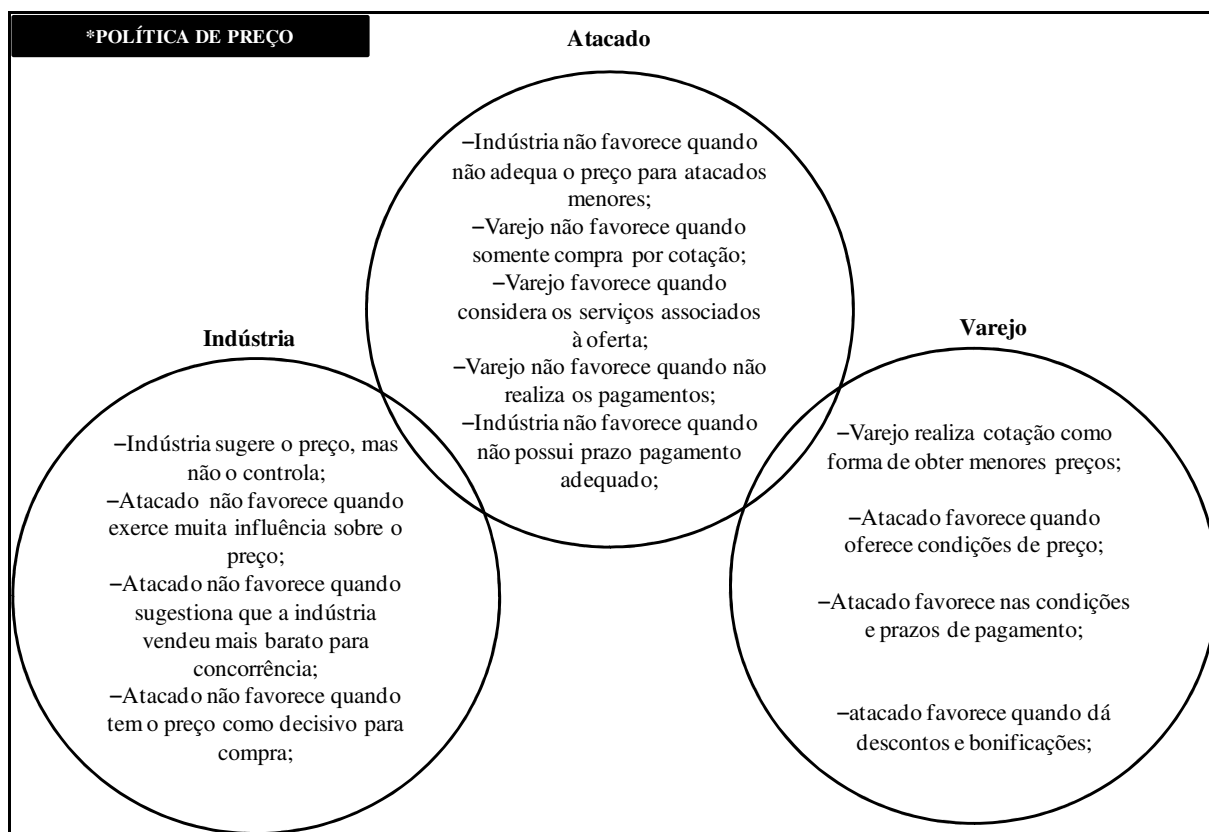
consegue ter o menor preço, muito embora sejam compras de volume, e a negociação não se fecha, tornando uma dificuldade no relacionamento. Da mesma forma, o atacado relata que o varejista somente possui interesse em ter preços mais competitivos, e até mesmo sendo justificado pelo uso de cotações; na mesma linha, o varejista destaca que devido a sensibilidade do consumidor ao preço, necessita-se sempre buscar a melhor oferta. A identificação da perspectiva dos três agentes no canal evidencia que os mesmos possuem como expectativa que o próximo elo não seja tão orientado a preços, entretanto, torna-se claro que este aspecto é de fundamental importância para todos os envolvidos. Outro aspecto destacado pelo atacado, condiz com a inadimplência, em sua visão, os varejistas não favorecem quando não realizam os pagamentos corretamente, levando o atacado, em muitos casos até mesmo cessar o relacionamento.

De acordo com o atacadista a indústria não o favorece quando dificulta as negociações de compra dos produtos propondo que os pagamentos sejam realizados em um curto espaço de tempo, necessitando que o atacado possua grande capital de giro para suprir essa lacuna até que receba do cliente varejista. O ideal para as atividades do atacadista, é que exista uma adequação entre os prazos de recebimento e pagamento, para que o mesmo não necessitasse inserir um grande volume de capital. Algumas indústrias possuem o entendimento que o atacado necessita de grande capital de giro para manter a operação, e adequam as condições e prazos de pagamento a essas necessidades.

De acordo com a indústria, o atacado não a favorece quando sugere que a mesma realizou a venda abaixo do preço de tabela para a concorrência. Em muitos casos, outros atacadistas apresentam um preço inferior do comumente apresentado pelo mercado, conseguindo assim atender uma parcela de clientes varejistas, todavia, isto frequentemente se deve a uma diminuição nas margens de venda desses atacadistas concorrentes, e a indústria destaca que não realizou a venda abaixo do preço tido como normal para aqueles produtos. Este não favorecimento refere-se as pressões exercidas pelo atacado a indústria, no que se refere a essa persuasão de que os produtos foram vendidos abaixo da tabela para outros atacadistas.

Nota-se assim, que a política de preços pode envolver diversos incidentes que as compõem, referindo-se desde a forma da compra, até influências no relacionamento, nesse sentido, verifica-se a grande presença deste incidente no canal de distribuição analisado. Deve-se ressaltar que o canal de distribuição normalmente constitui-se por meio do relacionamento entre atacadista, indústria e varejo, sendo assim, as decisões de preços trazem implicações para todos os envolvidos, inclusive para o consumidor final (NAGLE; HOLDEN,

2003). A figura 43 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria da política de preço.



**Figura 43. Incidentes críticos da Política de preço**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

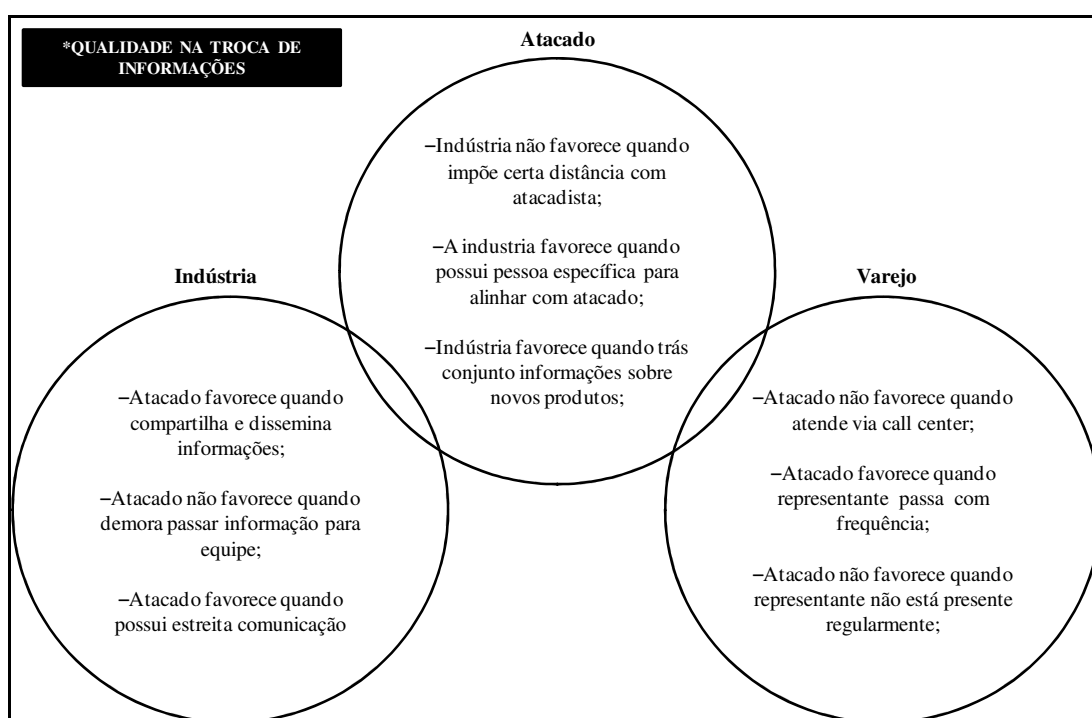
Apresenta-se também como categoria de incidentes críticos a “qualidade na troca de informações”, que alude principalmente a capacidade da indústria, atacado e varejo manterem uma comunicação eficaz, frequente e bidirecional. O atacadista em sua percepção considera que existe uma certa distância entre algumas indústrias e a área de marketing da empresa. De maneira contrária, as indústrias consideram a comunicação próxima e direcionada, ocorrendo por meio de contato por emails, telefone e pessoalmente. Conforme destacado pela indústria, o atacado a favorece quando compartilha informações sobre necessidades dos clientes sobre produtos e serviços no canal, um aspecto citado diz respeito a necessidade da criação e desenvolvimento de produtos com um preço mais acessível ao consumidor.

A indústria destaca também que o atacado não favorece quando atrasa no compartilhamento da informação para equipe de vendas. Em sua perspectiva, em muitos casos informações são passadas da indústria para o atacadista, com vistas a alcançar a equipe de vendas, o varejista e conseqüentemente ao consumidor final, todavia, frequentemente essa informação chega muito depois do planejado, dificultando assim para indústria.



Quanto ao aspecto de comunicação e troca de informações, o atacadista destaca que é de fundamental importância para inserção de novos produtos em seu *portfólio*. Em sua visão, o conjunto de informações apresentado pela indústria é o principal fator para decisão, sendo assim, a indústria o favorece quando possui o máximo de informações possíveis sobre produto, mercado, consumidores etc. Outro ponto destacado pelo atacado que a indústria o favorece diz respeito da linha de comunicação direta exercida por pessoas da própria indústria nas unidades do atacadistas; conforme destacado anteriormente e verificado em campo pelo pesquisador, certas indústrias dispõem de pessoas específicas para cuidar da linha de frente do relacionamento com o atacado dentro das suas próprias unidades.

Quanto ao elo dos varejistas, destacou-se que o atacado não favorece quando atende em grande parte via *call center*, para os respondentes esses atendimentos não são eficazes e também pelo fato dessas pessoas estarem habituadas ao contato pessoal. Nesse sentido, é destacado pelos varejistas que o interessante seria realmente o contato frequente do vendedor. Esses resultados sugerem que a troca de informações frequente entre representante comercial e o varejista cria uma base de confiança; essas informações vão de encontro com o que também é reforçado por outros autores (WEITZ; JAP, 1995). Os varejistas realçaram também que o atacado não os favorecem quando o representante comercial não está presente, ou quando suas visitas não são contínuas. A figura 44 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria qualidade na troca de informações.



**Figura 44. Incidentes críticos da Qualidade na troca de informações**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Identificou-se também como categoria de incidentes críticos o que foi chamado de “relações de poder e obstrução do relacionamento”. Basicamente este incidente diz respeito as relações antagônicas, de bloqueio, dependência ou término do relacionamento no canal de distribuição, além de apresentar potenciais de influência, coerção, atitudes e comportamentos.

De modo geral, verifica-se que todas as entrevistas em todos os elos consideram que existe uma relação de dependência mútua entre indústria-atacado e atacado-varejo. Essas informações colaboram com a de diversos autores que destacam que devido a interdependência do canal, a dependência é um aspecto essencialmente presente nas relações.

Primeiramente torna-se claro a conexão entre a dependência do atacado e o investimento da indústria em sua operação. De acordo com o atacadista esses investimentos são de extrema importância, inclusive conforme já destacado anteriormente o departamento de marketing do atacado é mantido exclusivamente devido as verbas da indústria. Diante do contexto apresentado, nota-se o estado de dependência do atacado em relação a indústria. Essas informações são coerentes com diversos autores (LOHTIA; BROOKS; KRAPFEL, 1994; BENSAOU; ANDERSON, 1999; MITREÇA; KATRICHIS, 2010; COUGHLAN et al., 2012; KOTLER; KELLER, 2012; BROWN; CROSNO; DEV, 2014) que destacam que a realização de investimentos gera maior dependência do parceiro.

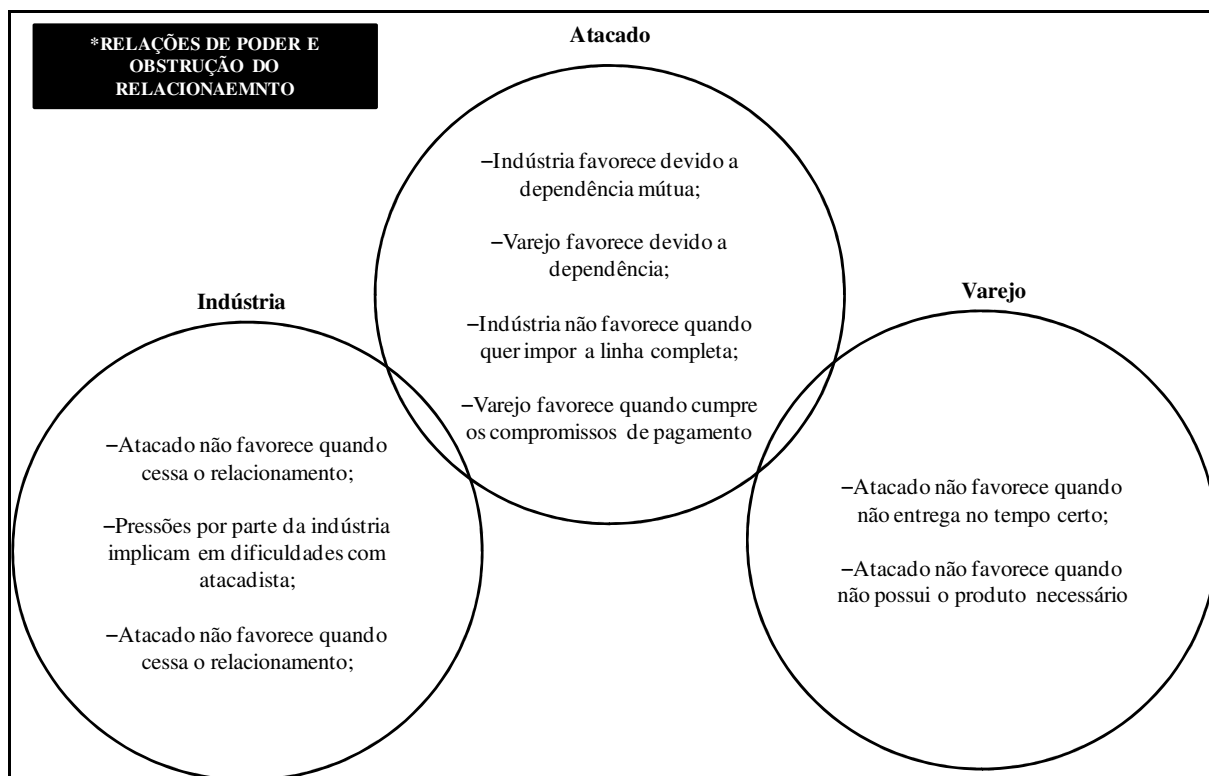
Verifica-se também a ligação entre as relações de poder do atacado e o investimento da indústria, no que tange principalmente ao não investimento. De acordo com os respondentes do atacadista, se a indústria não o apoia investindo, provavelmente ações coercitivas surgirão como tentativa de influência para que haja o investimento, como a retirada de outros produtos daquela indústria do *portfólio* atacadista, ou o decréscimo dos contatos e compras, entre outras. Vale ressaltar que as indústrias de maneira geral possuem a consciência da realização do investimento, até mesmo como forma de se resguardar a possíveis ações de poder coercitivas no canal, todavia, algumas empresas tentam buscar sempre investimentos em bonificação de produtos, e não em verba financeira propriamente dita. Vale ressaltar neste momento, que o uso de poder, principalmente de ações coercitivas no canal afetam diretamente o relacionamento e causam consequências adversas, podendo até mesmo gerar conflitos entre os membros, conforme destacado por diversos autores (LUSCH; 1976; KASULIS; SPEKMAN, 1980; WILKINSON, 1996; LEE, 2001).

Nota-se também o poder do atacadista principalmente na inserção de produtos em seu *portfólio*; ou seja, a possibilidade de incluir ou não um produto em seu catálogo de vendas dependente exclusivamente da decisão tomada pelos compradores, juntamente com o setor de marketing, por meio da obtenção de variadas informações, conforme já destacado pelo quadro

29. O ponto chave associado a inclusão de novos produtos, se refere a capacidade das indústrias em fornecer um agrupamento com o máximo de informações possíveis a cerca deste produto/mercado. Nota-se pelas entrevistas com as indústrias alimentícias, que existe toda uma preparação, pesquisa, análise e congregação de informações para que posteriormente seja apresentado para o atacadista. Neste contexto, o atacadista emerge como de maior poder, perante algumas indústrias.

O atacado destaca também que a indústria não o favorece quando quer impor a compra da linha completa de produtos, em sua perspectiva, essa imposição pode levar o surgimento de obstáculos na negociação, chegando até em última instância a cessação do relacionamento. Nota-se que essa prática pode levar ao surgimento de conflitos entre a indústria e o atacado, afetando diretamente o varejo e os consumidores finais, pois, na medida com que as relações, os contatos e as compras reduzem, automaticamente a disposição dos produtos no canal também é afetada. Esse efeito ficou claro nas entrevistas com os varejistas, onde os mesmos relataram que o atacado possuía grande *portfólio* de produtos da indústria x e um determinado momento estes produtos já não estavam mais disponíveis.

Outras possíveis ações de obstrução do relacionamento se referem a não entrega dos produtos no prazo definido na negociação com os clientes varejistas. Embora o atacado possua uma grande capacidade e estrutura para distribuição física, os varejistas relataram que ele não os favorece quando não entrega no tempo certo, acarretando a ruptura de produtos no ponto de venda. Além disso, os varejistas destacam também a falta dos produtos que possui necessidade, para eles, acontece frequentemente do atacado não possuir o produto específico, sendo assim, o atacado não o favorece quando não supre suas necessidades de compra. Essas informações são interessantes pois podem acarretar no término do relacionamento. Embora os varejistas sejam dependentes do atacado, existem diversos outros atacadistas concorrentes no mercado, sendo assim, para os varejistas, caso as entregas e os produtos no atacado não ocorram com frequência e constância, a migração para outros atacados é relativamente fácil. A figura 45 apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria das relações de poder e obstrução do relacionamento.

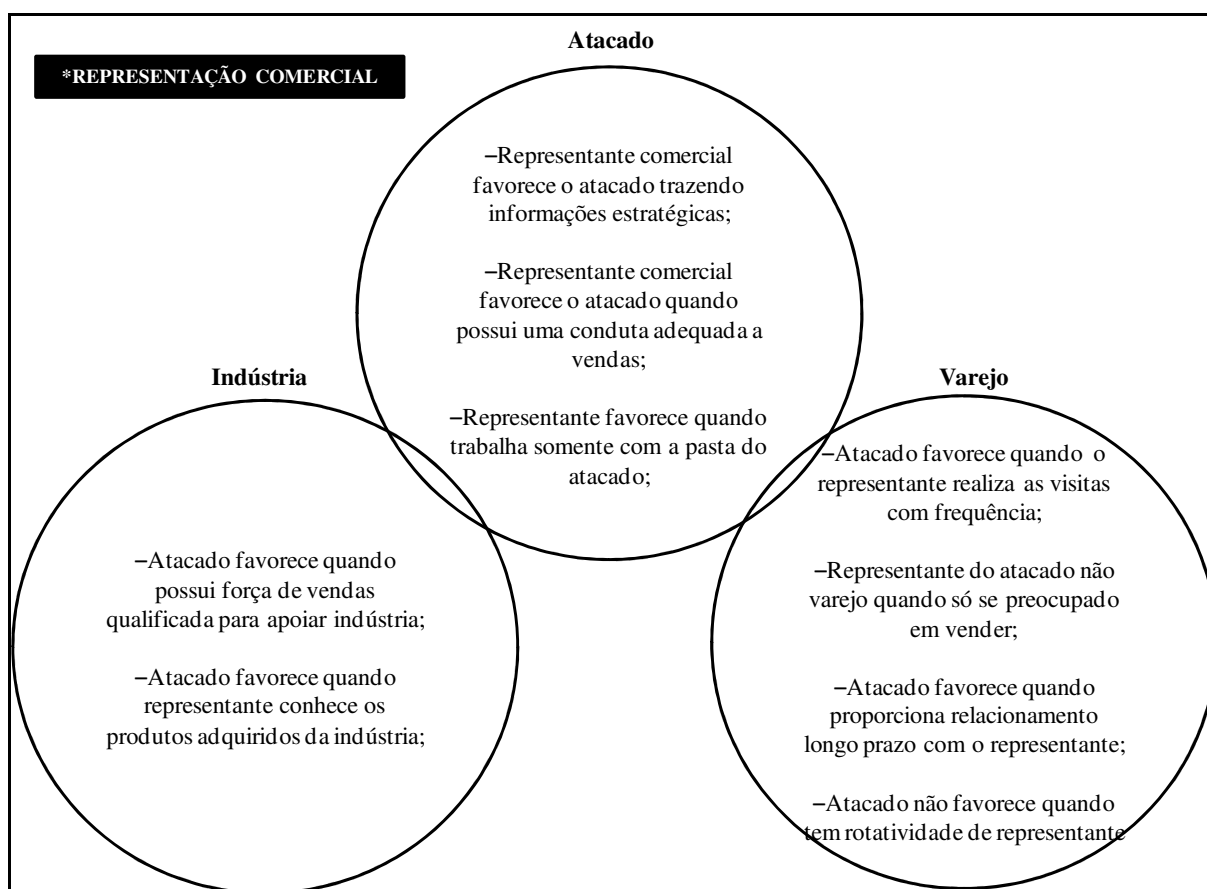


**Figura 45. Incidentes críticos das Relações de poder e obstrução do relacionamento**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

Outra categoria de incidentes críticos intitula-se “representação comercial”, que consiste em explicações a respeito da atuação do representante comercial autônomo, e da gestão da força de vendas do atacado. De acordo com informações dos respondentes do atacadista existe uma grande dificuldade acerca da gestão da força de vendas, devido principalmente ao fato da desqualificação da mão de obra encontrada, sendo assim, o atacadista precisa desenvolver uma série de treinamentos de forma a conscientizar o representante das melhores maneiras de atendimento e das etapas da venda.

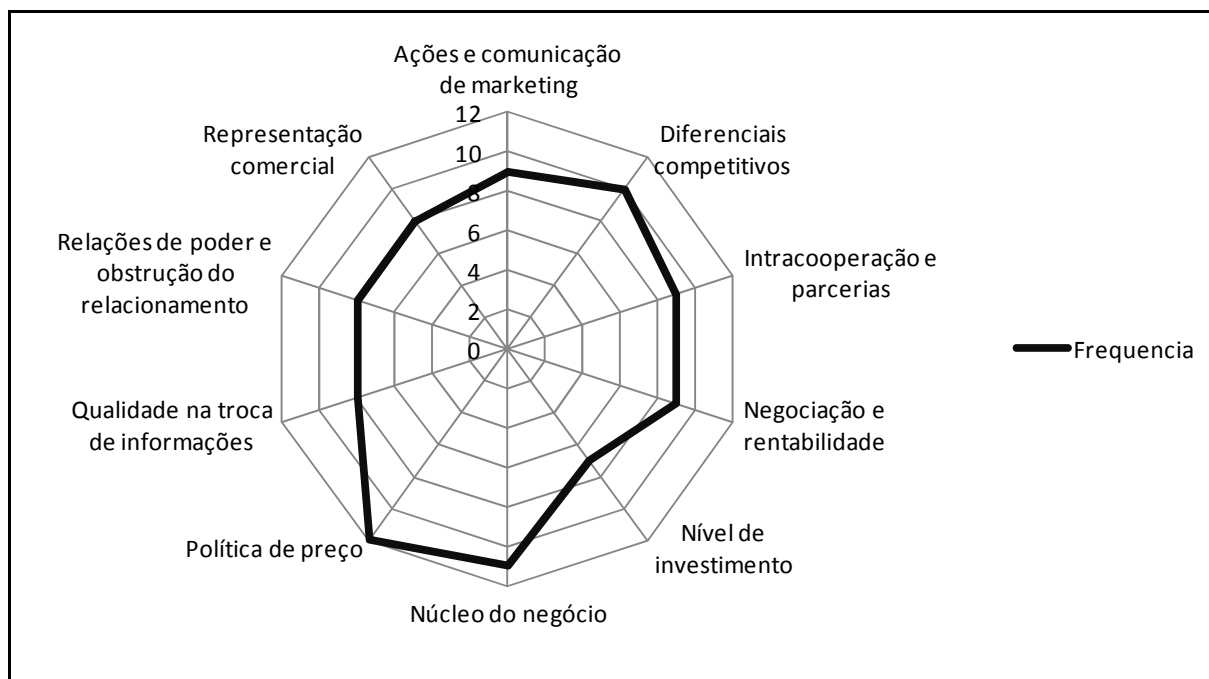
O atacadista destaca que o representante comercial o favorece trazendo diversas informações de mercado, essas informações são muito úteis pois retratam da realidade dos clientes varejistas, tais como a identificação de suas necessidades e desejos. O representante também favorece quando possui uma postura e conduta adequada com o cliente varejista, proporcionando maior apreço e consideração ao varejista. O representante também favorece o atacado quando trabalha somente com a pasta de vendas exclusiva da empresa, conforme já destacado, alguns representantes tentam possuir mais que uma pasta de *portfólio* de outros atacadistas, mas, essa situação não é desejada nem tolerada pelo atacado em si. Verifica-se também, inevitáveis comparações entre o atendimento dos representantes comerciais do atacado com os vendedores de algumas indústrias que atendem via canal direto. A figura 46

apresenta os principais incidentes críticos que compõem a categoria da representação comercial.



**Figura 46. Incidentes críticos da Representação comercial**  
**Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa**

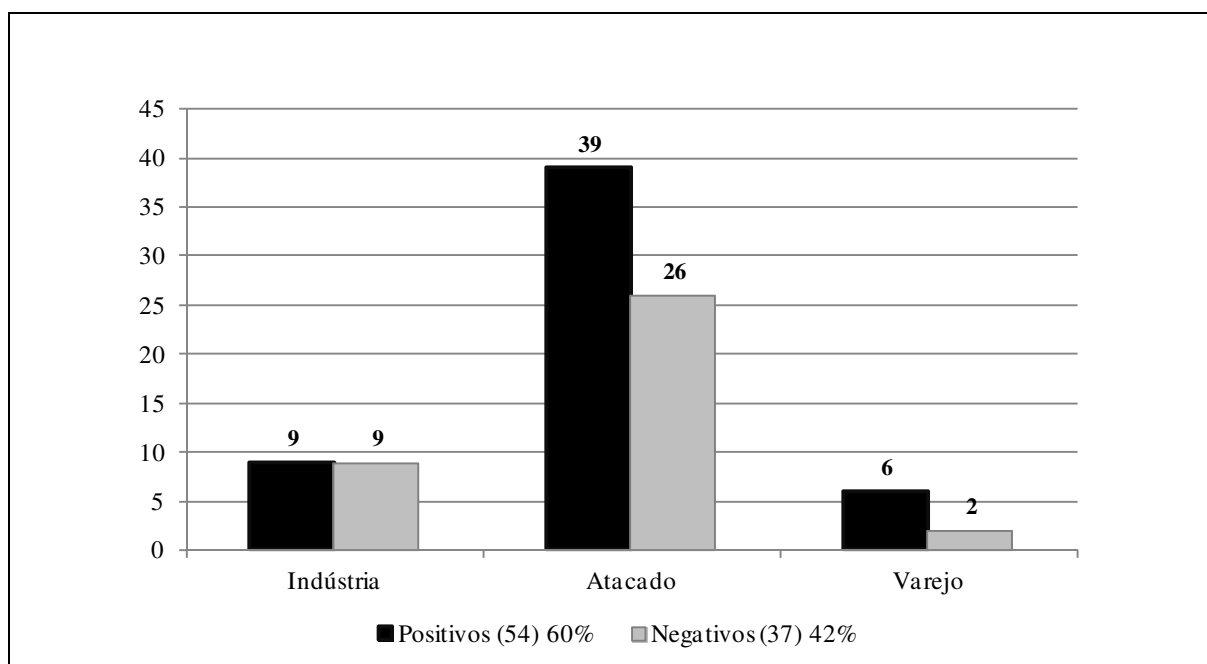
A figura 47 apresenta os incidentes críticos acompanhados com a frequência em que foram citados tanto pelo atacado, quanto pela indústria e varejo. Em geral encontrou-se 91 incidentes críticos dispostos em 10 categorias que as compõem. Todos os incidentes e suas categorias podem ser vistas no Apêndice F. Pode-se verificar pela figura que os incidentes críticos com maior frequência estão nas categorias do Núcleo do negócio, ou seja, suas competências e atividades essenciais e na Política de preço, envolvendo precificação, descontos e forma de pagamento.



**Figura 47. Quantificação dos incidentes críticos por categorias**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

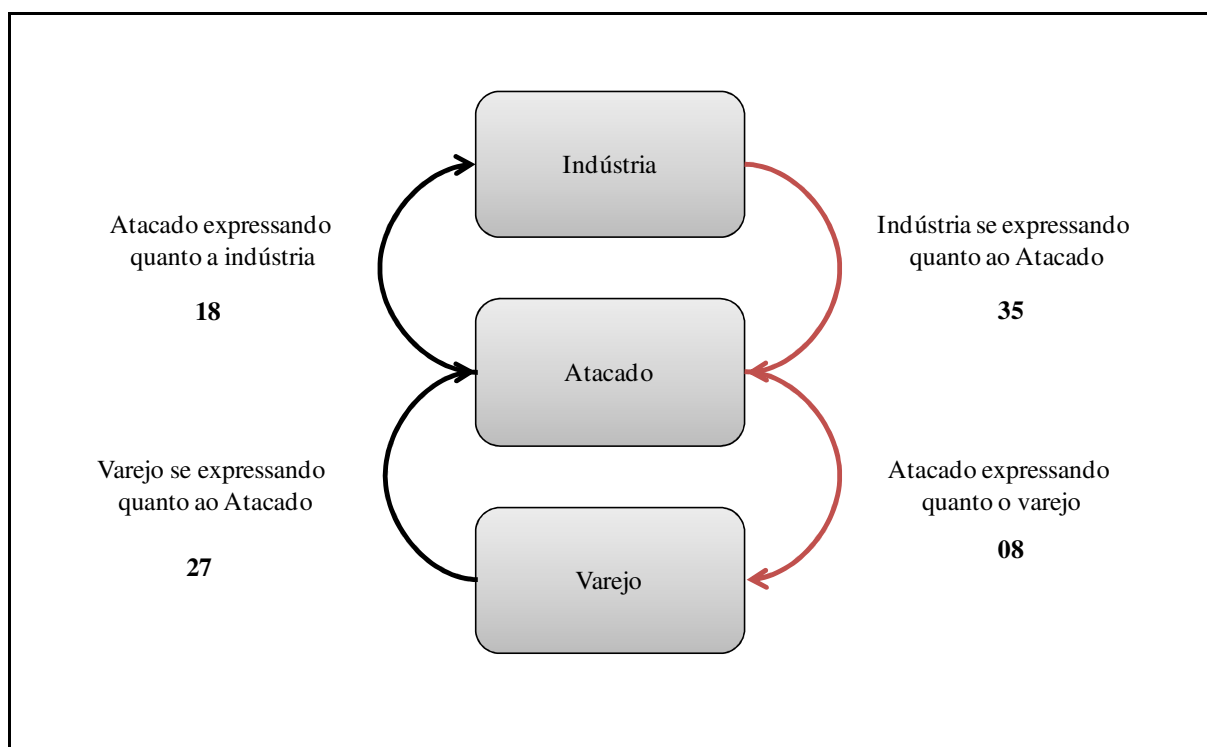
A figura 48 apresenta os incidentes críticos considerados positivos e negativos do relacionamento no canal de distribuição. Fica evidente que há um maior número de incidentes considerados positivos, ou seja, do tipo “favorecem” o canal, e menos do tipo “não favorecem”. O fato da maioria dos incidentes se referir ao atacadista, pode ser justificado por ele ser o centro deste estudo.



**Figura 48. Incidentes críticos positivos e negativos**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

A figura 49 apresenta a origem e destino dos incidentes críticos encontrados nessa pesquisa, sendo assim, verifica-se o número de incidentes da indústria para o atacado e vice versa, da mesma forma, do atacado para o varejo e vice versa.



**Figura 49. Origem e destino dos incidentes críticos encontrados**

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

#### **4.5 Influência dos elementos da estratégia de marketing nos aspectos de relacionamento**

Pode-se verificar nesta pesquisa que os elementos da estratégia de marketing (segmentação de mercado, mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, comunicação e distribuição) podem agir e exercer influência sobre os aspectos do relacionamento (poder/dependência, conflito, confiança, comunicação, compromisso/cooperação, parcerias, oportunismo, satisfação, investimentos) de diversas maneiras, deste modo, esta seção visa elucidar essas relações. Deve-se destacar que cada elemento da estratégia de marketing não necessariamente se relaciona somente com um aspecto do relacionamento, ao contrário, existem múltiplas relações para esta análise. Outro ponto que merece destaque, é o fato de que as relações destacadas nessa seção foram verificadas empiricamente por meio das entrevistas realizadas em campo, contudo, essas ligações *a posteriori* merecem ser analisadas de forma a verificar o seus níveis de intensidade.

A segmentação e mercado-alvo exercem influência sobre o grau de confiança no parceiro em um contexto de canal de distribuição, pois, a medida com que as organizações dividem os seus mercados em grupos mais homogêneos, com ações mais direcionadas as diferentes necessidades dos consumidores tem-se uma maior capacidade de controle e de concentração de esforços para atendimento e prestação de um nível superior de serviço a esses clientes. Essa convergência de energia em segmentos atrativos pelo atacadista, provavelmente apoia o cliente varejista, sendo assim, torna-se evidente a relação segmentação e mercado-alvo exercendo influência sobre o aspecto confiança. Além disso, a segmentação e mercado-alvo promovem maior capacidade de estruturação da força de vendas adequada para apoiar esta estratégia, o que é confirmando por autores como Terho et al. (2015) que relacionam a segmentação de mercado com o desempenho do vendedor/representante comercial.

O posicionamento aqui também é ligado para possuir relação com o aspecto confiança, uma vez que projeta na mente dos consumidores, clientes e parceiros os diferenciais apresentados pelo atacadista, nesse sentido, sugere-se que se o posicionamento for bem realizado e conciso entre o que for projetado e o que foi entendido pelos agentes, tem-se o surgimento da influência da confiança tanto na empresa quanto na marca. Autores como Singh, Kalafatis e Ledden (2014) destacam que o posicionamento da marca frequentemente está associado a qualidade, na perspectiva dos consumidores.

Os elementos que envolvem o produto também se relacionam com aspectos como parcerias, compromisso e cooperação, haja vista que a maioria das análises sobre variedade, mix de produtos, estoques, giro, *portfólio* e marcas são frequentemente visualizadas pelos agentes como algo que contribui para todo o canal de distribuição. O elemento produto também possui influência no nível de satisfação, pode-se verificar por meio das entrevistas ocorridas com os respondentes varejistas que variedade, sortimento, qualidade são importantes na colaboração de uma percepção positiva da atuação do atacado no canal de distribuição, esses resultados são coerentes com autores como Geyskens e Steenkamp (2000); Van Bruggen; Kacker e Nieuwlaat (2005) que vinculam a satisfação com sortimentos grandes e variados e a qualidade dos produtos.

Verifica-se empiricamente também a satisfação dos clientes varejistas quando possuem suas dúvidas sobre produtos sendo sanadas pela força de vendas do atacado. Essas informações são coerentes com Agnihotri, Rapp e Trainor (2009) que também vinculam o conhecimento sobre os produtos, exercendo influencia sobre a satisfação. O elemento produto também possui relação com confiança, pois, na medida que o atacado oferece produtos e serviços que apresentam maiores níveis de qualidade, obtém-se um maior nível de confiança



dos clientes varejistas. Essas informações são condizentes com outros autores (WU; CHEN, P.; CHEN, K., 2015), que frequentemente ligam a qualidade do produto/serviço com confiança.

O elemento preço exerce grande influência sobre a satisfação dos membros no canal de distribuição, principalmente dos clientes varejistas. Em grande parte das vezes os varejistas apresentam maior contentamento com o atacadista, na medida com que as ofertas de produtos e serviços trazem maiores benefícios econômicos a ele, resumindo-se em menores custos, maiores margens e descontos. Essas informações colaboram com a de diversos autores que frequentemente associam maiores níveis de satisfação com os retornos financeiros no canal (BROWN; LUSCH; SMITH, 1991; GEYSKENS, STEENKAMP; KUMAR, 1999; GEYSKENS; STEENKAMP, 2000; VAN BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2005; RAMBOCAS et al., 2015).

Elemento preço também exerce influência acerca do aspecto poder e dependência, que fica evidenciado principalmente pelas relações e negociações que ocorrem entre atacadista e indústria. Este resultado condiz com a visão de Mohr e Spekman (1994) quando os autores destacam que fabricantes muito poderosos tendem a não proporcionar as melhores margens. Preço também se relaciona com o aspecto de compromisso e cooperação, pois no canal de distribuição deve-se haver uma adequação entre os preços praticados tanto pela indústria, quanto atacado e varejo, essas informações são coerentes com Nagle e Holden (2003). Por fim, o elemento preço também exerce grande influência sobre os possíveis conflitos no canal de distribuição, conforme já destacado anteriormente.

O elemento comunicação de marketing do atacadista (campanhas, combos e promoções) possuem forte ligação com o aspecto investimento, troca de informações e ao compromisso e cooperação. Toda aplicação financeira feita pelas indústrias no atacado se relacionam para o desenvolvimento das atividades promocionais no canal, de forma a contribuir com indústria, atacado e varejo. Da mesma forma, o elemento comunicação de marketing se relaciona também com as trocas de informações entre os membros no canal de distribuição; devido ao fato da construção conjunta das campanhas, combos e promoções, torna-se necessário um fio condutor de troca de informações que esteja presente nesse relacionamento. Essa troca de informações deve ser mais estreita e direcionada as necessidades de cada um. Liga-se também ao aspecto compromisso e cooperação, em razão das iniciativas dos membros para resolução de problemas de giro de produtos e para fomentação de vendas, o que também é reforçado por Churchill e Peter (2000).

O elemento distribuição evidentemente está relacionado com o aspecto conflito no canal. Verifica-se que problemas operacionais que ocorrem na entrega dos produtos são visualizados pelo varejista como algo desfavorável as atividades do atacado, contribuindo assim para o surgimento de conflitos. Deve-ser ressaltar também que o conflito está associado diretamente com a satisfação no canal, o que é reforçado por diversos autores (BROWN; LUSCH; SMITH, 1991; JAP; GANESAN, 2000).

Torna-se importante destacar também o aspecto de exclusividade de distribuição. Nota-se por meio das entrevistas que quando o atacadista atua como distribuidor individual da indústria em determinadas localidades, tem-se maior estado de dependência no relacionamento. Sendo assim, verifica-se que o elemento distribuição, exerce influência sobre o aspecto dependência no canal de distribuição. Essas informações são condizentes com outros autores (ANDERSON, WEITZ, 1992).

Pode-se verificar também por meio das entrevistas que a distribuição proporciona maior disponibilidade dos produtos e prestação dos serviços no canal de distribuição, gerando maior satisfação da indústria, atacado e varejo. A disponibilização dos itens nas gôndolas, proporciona maior comodidade, conveniência, economia de tempo e acessibilidade ao produto. Essas informações correspondem com outros autores (YOO; DONTHU; LEE, 2000). Nesse sentido, evidencia-se que a estratégia de distribuição adotada pela empresa exerce influência sobre o nível de satisfação no canal de distribuição.

A figura 50 apresenta as ligações de influência encontradas de cada elemento da estratégia de marketing em cada aspecto do relacionamento entre atacado distribuidor, indústria alimentícia e pequeno varejo.

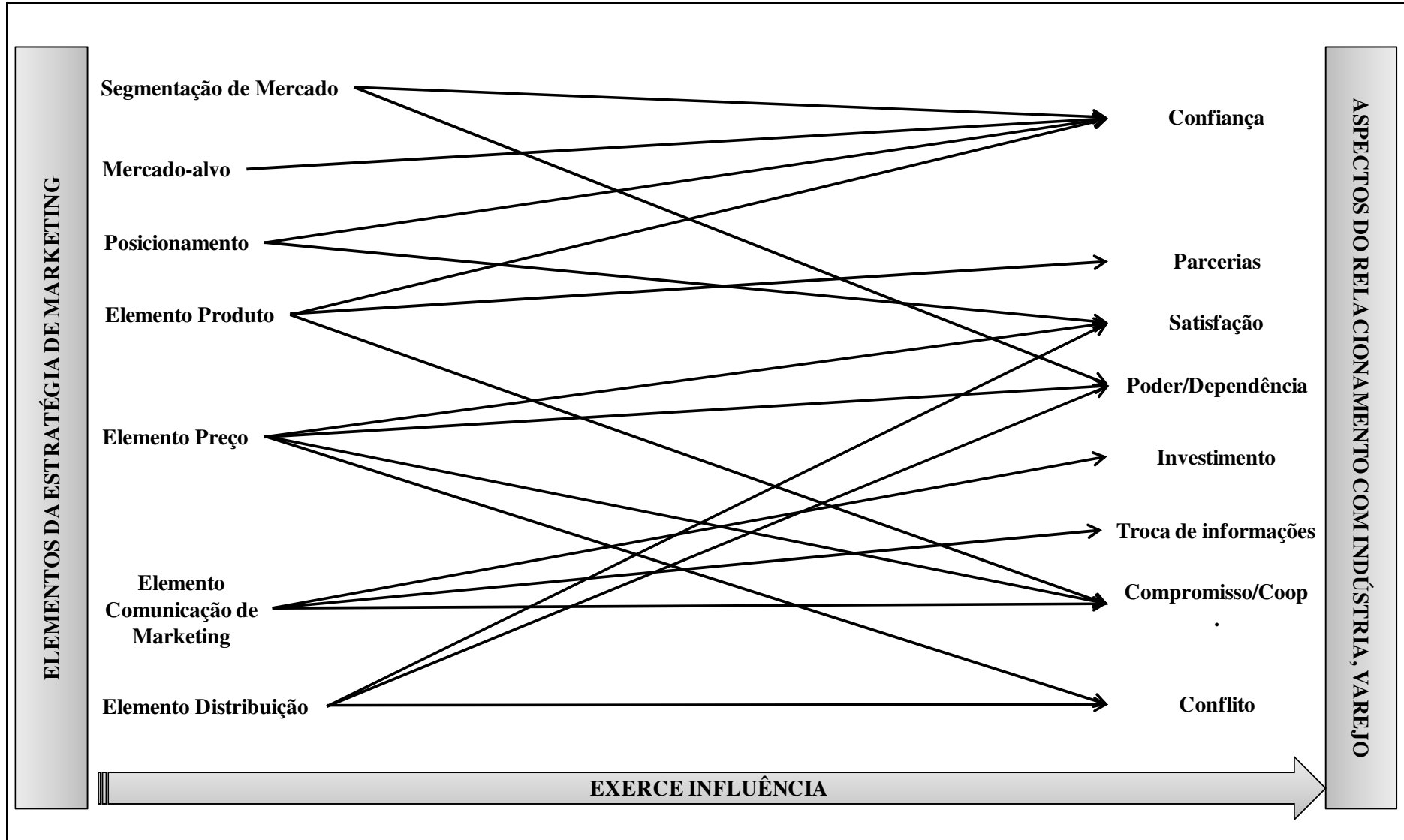


Figura 50. Elementos de marketing exercendo influência sobre os aspectos do relacionamento  
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

#### 4.5.1 Análise dos gaps da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento

Esta seção tem por objetivo identificar e analisar os chamados *gaps/lacunas*. Primeiramente cabe destacar nessa pesquisa o que é considerado “*gap*”. No contexto em questão, *gap* se refere à lacuna existente no desenvolvimento de algum elemento da estratégia de marketing ou em algum aspecto do relacionamento entre atacado-indústria e atacado-varejo. Deve-se ressaltar também que será considerado como *gap*, a lacuna identificada tanto pelo atacado, indústria e varejo, haja vista que o *gap* pode ser percebido por todos os envolvidos na relação (LEMINEN, 2001).

A primeira lacuna se refere ao atacadista de forma geral não realizar investimentos em seu departamento de marketing; como dito anteriormente, esta área é mantida exclusivamente devido as atividades da indústria, contudo, a organização necessita ampliar o escopo e entender que as ações de marketing são fundamentais para a competitividade empresarial, haja vista que o marketing é a gestão responsável por garantir que todos os aspectos do negócio estejam focados na entrega de valor superior aos clientes, em meio a esse ambiente competitivo (WEBSTER JR., 1992) o que fica mais evidente no setor atacadista.

Tem-se também como lacuna no desenvolvimento da estratégia de marketing do atacado, o processo incompleto de segmentação de mercado. Verifica-se empiricamente que a organização não possui claro entendimento das necessidades e desejos dos clientes varejistas. Sendo assim, necessita-se desenvolver formas para diferenciar o atendimento ao canal alimentar e não alimentar, haja vista que esses canais são diferentes entre si. A não compreensão na segmentação gera uma limitação no atendimento aos varejistas e aos consumidores finais. Conjuntamente com a incompleta estratégia de segmentação de mercado, tem-se a dificuldade para definição do mercado-alvo da empresa. A divisão do mercado para atendimento atacadista é realizada, contudo, não existem estratégias diferenciadas para cada uma delas.

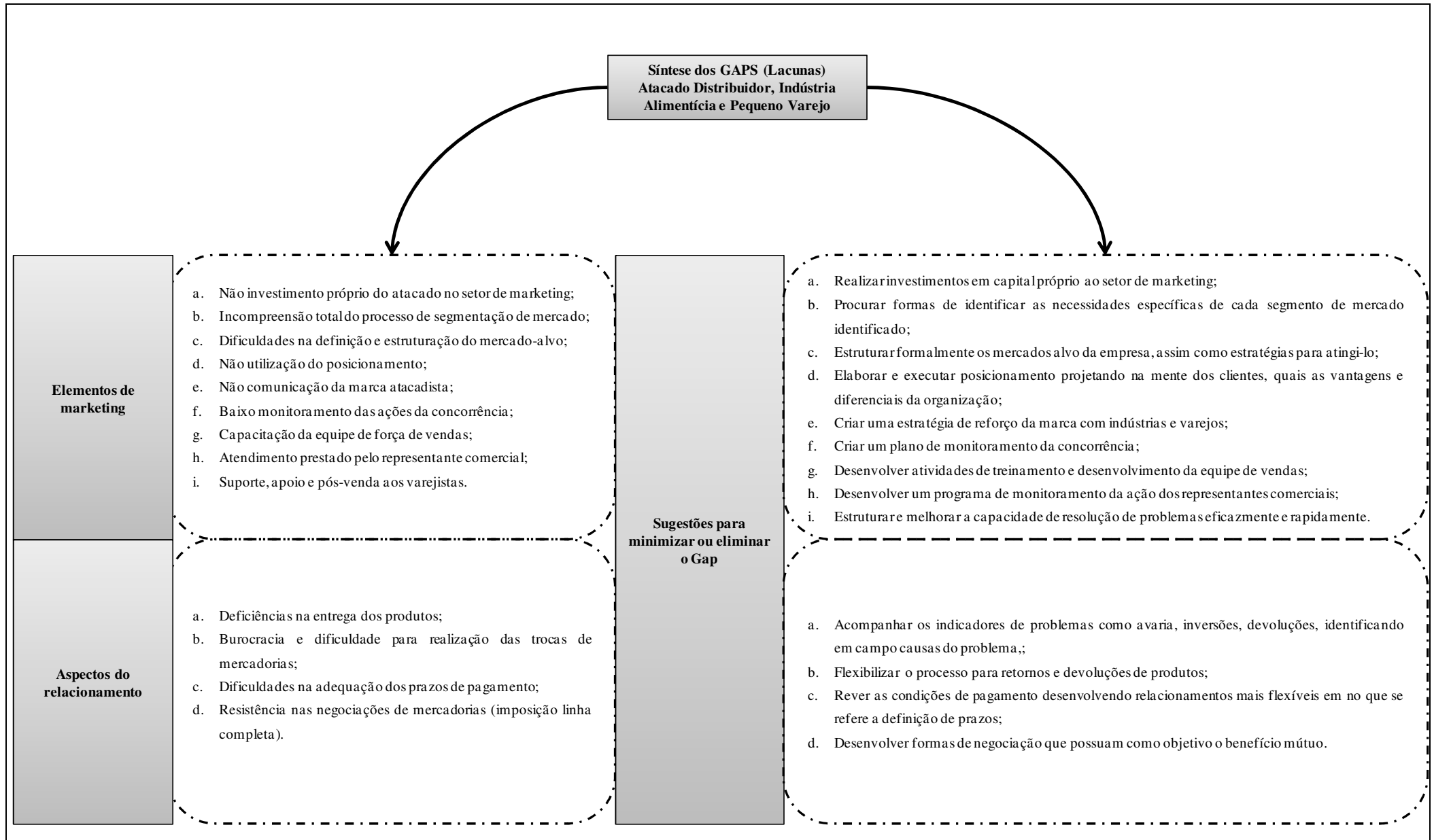
Outro aspecto, refere-se a falta de uma estratégia de posicionamento, reforço e trabalho da marca do próprio atacadistas, a falta de uma posicionamento adequado apresenta limitação no que se refere a percepção de consumidores e parceiros sobre quais os diferenciais da empresa, ou como se posiciona perante o mercado. Sugere-se ao atacadista primeiramente determinar uma estrutura de referência de suas atividades com mercado-alvo e com relação a concorrência, em seguida identificar os pontos de paridade e diferença e por último criar alguma estratégia de comunicação persuasiva. Essa ordem para realização da estratégia de posicionamento é reforçada por diversos autores (KOTLER; KELLER, 2012).

Tem-se como *gap* também o baixo monitoramento da concorrência. Embora a organização desenvolva algumas atividades com vistas a monitorar os concorrentes, não tem-se uma estratégia específica para esta atividade. As análises de concorrência são realizadas em grande parte empiricamente, não por meio de um processo mais formal das atividades da empresa.

Outro *gap* identificado, refere-se ao atendimento desenvolvido pelos representantes comerciais aos clientes varejistas. Verifica-se por meio das entrevistas que existe a consciência tanto do atacado, quanto da indústria e do varejo, das dificuldades de gestão com relação à força de vendas. Conforme sugerido por autores como Donassolo e Matos (2014) é preciso recrutar, selecionar, desenvolver e reter vendedores qualificados para lidar com as vendas. Para o atacadista a principal adversidade em suas atividades é justamente fortalecer uma equipe de vendas adequada que seja capaz de manter relacionamentos sólidos com clientes por meio da prestação de um maior nível de serviço. Da mesma forma, Terho et al. (2015) destaca que a força de vendas deve ser orientada ao cliente.

O atacadista deve se atentar também às deficiências na entrega e aos problemas operacionais que geram conflito com o parceiro, como trocas, devoluções, avarias, inversões, entre outras. Essas informações condizem com os autores como Geyskens e Steenkamp (2000) que destacam que embora o relacionamento tenha problemas ocasionais, é importante que eles sejam resolvidos antes de se tornarem crônicos para a organização. Outro *gap* que pode ser descrito diz respeito à burocracia associada à realização de alguns serviços como trocas e devoluções, conforme já apresentado pelos varejistas, o excesso de atividades para a resolução de problemas como este atuam como inibidor para sua solução. Torna-se importante destacar que atacadistas que não entregam valor no desempenho de serviços de distribuição correm o risco de ser suprimido do canal de distribuição (ROSEMBLOOM, 2007). Diante do contexto apresentado o atacado em geral necessita buscar gerar valor para o varejista, e para o consumidor final desenvolvendo e mantendo um alto grau de nível de serviço.

A figura 51 tem como objetivo apresentar resumidamente os *gaps* encontrados no desenvolvimento da estratégia de marketing do atacado e de suas relações com a indústria e o varejo. Ressalta-se que também é apresentado as orientações para que essas lacunas sejam minimizadas ou eliminadas no canal de distribuição. Essas informações são de extrema importância para o atacadista, pois proporcionará a ela, maior visão de pontos de melhoria em suas atividades.



**Figura 51. Síntese dos gaps da estratégia de marketing e relacionamento no canal de distribuição**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito apresentar todos os aspectos que compõem as considerações finais da pesquisa. Inicialmente os objetivos definidos são analisados com intuito de verificar se foram atingidos. Em segundo momento, apresenta-se as implicações teóricas, ou seja, contribuições científicas a área de estudo, e implicações gerenciais às organizações atacadistas, indústrias e varejos sobre os elementos da estratégia de marketing concebidos, elaborados e executados no canal de distribuição, além da análise sobre o relacionamento. Em última instância apresenta-se as limitações, e sugestões de pesquisas futuras. Além disso, apresenta-se também as proposições de pesquisa considerando todo o escopo do estudo. A figura 52 apresenta como está estruturado o capítulo.

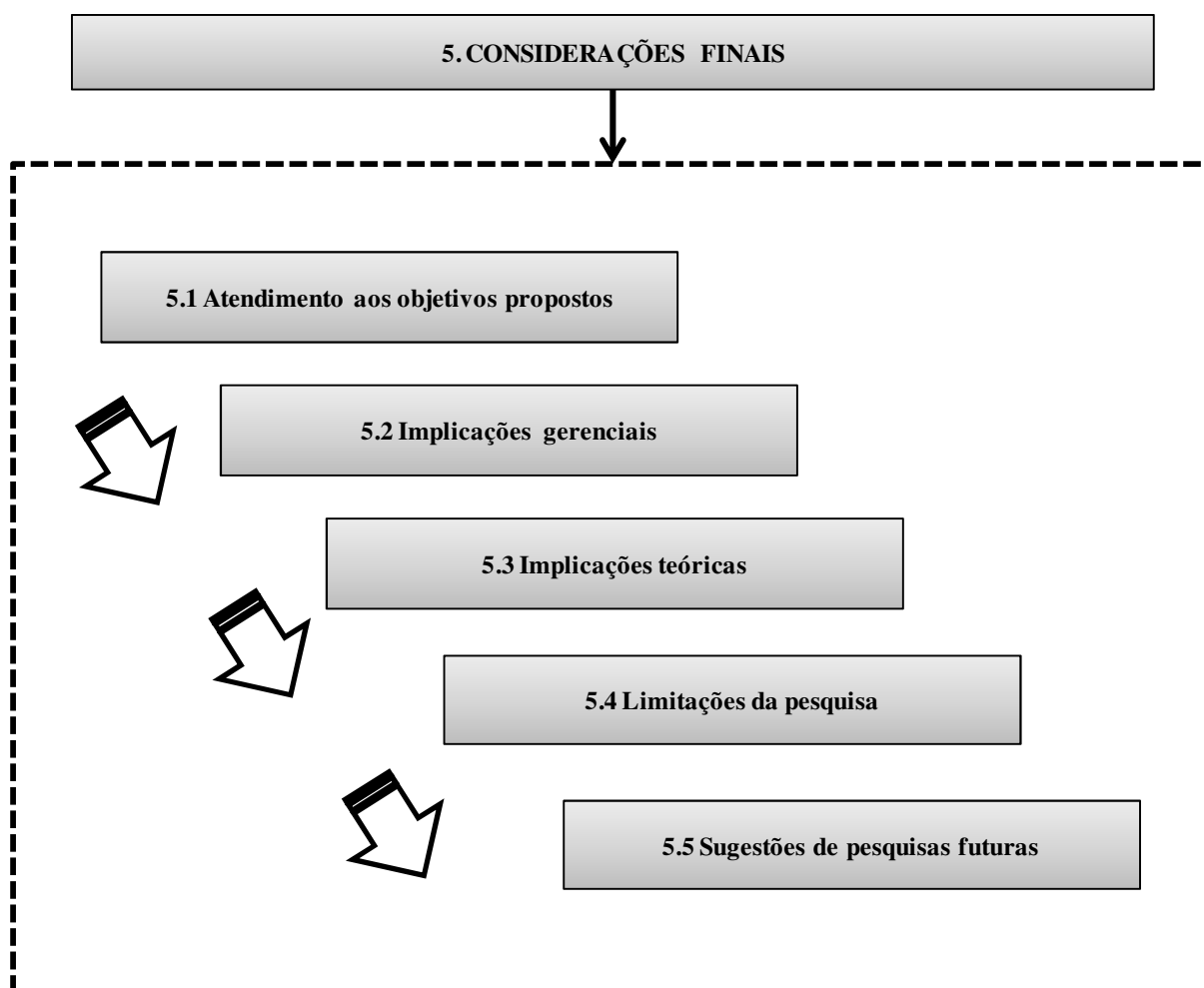


Figura 52. Estrutura das considerações finais

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.1 Atendimento aos objetivos propostos

Como acompanhamento e verificação dos objetivos definidos inicialmente na pesquisa, resgata-se essas informações para que seja possível identificar se foram ou não realizados. É importante verificar que o objetivo geral definido previamente na pesquisa foi cumprido, ou seja, o seu desenvolvimento teórico e prático permitiu identificar e analisar como os elementos da estratégia de marketing exercem influência sobre os aspectos que permeiam o relacionamento do atacadista distribuidor com a indústria alimentícia e o pequeno varejo. Além disso, ressalta-se que para este estudo, definiu-se cinco objetivos que contemplassem os elementos da estratégia de marketing e os aspectos do relacionamento. Os objetivos propostos demonstraram adequação ao escopo da pesquisa e conduziram todos os passos para realização deste estudo.

O primeiro objetivo tratava-se de “identificar e analisar os elementos da estratégia de marketing gerenciadas pelos atacadistas distribuidores no canal”. Fica evidente pelos resultados apresentados neste estudo, que este objetivo foi concluído, identificou-se por meio das entrevistas com os respondentes do atacado, as suas perspectivas sobre segmentação, mercado-alvo, posicionamento, produto, preço, comunicação e distribuição. Essas informações foram essenciais para se obter uma visão macro de como esses elementos são desenvolvidos e de como se comportam em execução no canal de distribuição. Foram elaborados quadros com vistas a sintetizar as ações de tais elementos da estratégia de marketing no canal, além da construção de gráficos que permitiram visualizar os elementos mais frequentes no canal de distribuição estudado.

O segundo objetivo desta pesquisa consistiu em “descrever as características dos aspectos de relacionamento com os elos da indústria alimentícia e do pequeno varejo segundo a perspectiva do atacadista distribuidor”. Este objetivo também foi realizado por meio das entrevistas, onde identificou-se e descreveu-se quais atividades estão envolvidas com poder/dependência, conflito, confiança, comunicação, compromisso, cooperação, parcerias, oportunismo, satisfação e investimentos. Examinar esses aspectos sob a ótica do atacado distribuidor foi de extrema importância para o estudo pois permitiu entender especificidades presentes no relacionamento com indústria alimentícia e o pequeno varejo. Além disso, também foram elaborados quadros e gráficos capazes de sintetizar as informações envolvidas com os aspectos de relacionamento no canal de distribuição estudado. De forma concluir o primeiro e segundo objetivo foi construído um *framework* com as principais informações dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento sob o ponto de vista



do atacadista distribuidor. Este *framework* permitiu visualizar mais claramente as informações coletadas e processadas.

O próximo objetivo visou “identificar as perspectivas da indústria alimentícia e do pequeno varejo frente aos elementos da estratégia de marketing e os aspectos do relacionamento com o atacadista distribuidor”. Tal objetivo foi cumprido neste estudo, haja vista que organizações industriais e varejistas foram entrevistadas, onde buscou-se identificar em suas perspectivas, os elementos de marketing e os aspectos de relacionamento. Este objetivo contribuiu para maior compreensão de como essas organizações visualizam a presença dos elementos/aspectos no canal de distribuição. Para conclusão de tal objetivo, também criou-se um *framework* tanto para a perspectiva das indústrias A, B e C, quanto para os varejistas A, B e C.

O quarto objetivo se referia a “identificar os incidentes críticos advindos da análise qualitativa agrupada das perspectivas do atacado distribuidor, da indústria alimentícia e do pequeno varejo”. Este objetivo também foi realizado e propiciou identificar pontos comuns das visões entre atacado-indústria, atacado-varejo, ou em alguns casos também, algum ponto comum que tenha sido identificado pelos três agentes, indústria-atacado-varejo. Deve-se ressaltar que foram criadas categorias de incidentes críticos que fossem adequadas para compor os incidentes críticos identificados pelas falas do atacado, indústria e varejo. A identificação dos incidentes em categorias como apresentado neste estudo, proporciona fácil visualização do que é considerado crítico para esses membros. Além disso, apresenta-se nesse estudo, a origem e o destino dos incidentes críticos, ou seja, qual membro do canal se refere a outro, e sua respectiva quantificação.

Em última instância, tem-se “analisar a influência dos elementos da estratégia de marketing sobre os aspectos de relacionamento no canal distribuição para identificação dos *gaps* (lacunas)”. Este objetivo também foi concluído na medida com que se identificou quais elementos da estratégia de marketing exercem influência sobre os aspectos de relacionamento. Sendo assim, buscou-se evidências empíricas nas atividades do atacado, indústria e varejo de modo a gerar essas linhas de influência. Além disso, foi possível identificar também as lacunas que se referem ao desenvolvimento e execução dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento entre atacado, indústria e varejo; e da mesma forma, sugerir formas de minimizar ou eliminar tais *gaps*/lacunas. A identificação das lacunas no canal de distribuição permitem aos membros atacado, indústria e varejo a possibilidade de melhorias substanciais no nível de atendimento e no desenvolvimento dos relacionamentos no canal de distribuição.

## 5.2 Implicações gerenciais

Esta seção objetiva acima de tudo apresentar as implicações teóricas e gerenciais da pesquisa. Ressalta-se que as implicações teóricas condizem com as contribuições que colaboram para o campo de estudos de estratégia de marketing e relacionamento. Já as implicações gerenciais dizem respeito as contribuições para o canal de distribuição como um todo, mas, acima de tudo para o atacadista.

Tem-se entendido que os relacionamentos no canal de distribuição possuem como objetivo criar valor superior para organizações envolvidas (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015) e clientes finais, sendo assim, o atacadista necessita melhorar as relações de cooperação com indústrias e varejistas.

Sugere-se ao atacadista que realize a utilização dos investimentos da indústria em objetivos claros e transparentes, para que minimize o receio das indústrias sobre a inserção desses investimentos. A definição clara de como a verba será realizada, em quais ações, em quais localidades e regiões colabora para construção do comportamento de confiança, minimizando a percepção da indústria no que se refere a possíveis comportamentos oportunistas do atacado. Nesse sentido, a confiança pode amenizar essas possíveis ações e criar um clima mais favorável ao relacionamento.

Da mesma forma, o atacado necessita desenvolver um acompanhamento mais apurado das causas e efeitos dos problemas operacionais na distribuição como avaria, inversão de produtos, faltas e sobras. É necessário monitorar o desempenho dos colaboradores e investigar possíveis pontos de conflito que provavelmente reduzem os resultados da organização. Atacado, indústria e varejo precisam definir formas de diminuir ou eliminar os conflitos que afetam negativamente o desempenho do canal de distribuição como um todo. As organizações devem procurar desenvolver maior nível de integração para que sejam definidas metas e objetivos comuns a todos os participantes, reduzindo assim, os conflitos de metas/objetivos que foram encontrados neste estudo.

Seria interessante ao atacado também identificar o valor percebido pelos clientes no que tange a sua prestação de serviços, ou seja, analisar quais são os custos e benefícios considerados pelos clientes associados as transações no canal de distribuição. Indica-se também ao atacado que demonstre ao varejo o que pode ser chamado de “venda de soluções”, objetivando diminuir as pressões a respeito de preço. Essas possíveis soluções podem intensificar os benefícios no canal e reduzir os custos com cliente. Procurar direcionar a visão do varejista para uma perspectiva mais de ajuda e solução de problemas. Além disso, tendo

em vista que a estratégia de vendas é potencial de gerar vantagem competitiva no mercado (TERHO et al., 2015), sugere-se que o atacado estruture uma política de vendas formalizada de forma atender eficazmente as metas e objetivos da organização, considerando coerentemente as necessidades dos varejistas, e dos representantes comerciais.

Orienta-se ao atacadista examinar o seu relacionamento com os seus *stakeholders*<sup>7</sup>, buscando sempre reconhecer críticas e sugestões que tange as suas atividades. Criar e manter laços mais próximos com colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviço, terceirizados, entre outros, pode oferecer numerosas perspectivas e possíveis oportunidades para melhoria do trabalho desenvolvido.

Aconselha-se que o atacado distribuidor elabore e execute um plano de marketing com vistas a direcionar e coordenar esforços estratégicos e táticos de marketing. Ressalta-se que este plano permite maior capacidade da organização de se planejar, dirigir e controlar as suas ações e atividades, além de formalizar documentalmente as metas e objetivos da empresa no que se refere à estratégia de marketing definida.

Recomenda-se que o atacado desenvolva pesquisas de marketing mais aprofundadas visando estreitar o relacionamento com a indústria e o varejo. As pesquisas de marketing podem oferecer um rico contexto de informações para o atacado, além de propiciar a ele, maior capacidade de mudança e adaptação, considerando a dinâmica do mercado.

O atacado distribuidor precisa se atentar no que se refere ao contato, frequência e confiabilidade do atendimento dos representantes comerciais nos clientes varejistas. Torna-se claro por meio das evidências empíricas desta pesquisa que os varejistas possuem certa insatisfação no que tange a esse aspecto. Similarmente, sugere-se ao atacado que utilize a força de vendas como atuante efetivo de um sistema de inteligência de marketing, aspirando informações sobre concorrência e ambiente de marketing em geral.

Atacadista, indústria e varejo precisam definir linhas de comunicação mais estreitas para garantir a manutenção e continuação do relacionamento. Embora tenha certo contato entre essas empresas, verifica-se que uma comunicação mais assertiva, frequente e bidirecional entre os elos traria benefícios frequentes para todos. Sendo assim, sugere-se que a comunicação/troca de informações seja mais oportuna e efetiva.

---

<sup>7</sup> Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela organização (FREEMAN, 1984).

### 5.3 Implicações teóricas

Tendo em vista o caráter exploratório deste estudo, torna-se possível sugerir uma série de implicações teóricas que envolvem os elementos da estratégia de marketing e os aspectos do relacionamento presentes entre atacado distribuidor, indústria alimentícia e pequeno varejo.

- Atacado distribuidor está mais propenso a inserir produtos em seu *portfólio* se o fornecedor apresentar informações sistematizadas sobre o desempenho do produto no mercado.
- Indústrias que pretendem iniciar trocas relacionais com atacadista distribuidor devem possuir um arcabouço de informações completas sobre produto, mercado, margens e precificação e público-alvo.
- Atacado distribuidor possui variados níveis de intensidade de relação quando os fornecedores possuem marcas mais ou menos expressivas.
- A não adequação dos prazos de pagamento e recebimento entre indústria e atacado implicam em redução do número de contatos, ou até mesmo na cessação do relacionamento.
- A imposição de linha completa exercida pela indústria ao atacado resulta na intensificação de conflitos de metas e objetivos, gerando a intenção de dissolução do relacionamento.
- Relação ganha-ganha e rentabilidade são condições necessárias e exclusivas para a manutenção e continuação do relacionamento do atacado com a indústria e o varejo.
- Na distribuição exclusiva, muito provavelmente o relacionamento do atacado com o seu respectivo fornecedor será mais próximo, gerando maiores níveis de investimentos, confiança e satisfação.
- O desenvolvimento de ações de comunicação de marketing, como campanhas, combos, promoções e casadinhas, necessariamente devem vir acompanhadas com investimento financeiro feito pela indústria fornecedora ao atacadista sob condição de manter o relacionamento.
- A definição de ações de comunicação por parte da indústria sem considerar o atacadista e o varejista implica em certa percepção desfavorável ao canal de distribuição.
- Não realização de investimentos da indústria resulta em ações coercitivas e tentativas de influência por parte do atacado.

- A baixa rentabilidade do representante comercial gera possíveis comportamentos oportunistas, como duplas pastas de *portfólio*.
- A experiência e maturidade da força de vendas do atacado promove maior confiança nos clientes varejistas.
- A rotatividade do representante comercial afeta negativamente a percepção dos clientes varejistas sobre o atacado.
- Fornecedor aumenta o nível de dependência do atacado quando realiza lançamentos de novos produtos.
- A não adequação da política de preços da indústria, promove maiores níveis de conflito no canal de distribuição.
- O nível de instrução dos representantes comerciais sobre características do produto afeta diretamente a satisfação dos clientes varejistas.
- O contato do vendedor com varejista promove a confiança, envolvendo possível surgimento de oportunidades e recebendo possíveis feedbacks sobre produtos e serviços.

#### **5.4 Limitações da pesquisa**

Embora este estudo apresente diversas contribuições teóricas e práticas para atacadistas, indústrias e varejos, algumas limitações ficam evidentes. Primeiramente a limitação da pesquisa diz respeito da caracterização do próprio método, estudo de caso, embora aumente a profundidade das informações coletadas, diminui a capacidade de generalização dos resultados. Os resultados empíricos e estratégias identificadas se limitam as atividades e relacionamentos entre atacado distribuidor, indústria alimentícia e pequeno varejo supermercadista, desconsiderando-se outros modelos de atacado como autosserviço ou distribuidor especializado.

A dimensão temporal torna-se similarmente uma limitação da pesquisa, pois, não considerou-se por exemplo o modelo clássico de Dwyer, Schurr e Oh (1987) em que os autores sugerem que os relacionamentos passam por fases. Considerou-se nesta pesquisa que todos os membros do canal desenvolvem relacionamentos baseados em trocas relacionais. Desenvolveu-se a análise dos aspectos de relacionamento baseados em um ponto estático no tempo, ou seja, não houve o acompanhamento longitudinal para verificar como esses aspectos se alteram em uma distribuição temporal.

Outra limitação da pesquisa se refere a utilização dos elementos da estratégia de marketing. Buscou-se utilizar os principais, contudo, outros não foram utilizados, como

orientação para o cliente, geração de valor, vantagem competitiva, diferenciação. Da mesma forma, quanto aos aspectos que permeiam o relacionamento entre indústria, atacado e varejo, utilizou-se os principais envolvidos nas relações em canais de distribuição, todavia, outros aspectos foram suprimidos como adaptação, benefícios, competências, compreensão, compensação, cultura, desempenho, flexibilidade, justiça, políticas, reputação, solidariedade entre outros.

Outro fator a ser destacado como limitação, trata-se das inúmeras associações entre os aspectos comportamentais que permeiam o relacionamento entre atacado, indústria e varejo. Dificilmente consegue-se analisar um aspecto isoladamente, sendo assim, analisar esses aspectos torna-se um desafio, pois existem múltiplas relações. Além dos aspectos do relacionamento se relacionarem com os elementos da estratégia de marketing conforme visto por este estudo, eles também se relacionam entre si. Diante deste contexto, ocorrendo evidências empíricas destas ligações, as mesmas foram destacadas ao longo da pesquisa, contudo, alguma ligação pode não ter sido destacada e por conseguinte não descrita.

Uma das limitações da pesquisa também se refere a natureza da própria técnica do incidente crítico, pois para implementação de seus procedimentos o respondente é sugestionado a se lembrar e ter uma recordação das suas experiências anteriores, sendo assim, existe a possibilidade da ocorrência do evento não ser explicado com riqueza de detalhes ao pesquisador.

Tem-se a limitação também no que se refere aos incidentes críticos. Ou seja, não obrigatoriamente um incidente fora encontrado nas visões de atacado, indústria e varejo conjuntamente. Incidentes críticos comuns entre as três organizações foram destacados, contudo, não tratava-se de condição necessária para ser considerado incidente crítico.

Da mesma forma, também como limitação tem-se a realização das entrevistas com os proprietários dos pequenos varejos. A condução da entrevista ocorreu dentro do supermercado, tendo que, em muitos casos, o pesquisador interromper a entrevista devido a chegada de clientes. O ambiente onde a entrevista fora realizada gerou algumas dificuldades para transcrição devido a ruídos presentes nas áreas. Embora houvesse esse contratempo, procurou-se realizar anotações durante a entrevista, também como apoio a gravação, minimizando possíveis consequências desfavoráveis à pesquisa.

Outra limitação desta pesquisa se refere a quantidade de itens que a envolve, tendo em vista que os elementos da estratégia de marketing e os aspectos que permeiam o relacionamento entre indústria, atacado e varejo tenham sido identificados, tem-se a

possibilidade de determinado aspecto ou elemento ter sido mais evidenciado nas entrevistas e consequentemente mais discutido em seus resultados em detrimento de outro.

Como limitação tem-se a falta da perspectiva do representante comercial. Esta pesquisa concentrou-se em entender sobre os elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento do atacadista com a indústria e o varejo, contudo, fica evidente que a perspectiva do representante comercial não está presente nesta pesquisa, embora o mesmo tenha forte relação com o atacado e varejo.

Deve-se ressaltar que buscar superar tais obstáculos são de grande valia para pesquisas futuras, que envolvam os elementos da estratégias de marketing e os aspectos de relacionamento entre indústria, atacado e varejo. A seguir, são realizadas algumas sugestões para desenvolvimento de pesquisas futuras.

### **5.5 Sugestões de pesquisas futuras**

Os aspectos que permeiam o relacionamento entre a indústria, atacado e varejo podem ser considerados constructos multifacetados, ou seja, que possui características variadas e peculiares. Sugere-se um estudo mais aprofundado para cada aspecto que permeia o relacionamento entre indústria, atacado e varejo. Esses elementos apresentam rico contexto de pesquisas futuras, e a concentração de esforços em aspectos separados permitiria ampla identificação de grandes ações relacionadas ao aspecto considerado.

Seria significativo, pesquisas futuras que quantificassem o nível de influência dos elementos da estratégia de marketing sobre os aspectos de relacionamento, destacando de maneira singular, a intensidade de tais relações. As relações entre as empresas estão em constante mudança (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015), portanto, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais, de modo a verificar como cada aspecto do relacionamento se altera ao longo do tempo. Diante dessas informações, é possível destacar que a dimensão temporal dos relacionamentos pode fornecer um interessante contexto para futuras pesquisas.

Sugere-se também a replicação da pesquisa considerando um número maior de atacadistas, pois, este estudo considerou a perspectiva de um único atacadista distribuidor. Embora tenha-se desenvolvido a pesquisa no atacadista distribuidor com grandes informações sobre marketing e relacionamento, espera-se que pesquisas em mais atacadistas forneçam novas informações empíricas tanto dos elementos da estratégia de marketing, quanto dos aspectos de relacionamento com outros membros do canal.

Outra sugestão refere-se a possibilidade do desenvolvimento desta pesquisa considerando outros tipos de setores industriais, como agropecuários, bazar, bebidas, construção civil, higiene pessoal, limpeza, papelaria, utilidades domésticas e eletro-equipamentos, de forma identificar possíveis similaridades e diferenças na forma com que os elementos da estratégia de marketing e os aspectos do relacionamento com atacado se desenvolvem e se comportam.

Aconselha-se da mesma forma, novas pesquisas sobre o formato de atacado de autoserviço, pois, esta categoria apresenta-se como um novo formato que tem conquistado cada vez mais clientes e participação de mercado. Novas pesquisas que comparem os elementos da estratégia de marketing e do relacionamento entre o atacado distribuidor e de autoserviço também são interessantes.

Incentiva-se pesquisas em atacadistas que não sejam generalistas, ou seja, que sejam especializados em determinadas categorias como agro e construção. Assim, como pesquisas futuras que estudem os distribuidores exclusivos, destacando semelhanças e diferenças na forma dos elementos da estratégia de marketing e na condução do relacionamento. Atacadistas distribuidores exclusivos conseguem ser mais focados as necessidades dos clientes, pois possuem a representação singular de uma indústria/marca, sendo assim, seria interessante pesquisas futuras comparando os atacadistas distribuidores com os atacadistas exclusivos/especializados.

Recomenda-se novas pesquisas que visem estudar o relacionamento específico do representante comercial de vendas com os clientes varejistas de forma mais aprofundada. Donassolo e Matos (2014) também destacam a importância de novas investigações da qualidade do relacionamento sob a ótica do vendedor/representante. Similarmente, Terho et al. (2015) sugere novas pesquisas considerando os vendedores/representantes. Deve-se ressaltar que o representante comercial exerce grande influência sobre as atividade do atacado e do varejo, e são tidos como essenciais por esses elos para que o relacionamento se perpetue no futuro.

Sugere-se como pesquisas futuras também, estudos desenvolvidos em sistemas de franquias, de modo a estudar como os elementos da estratégia de marketing são elaborados e executados, e a forma com que os aspectos do relacionamento entre franqueador/franqueado são realizados e mantidos. Canais de distribuição em franquias apresentam características diferenciadas e específicas, sendo assim, merecem destaque em novas pesquisas.

Pesquisas futuras devem levar em conta o contexto cultural do país ao qual estão inseridos, haja vista que a realidade de distribuição presente entre diversos países são



diferenciadas. Sugere-se trabalhos que estudem o contexto dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento nas Américas do Sul e do Norte, assim como em países Asiáticos.

Seria interessante novos estudos que verificassem a geração de “valor” no canal de distribuição, identificando como o valor é criado e percebido pelos membros do canal (indústria, atacado e varejo). Pesquisas futuras devem abordar também a questão da vantagem competitiva sustentável, ou seja, identificar quais são os fatores que proporcionam que o canal de distribuição se torne de fato uma estratégia que não pode ser copiada em curto prazo pela concorrência.

Apesar dos grandes avanços sobre a literatura e prática dos canais de distribuição, em geral, este ainda é um tema de grande interesse e amplamente possível de ser estudado sob diversas óticas de estudo, e por meio da perspectiva de vários agentes. Sendo assim, não se findaram as possibilidades de pesquisas no contexto de canais de distribuição e estratégias de marketing. O fato dos elementos da estratégia de marketing exercerem influência sobre os aspectos do relacionamento fornece ponto inicial para estudar essa linha de atuação de forma mais aprofundada em trabalhos futuros e em outros contextos. Os resultados encontrados neste estudo proporcionam a novos pesquisadores iniciarem estudos atuais, envolvendo os elementos da estratégia de marketing e os aspectos que permeiam o relacionamento de integrantes do canal de distribuição em geral.

Este estudo buscou preencher a lacuna existente na literatura, de modo verificar empiricamente como os elementos da estratégia de marketing desenvolvidos e executados pelo atacadista distribuidor exercem influência sobre os aspectos de relacionamento com indústria alimentícia e o pequeno varejo. Nenhum estudo anterior possuiu o mesmo escopo de pesquisa, centrando-se sobre elementos de marketing e aspectos de relacionamento. Esta pesquisa contribuiu tanto para teoria de marketing quando para os gestores das organizações que compõe o canal de distribuição. Deve-se ressaltar que ainda pouco se tem explorado sobre os atacadistas de modo geral, e principalmente com relação à dinâmica com os elos da indústria e do varejo. Espera-se ter contribuído para construção de uma base comum de conhecimento sobre pesquisas em atacadistas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/index2.html>>. Acesso em: 10 mai. 2015.
- ABDUL, W. K.; GAUR, S. S.; PEÑALOZA, L. N. The determinants of customer trust in buyer–seller relationships: An empirical investigation in rural India. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 20, n. 4, p. 303-313, 2012.
- ACHROL, R. S.; ETZEL, M. J. The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 146-163, 2003.
- AGNIHOTRI, R.; RAPP, A.; TRAINOR, K. Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 7, p. 474-486, 2009.
- ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria**. 1997. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) EAESP-FGV, São Paulo, 1997.
- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. **Journal of retailing**, v. 80, n. 4, p. 331-342, 2004.
- AMICI, A. et al. Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. **Journal of Banking & Finance**, v. 37, n. 5, p. 1386-1396, 2013.
- AMPUERO, O.; VILA, N. Consumer perceptions of product packaging. **Journal of Consumer Marketing**, v. 23, n. 2, p. 100-112, 2006.
- ANDALEEB, S. S. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 1, p. 77-93, 1996.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n.1, p. 18-34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, n. 54, p. 42-58, 1990.
- ANGELIDES, P. The development of an efficient technique for collecting and analyzing qualitative data: The analysis of critical incidents. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, v. 14, n. 3, p. 429-442, 2001.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. Homewood: Richard D. Irwin. 1965.

ANSOFF, H. I; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I; MC DONELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, B. J.; HESTERLY, S. W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BATT, P. J. Building trust between growers and market agents. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 65-78, 2003.

BEEMER, C. B.; SHOOK, R. L. **Marketing Estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-387, 1987.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 15-37, 1997.

BENSAOU, M.; ANDERSON, E. Buyer-supplier relations in industrial markets: when do buyers risk making idiosyncratic investments?. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 460-481, 1999.

BERNASCONI, M. **Estrutura e gestão dos canais de distribuição na indústria de alimentos para cães e gatos (petfood)**. 2007. 183 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) UFSCar, São Carlos, 2007.

BERTHON, P. et al. Norms and power in marketing relationships: Alternative theories and empirical evidence. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 699-709, 2003.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIEMANS, W. G.; BRENČIČ, M. M. ; MALSHE, A. Marketing–sales interface configurations in B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 183-194, 2010.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2001.

BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. P. Issues and challenges in the positioning of service brands: a review. **Journal of Product & Brand Management**, v. 8, n. 2, p. 106-118, 1999.

- BLOMQVIST, K. The Many Faces of Trust. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 3, p. 271-286, 1997.
- BOBOT, L. Conflict Management in Buyer-Seller Relationships. **Conflict Resolution Quartely**, v. 27, n. 3, p. 291-319, 2010.
- BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. Evaluating market segmentation approaches. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 4, p. 257-268, 1984.
- BORNA, S.; CHAPMAN, J. Product differentiation and positioning: Confused concepts. **American Journal of Business**, v. 8, n. 1, p. 51-56, 1993.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRETTEL, M. et al. Distribution Channel Choice of New Entrepreneurial Ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 4, p. 683-708, 2011.
- BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 51-65, 2000.
- BROWN, J. R.; JOHNSON, J. L.; KOENIG, H. F. Measuring the sources of marketing channel power: A comparison of alternative approaches. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n. 4, p. 333-354, 1995.
- BROWN, J. R.; LUSCH, R. F.; SMITH, L. P. Conflict and Satisfaction in an Industrial Channel of Distribution. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 6, p. 15-25, 1991.
- BROWN, J. R.; CROSNO, J. L.; DEV, C. S. The effects of transaction-specific investments in marketing channels: the moderating role of relational norms. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 17, n. 4, p. 317-334, 2009.
- BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 51-65, 2000.
- BROWN, R. J.; LUSCH, F. R.; NICHOLSON. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. **Journal of Retailing**, v. 71, n.4, p. 363-392, 1995.
- BROOKSBANK, R.. The anatomy of marketing positioning strategy. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 4, p. 10-14, 1994.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 97-113, 2006.

BUCKLIN, L. P.; RAMASWAMY, V.; MAJUMDAR, S. K. Analyzing channel structures of business markets via the Structure-Output Paradigm. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 73-87, 1996.

BUTTERFIELD, L. D. et al. Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. **Qualitative research**, v. 5, n. 4, p. 475-497, 2005.

CATER, B.; ZABKAR, V. Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, p. 785-797, 2009.

CANIELS, M. C. J; GELDERMAN, C. J. Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 219-229, 2007.

CANNING, L.; HANMER-LLOYD, S. Trust in buyer-seller relationships: the challenge of environmental (green) adaptation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1073-1095, 2007.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR, W. D. Buyer-Seller Relationships in Markets Business. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.

CARU, A.; COVA, B.; PACE, S. Combining qualitative methods in practice. **Management Decision**, v. 52, n. 4, p. 777-793, 2014.

CARVALHO, J. C.; SEQUEIRA, L. Buyer-seller conflict and cooperation in marketing channels: port wine distribution. **International Journal of Wine Research**, v. 41, n. 9/10, p. 9-21, 2013.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Sage, 2004.

CELLINI, R.; CUCCIA, T. The artist-art dealer relationship as a marketing channel. **Research in Economics**, v. 68, n. 1, p. 57-69, 2014.

CELUCH, K.; BANTHAM, J. H.; KASOUF, C. The role of trust in buyer-seller conflict management. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 10, p. 1082-1088, 2011.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: M. I.T. Press, 463p., 1962.

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

CHEN, K.; KOU, G.; SHANG, J. An analytic decision making framework to evaluate multiple marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 8, p. 1420-1434, 2014.

CHIKWECHE, T. Independent Retail and Grocery Shops in Zimbabwe: Survival and Demise in a Crisis and Post-Crisis Era. **Journal of Marketing Channels**, v. 22, n. 2, p. 121-136, 2015.

CHOW, C. S.; KAYNAK, E.; YANG, C. J. Channel power struggle between a manufacturer giant and a retailer giant in China: Who is the winner?. **Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness**, v. 21, n.3, p. 306-321, 2011.

CHUNG, C.; CHATTERJEE, S. C.; SENGUPTA, S. Manufacturers' reliance on channel intermediaries: Value drivers in the presence of a direct web channel. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 40-53, 2012.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004.

CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 252-263, 2010.

COELHO, F. ; EASINGWOOD, C. An exploratory study into the drivers of channel change. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 9/10, p. 1005-1022, 2008.

COOTE, L.V.; FORREST, E. J.; TAM, T.W. An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n.7, p. 595-604, 2003.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. An investigation of marketing practice by firm size. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 5, p. 523-545, 2000.

COWAN, K.; PASWAN, A. K.; VAN STEENBURG, E. When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 140-148, 2015.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRAVENS, D. W. Examining the impact of market-based strategy paradigms on marketing strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 3, p. 197-208, 1998.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 2<sup>a</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

CROTTS, J. C.; AZIZ, A.; RASCHID, A. Antecedents of supplier ' s commitment to wholesale buyers in the international travel trade. **Tourism Management**, v. 19, n. 2, p. 127-134, 1998.

CROTTS, J. C.; TURNER, G. B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 11, n. 2/3, p. 116-123, 1999.

DAHLSTROM, R.; NYGAARD, A. An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 160-170, 1999.

DANAHER, P. J.; ROSSITER, J. R. Comparing perceptions of marketing communication channels. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1/2, p. 6-42, 2011.

DANT, R. P.; SCHUL, P. L. Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 38-54, 1992.

DAPIRAN, G. P.; HOGARTH-SCOTT, S. Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n.5, p. 256-267, 2003.

DAS, C.; TYAGI, R. WHOLESALER: A Decision Support System for Wholesale Procurement and Distribution. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 24, n. 10, p. 4-12, 1994.

DAS. T. K.; RAHMAN, N. Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework. **Journal Bus Psychology**, v. 25, n. 1, p. 55-74, 2009.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001, 265 p.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DEMIRKAN, S; DEMIRKAN, I. Implications of strategic alliances for earnings quality and capital market investors. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 9, p. 1806-1816, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin N K & Y. S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*, p. 1-17. London: Sage, 1994.

DEWSNAP, B.; JOBBER, D. A social psychological model of relations between marketing and sales. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 7/8, p. 874-894, 2002.

DIAS, S. R. **Estratégia e Canais de Distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993, 368 p.

DIBB, S.; SIMKIN, L. Targeting, segments and positioning. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, n. 3, 1991.

DIBB, S. Market segmentation: strategies for success. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 16, n. 7, p. 394-406, 1998.

DIBB, S.; SIMKIN, L. A program for implementing market segmentation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 1, p. 51-65, 1997.

DION, P.; EASTERLING, D.; MILLER, S. J. What is really necessary in successful buyer/seller relationships?. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 1, p. 1-9, 1995.

DJAFAR, W; AMER, Y; LEE, S. A Review on Long Distribution Channels Problems. **International Journal of Materials, Mechanics and Manufacturing**, v. 1, n. 1, p. 60-64, 2013.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. v.61, n.2, p.35-51, 1997.

DONASSOLO, P. H.; MATOS, C. A. Os Fatores Preditores do Desempenho de Vendas: um estudo com vendedores atacadistas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 448-465, 2014.

DUARTE, M.; DAVIES, G. Testing the conflict – performance assumption in business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 91-99, 2003.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H; OH, S. Developing buyer–seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

EASTON, G. Competition and Marketing Strategy. **European Journal of Marketing**, v. 22, n. 2, p. 31-49, 1988.

EDVARDSSON, B.; STRANDVIK, T. Is a critical incident critical for a customer relationship?. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 10, n. 2, p. 82-91, 2000.

EDVARDSSON, B.; ROOS, I. Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 3, p. 251-268, 2001.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n.1, p. 25-32, 2007.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47-52, 1972.



ELLINGER, A. E.; KELLER, S. B.; HANSEN, J. D. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of business logistics**, v. 27, n. 2, p. 1-27, 2006.

ELLRAM, L. M. The use of the case study method in logistics research. **Journal Of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.

ERIKSSON, K.; SHARMA, D. D. Modeling uncertainty in buyer–seller cooperation. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 12, p. 961-970, 2003.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

FLYNN, B. B. et al. Empirical research methods in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 250–284, 1990.

FONTENOT, R. J.; WILSON, E. J. Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 5-12, 1997.

FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing research**, p. 337-346, 1987.

FRAZIER, G. L. Organizing and Managing Channels of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

FRAZIER, G. L.; ANTIA, K. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 321-326, 1995.

FRENCH, R. P.; RAVEN, B. The Basis of Social Power. *Studies in Social Power*. 1959.

FRIMAN, M. et al. An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment – Trust theory. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 5, p. 403-409, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

FUCHS, C.; DIAMANTOPOULOS, A. Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11/12, p. 1763-1786, 2010.

FURRER, O.; THOMAS, H; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2008.

- GAILEY, E. D.; YOUNG, J. A. An examination of marketing channel conflict and cooperation in the motorsports industry. **Journal of Marketing Channels**, v. 19, n. 3, p. 212-228, 2012.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.58, n. 2 , p. 1-19, 1994.
- GASKI, J. F. Distribution channels: a validation study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 64-93, 1996.
- GASKI, J. F. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, p. 9-29, 1984.
- GASSENHEIMER, J. B.; STERLING, J. U.; ROBICHEAUX, R. A. Long-term channel member relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 94-116, 1996.
- GATTORNA, J. L. Building relationships in distribution channels. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 8, p. 36-39, 1991.
- GAURI, D.; TRIVEDI, M.; GREWAL, D. Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 3, p. 256-267, 2008.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 3, p. 223-248, 1998.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of marketing Research**, p. 223-238, 1999.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M. Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 1, p. 11-32, 2000.
- GHEZZI, A. Revisiting business strategy under discontinuity. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1326-1358, 2013.
- GHOSH, A. K. et al. Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 7, p. 433-443, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILL, E. L, ALLERHEILIGEN. Co-operation in channels of distribution: physical distribution leads the way. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 49-63, 1996.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revistas de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Record. 2004.

GOODMAN, L. E.; DION, P. A. The determinants of commitment in the distributor–manufacturer relationship. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 3, p. 287-300, 2001.

GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8, p. 45-58, 1989.

GREMLER, D. D. The critical incident technique in service research. **Journal of service research**, v. 7, n. 1, p. 65-89, 2004.

GRUEN, T. W. The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 447-469, 1995.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GUMMESSON, E. Access to reality: observations on observational methods. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 2, p. 130-134, 2007.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The Structure of Commitment in Exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n.1, p. 78-92, 1995.

HALLIKAS, J. et al. Risk management processes in supplier networks. **International Journal of Production Economics**, v. 90, n. 1, p. 47-58, 2004.

HAKKIO, S.; LAAKSONEN, P. Relationships in marketing channels: Examining communication abilities through cognitive structures. **Psychology and Marketing**, v. 15, n. 3, p. 215-240, 1998.

HAMMERVOLL, T.; TOFTEN, K. Value-creation initiatives in buyer-seller relationships. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 539-555, 2010.

HAN, S et al. Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management. **Decision Support Systems**, v. 57, p. 296-308, 2014.

HAWKINS, T. G.; WITTMAN, C. M.; BEYERLEIN, M. M. Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 8, p. 895-909, 2008.

HAWKINS, T.; KNIPPER, M. G.; STRUTTON, D. Opportunism in buyer–supplier relations: New insights from quantitative synthesis. **Journal of Marketing Channels**, v. 16, n. 1, p. 43-75, 2009.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, p. 32-44, 1992.

HERNDON, N. C. A Retrospective/Perspective/Prospective Look at Marketing Channels. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 3-4, p. 185-190, 2013.

HEWETT, K.; BEARDEN, W. O. Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 51-66, 2015.

HINGLEY, M. K. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 8, p. 848-858, 2005.

HINTERHUBER, A.; HINTERHUBER, G. An empirical analysis of the role of industrial brands for industrial distributors. **Journal of Strategy and Management**, v. 5, n. 3, p. 252-265, 2012.

HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E.; JOBBER, D. Generic marketing strategies. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 1, p. 75-89, 1992.

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

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HOPKINSON, G. C.; BLOIS, K. Power-base Research in Marketing Channels: A Narrative Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 2, p. 131-149, 2014.

HOPPNER, J. J.; GRIFFITH, D. A; YEO, C. S. The intertwined relationships of power, justice and dependence. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 9/10, p. 1690-1708, 2014.

HOSKISSON, R. E. et al. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HSU, Y. Design innovation and marketing strategy in successful product competition. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 4, p. 223-236, 2011.

HU, T.; SHEU, J. Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: A real case study of the Taiwanese PDA industry. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n.5, p. 447-461, 2005.

HUANG, Y.; WILKINSON, I. F. The dynamics and evolution of trust in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 455-465, 2013.

HUANG, R.; SARIGÖLLÜ, E. How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 1, p. 92-99, 2012.

HUNT, K. A. The Relationship Between Channel Conflict and Information Processing. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 417-436, 1995.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 2, p. 186-193, 1974.

- IRVINE, F. E. et al. Using the critical incident technique to explore student nurses' perceptions of language awareness. **Nurse education today**, v. 28, n. 1, p. 39-47, 2008.
- JALKALA, A. M.; KERANEN, J. Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 3, p. 253-264.
- JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of marketing research**, v. 37, n. 2, p. 227-245, 2000.
- JASPER, M.; CROSSAN, F. What is strategic management?. **Journal of Nursing Management**, v. 20, n. 7, p. 838-846, 2012.
- JOHN, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. **Journal of marketing Research**, p. 278-289, 1984.
- JOHNSON, G. The Dilemma of Channel Management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 11, n. 7, p. 3-19, 1981.
- KOZLENKOVA, I. V. et al. The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.
- KALAFATIS, S. P.; TSOGAS, M. H.; BLANKSON, C. Positioning strategies in business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 6, p. 416-437, 2000.
- KABADAYI, S. Adding direct or independent channels to multiple channel mix. **Direct Marketing: An International Journal**, v. 2, n. 2, p. 66-80, 2008.
- KANG, B.; JINDAL, R. P. Opportunism in buyer-seller relationships: Some unexplored antecedents. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 735-742, 2015.
- KASULIS, J. J, SPEKMAN, E. R. A Framework for the Use of Power. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 4, p. 180-191, 1980.
- KAUARK, F. MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. 7. ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KEMPPAINEN, J. K. The critical incident technique and nursing care quality research. **Journal of advanced nursing**, v. 32, n. 5, p. 1264-1271, 2000.
- KIM, K. On the effects of customer conditions on distributor commitment and supplier commitment in industrial channels of distribution. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 2, p. 87-99, 2001.
- KIM, K.; FRAZIER, G. L. A typology of distribution channel systems : a contextual approach. **International Marketing Review**, v. 13, n. 1, p. 19-32, 1996.

KINGSHOTT, R. P. J.; PECOTICH, A. The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributor relationships. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1053-1072, 2007.

KIRAN, V.; MAJUMDAR, M.; KISHORE, K. Distribution Channels Conflict and Management. **Journal of Business Management & Social Sciences Research**, v. 1, n. 1, 2012.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Satisfaction with International Marketing Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 39-44, 1993.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson. 2012.

KOZA, K. L.; DANT, R. P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 279-296, 2007.

KUO, R. J; AKBARIA, K; SUBROTO, B. Application of particle swarm optimization and perceptual map to tourist market segmentation. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 10, p. 8726-8735, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., **Metodologia Científica**. 6ª ed. – São Paulo, Atlas, 2011.

LAU, K. H. Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 6, pp. 638-654, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LEE, C.; GRIFFITH, D. A, The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy A Korean illustration. **International Marketing Review**, v. 21, n. 3, p. 321-334, 2004.

LEE, D. Y. Power , conflict , and satisfaction in IJV supplier-Chinese distributor channels. **Journal of Business Research**, v. 52, n. 2, p. 149-160, 2001.

LEEUW, S.; GROTENHUIS, R.; VAN GOOR, R. Assessing complexity of supply chains: evidence from wholesalers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 8, p. 960-980, 2013.

LEMENEN, S. Gaps in buyer-seller relationships. **Management decision**, v. 39, n. 3, p. 180-189, 2001.

LEONIDOU, L. C; PALIHAWADANA, D; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1/2, p. 145-173, 2006.

LEWIN, J. E. An empirical investigation of the effects of downsizing on buyer-seller relationships. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 4, p. 283-293, 2003.

LIN, J.; CHEN, C. Determinants of manufacturers' selection of distributors. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 5, p. 356-365, 2008.

LIU, Y.; KIANG, M.; BRUSCO, M. A unified framework for market segmentation and its applications. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 11, p. 10292-10302, 2012.

LOKER, L. E.; PERDUE, R. R. A benefit-based segmentation of a nonresident summer travel market. **Journal of Travel Research**, v. 31, n. 1, p. 30-35, 1992.

LÖNING, H.; BESSON, M. Can distribution channels explain differences in marketing and sales performance measurement systems?. **European Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 597-609, 2002.

LOHTIA, R.; BROOKS, C. M.; KRAPFEL, R. E. What constitutes a transaction-specific asset?: An examination of the dimensions and types. **Journal of Business Research**, v. 30, n. 3, p. 261-270, 1994.

LOWENBERG, D. A. A “new” view on “traditional” strategic alliances' formation paradigms. **Management Decision**, v. 48, n. 8, p. 1090-1102, 2010.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, p. 382-390, 1976.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. A Modified Model of Power in the Marketing Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 3, p. 312-323, 1982.

MALLEN, B. Marketing channels and economic development: a literature overview. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 42-48, 1996.

MANGIN, J. L.; KOPLYAY, T.; CALMES, C. The Moderator Effect of Communication in Marketing Channels of Distribution; The Case of Car's Industry in Canada. **International Advances in Economic Research**, v. 14, n.1, p. 48-64, 2008.

MARSHALL, G. W.; MONCRIEF, W. C.; LASSK, F. G. The current state of sales force activities. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 1, p. 87-98, 1999.

MASSEY, G. R.; DAWES, P. L. Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1117-1145, 2007.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.**São Paulo: Atlas, 1997

- MCQUISTON, D. H. A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 165-181, 2001.
- MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. The origins of power in buyer–seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 669-679, 2012.
- MEHTA, R.; DUBINSKY, A. J.; ANDERSON, R. E. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 5, p. 429-439, 2002.
- MEHTA, R.; LARSEN, T.; ROSENBLOOM, B. The influence of leadership style on cooperation in channels of distribution. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 6, p. 32-59, 1996.
- MEYER, C. B. A case in case study methodology. **Field methods**, v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001.
- MICHMAN, R. D. Managing Structural Changes in Marketing Channels. **Journal of Consumer Marketing**, v. 7, n. 4, p. 33-42, 1990.
- MILAN, G. S.; DORION, E.; MATOS, J. A. Distribution channel conflict management: a Brazilian experience. **Benchmarking: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 32-51, 2012.
- MILES, S. J.; MANGOLD, W. G. Positioning Southwest Airlines through employee branding. **Business horizons**, v. 48, n. 6, p. 535-545, 2005.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MITREGA, M.; KATRICHIS, J. M. Benefiting from dedication and constraint in buyer–seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 616-624, 2010.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic management journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994
- MOHR, J. J., SOHI, R. S. Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 393-415, 1995.
- MOHR, J.; FISHER, R.; NEVIN, J. R. Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and control. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 103-115, 1996.
- MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36-51, 1990.
- MOORE, C. M.; BIRTWISTLE, G.; BURT, S. Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, p. 749-769, 2004.



MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORSE, J. M. et al. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, p. 11–23, 2002.

MUDAMBI, S.; AGGARWAL, R. Industrial distributors: Can they survive in the new economy?. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 4, p. 317-325, 2003.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NÄSLUND, D. Logistics needs qualitative research – especially action research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 5, p. 321–338, 2002.

NESLIN, S. A.; SHANKAR, V. Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. **Journal of interactive marketing**, v. 23, n. 1, p. 70-81, 2009.

NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 7, p. 518-539, 2001.

NEVIN, J. R. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 327-334, 1995.

NIELSON, C. C. An empirical examination of the role of “ closeness ” in industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 5/6, p. 441-463, 1998.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. **The Journal of Marketing**, p. 57-73, 1999.

OBADIA, C. Benefits-based drivers of exporters' attitudinal commitment toward their foreign distributors: A longitudinal study. **International Marketing Review**, v. 27, n. 6, p. 606-629, 2010.

PAYAN, J. M. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. **European Business Review**, v. 19, n. 3, p. 216-233, 2007.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007.

PAPPU, R.; QUESTER, P. G.; COOKSEY, R. W. Consumer-based brand equity: improving the measurement-empirical evidence. **Journal of Product & Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 143-154, 2005.

- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2014.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, 1990.
- PAUN, D. A. A study of “best” versus “average” buyer-seller relationships. **European Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 13-21, 1997.
- PELTON, L. E. Critical social theory and the emancipation of marketing channels knowledge. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 3-4, p. 204-223, 2013.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R.. **Marketing Channels: A Relationship Management Approach** – Times Mirror Books, 728p. 1997.
- PERRY, C. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **Journal of Marketing**, v. 32, n. 9/10, p. 785–802, 1998.
- PIATO, E. L. **Análise do alinhamento da estratégia de marcas próprias do atacado distribuidor em relação às perspectivas dos clientes varejistas**. 2011. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) UFSCar, São Carlos, 2011.
- PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercadoria básica**. 2005. 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 2001.
- PLOETNER, O.; EHRET, M. From relationships to partnerships—new forms of cooperation between buyer and seller. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 4-9, 2006.
- POORTMAN, C. L. SCHILDKAMP, K. Alternative quality standards in qualitative research?. **Quality & Quantity**, v. 46, n. 6, p. 1727-1751, 2011.
- POWERS, T. L.; REAGAN, W. R. Factors influencing successful buyer–seller relationships. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 12, p. 1234-1242, 2007.
- REDAY, P. A.; MARSHALL, Roger; PARASURAMAN, A. An interdisciplinary approach to assessing the characteristics and sales potential of modern salespeople. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, p. 838-844, 2009.
- RAMBOCAS, M. et al. Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 124-132, 2015.
- RIEMERS, C. Functional relations in distribution channels and location patterns of the Dutch wholesale sector. **Geografiska Annaler**, v. 80, n. 2, p. 83-100, 1998.
- ROERING, K. J. Bargaining in distribution channels. **Journal of Business Research**, v. 5, n. 1, p. 15-26, 1977.

RODRÍGUEZ, I. R. D. B.; AGUDO, J. C.; GUTIÉRREZ, H. S. M. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer–distributor relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 666-675, 2006.

ROKKAN, A. I.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. 2, p. 210-224, 2003.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962 – 2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSENBLOOM, B. The wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. reintermediation. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 327-339, 2007.

ROSENBLOOM, B. Functions and Institutions: The Roots and the Future of Marketing Channels. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 3-4, p. 191-203, 2013.

ROSS, W. T.; DALSAE, F.; ANDERSON, E. Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis. **Business Horizons**, v. 48, n. 1, p. 23-36, 2005.

RUYTER, K.; WETZELS, M.; LEMMINK, J. The power of perceived service quality in international marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 12, p. 22-38, 1996.

SAHADEV, S. Exploring the role of expert power in channel management: An empirical study. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 5, p. 487-494, 2005.

SANDHUSEN, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SARABIA, F. J. Model for market segments evaluation and selection. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 58-74, 1996.

SEALE, C. Quality in Qualitative Research. **Qualitative Inquiry**, v. 5, n. 4, p. 465-478, 1999.

SEAWRIGHT, J.; GERRING, J. Case selection techniques in case study research a menu of qualitative and quantitative options. **Political Research Quarterly**, v. 61, n. 2, p. 294-308, 2008.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 3/4, p. 305-322, 1998.

SEURING, S.; GOLD, S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 544-555, 2012.

SHARMA, A.; DOMINGUEZ, L. Channel evolution: A framework for analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 1992.

SHAVARINI, S. K. et al. Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries). **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 9, p. 1108-1130, 2013.

SHAW, E. H. Marketing strategy From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 1, p. 30-55, 2012.

SHETH, J. N.; SHARMA, A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 260-269, 2008.

SCHURR, P. H. Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 3, p. 161-170, 2007.

SINGH, V. L.; MANRAI, A. K.; MANRAI, L. A. Sales training: A state of the art and contemporary review. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 20, n. 38, p. 54-71, 2015.

SKARMEAS, D. The role of functional conflict in international buyer–seller relationships: Implications for industrial exporters. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 5, p. 567-575, 2006.

SLATER, F. S.; OLSON, E. M.; FINNEGAN, C. Business strategy, marketing organization culture, and performance. **Marketing Letters**, v. 22, n. 3, p. 227-242, 2011.

SPEKMAN, R. E; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 10-19, 2006.

STANKO, M. A.; BONNER, J. M.; CALANTONE, R. J. Building commitment in buyer–seller relationships: A tie strength perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1094-1103, 2007.

STERN, L. W.; WEITZ, B. A. The revolution in distribution: challenges and opportunities. **Long Range Planning**, v. 30, n. 6, p. 823– 829, 1997.

SUJAN, M.; BETTMAN, J. R. The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: Some insights from schema research. **Journal of marketing research**, p. 454-467, 1989.

SVENSSON, G. Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronised trust chain in marketing channels. **Management Decision**, v. 39, n. 6, p. 431-440, 2001.

SINGH, J.; P. KALAFATIS, S.; LEDDEN, L. Consumer perceptions of cobrands: the role of brand positioning strategies. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 2, p. 145-159, 2014.

SVENSSON, G. Vulnerability scenarios in marketing channels. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 7, n. 5, p. 322-333, 2002.

SWANBORN, P. G. A common base for quality control criteria in quantitative and qualitative research. **Quality & Quantity**, v. 30, n. 1787, p. 19-35, 1996.

TEIXEIRA, L.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. Auditoria e sistema de informação em canais de insumos do agronegócio: proposta de uma ferramenta de pesquisa. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p. 399-411, 2004.

TERHO, H. et al. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 12-21, 2015.

TJEMKES, B.; FURRER, O. The antecedents of response strategies in strategic alliances. **Management Decision**, v. 48, n. 7, p. 1103-1133.

TOFTEN, K.; HAMMERVOLL, T. Niche firms and marketing strategy: An exploratory study of internationally oriented niche firms. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11/12, p. 1378-1391, 2009.

TURKENSTEEN, M.; SIERKSMA, G.; WIERINGA, J. E. Balancing the fit and logistics costs of market segmentations. **European Journal of Operational Research**, v. 213, n. 1, p. 340-348, 2011.

TUTEN, T. L.; URBAN, D. J. An expanded model of business-to-business partnership formation and success. **Industrial marketing management**, v. 30, n. 2, p. 149-164, 2001.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VAN BRUGGEN, G. H. ; KACKER, M.; NIEUWLAAT, C. The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels. **International Journal of Research in Marketing**, v. 22, n. 2, p. 141-158, 2005.

VARADARAJAN, P. R.; CLARK, T. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2, p. 93-105, 1994.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

VAROTTO, L. F. **Estratégias de relacionamento entre atacadistas e varejistas no mercado de baixa renda** – uma perspectiva do pequeno varejo de auto-serviço. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) EAESP-FGV, São Paulo, 2007.

VAZQUEZ-CASIELLES, R.; IGLESIAS, V.; VARELA-NEIRA, C. Collaborative manufacturer-distributor relationships: the role of governance, information sharing and creativity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 8, p. 620-637, 2013.

VOLDNES, G.; GRONHAUG, K; NILSSEN, F. Satisfaction in buyer–seller relationships—Influence of cultural differences. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1081-1093, 2012.

VOSS, R.; GRUBER, T.; REPPPEL, A. Which classroom service encounters make students happy or unhappy? Insights from an online CIT study. **International Journal of Educational Management**, v. 24, n. 7, p. 615-636, 2010.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. Value Creation in Buyer–Seller Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WEBSTER JR, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **The Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WHITE, J. C.; CONANT, J. S.; ECHAMBADI, R. Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-Making Styles. **Kluwer Academic Publishers**, v. 14, n. 2, p. 111-124, 2003.

WILKINSON, I. F. Distribution channel management: power considerations. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 31-41, 1996.

WILSON, D. T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WU, C. Global marketing strategy modeling of high tech products. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 11, p. 1229-1233.

WU, L.; CHEN, P.; CHEN, K. Why does loyalty-cooperation behavior vary over buyer-seller relationship?. **Journal of Business Research**, 2015.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YANG, D. et al. Dissolution intention in channel relationships: An examination of contributing factors. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1106-1113, 2012.

YOUNG, L. C.; WILKINSON, I. F. The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 2, p. 109-122, 1989.

YOO, B.; DONTHU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

ZENG, F. et al. Understanding distributor opportunism in a horizontal network. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 171-182, 2015.

ZHOU, I. et al. Relational norms and collaborative activities: Roles in reducing opportunism in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 147-159, 2015.

ZHUANG, G.; XI, Y.; TSANG, A. S. L. Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 137-149, 2010.

ZHUANG, G.; ZHOU, N. The relationship between power and dependence in marketing channels. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 675-693, 2004.

ZIKMUND, W. G.; CATALANELLO, R. F. Managing Channel Conflict Through Channel Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 4, n. 4, p. 801-813, 1976.

ZHANG, J.; BEATTY, S. E.; MOTHERSBAUGH, D. A CIT investigation of other customers' influence in services. **Journal of services marketing**, v. 24, n. 5, p. 389-399, 2010.

ZWIJZE-KONING, K. H.; JONG, M. D. T. Auditing management practices in schools: Recurring communication problems and solutions. **International Journal of Educational Management**, v. 23, n. 3, p. 227-236, 2009.

## APÊNDICE A

### LEVANTAMENTO DOS ASPECTOS DE RELACIONAMENTO E AUTORES

ASPECTOS DE RELACIONAMENTO	AUTORES
<b>Adaptação</b>	Metcalf; Frear e Krishnan (1992); Wilson (1995); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Cannon e Perreault Jr (1999); Crotts e Turner (1999); Kalafatis (2000); Bennett e Gabriel (2001); Leonidou; Palihawadana; Theodosiou (2006); Canning e Hanmer-Lloyd (2007); Powers e Reagan (2007); Carvalho e Sequeira (2013);
<b>Alianças estratégicas</b>	Heide e John (1990); Bucklin e Sengupta (1993); Varadarajan e Cunningham (1995); Day (1995); Zinn e Parasuraman (1997); Monczka et al., (1998); Mehta et al. (2006); Das e Rahman (2009); Lowensberg (2010); Tjemkes e Furrer (2010); Sluyts et al. (2011); Yaprak (2011); Shin; Park e Ingram (2012); Amici et al. (2013); Owen e Yawson (2013); Jiang et al. (2013); Demirkan S e Demirkan I (2014);
<b>Benefícios</b>	Morgan e Hunt (1994); Nielson (1998); Bennett e Gabriel (2001); Friman et al. (2002); MacMillan et al. (2005);
<b>Clima do Relacionamento</b>	Mohr e Nevin (1990); Hu e Sheu (2005); Koza e Dant (2007);
<b>Compensação</b>	Weitz e Bradford (1999);
<b>Competência</b>	Selnes (1998); Mitrega e Katrichis (2010);
<b>Compreensão</b>	Leonidou, Palihawadana e Theodosiou (2006);
<b>Compromisso</b>	Ford (1980); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Mohr e Nevin (1990); Anderson e Weitz (1992); Morgan e Hunt (1994); Wilson (1995); Weitz e Jap (1995); Brown, Lusch e Nicholson (1995); Gruen (1995); Gundlach, Achrol e Mentzer (1995); Kim e Frazier (1996); Andaleeb (1996); Geyskens et al. (1996); Smith (1998); Selnes (1998); Nielson (1998); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Monczka et al., (1998); Crotts e Turner (1999); Weitz e Bradford (1999); Garbarino e Johnson (1999); Bennett e Gabriel (2001); Friman et al. (2002); Coote; Forrest e Tam (2003); Lewin (2003); MacMillan et al. (2005); Leonidou, Palihawadana, Theodosiou (2006); Ulaga e Eggert (2006); Stanko; Bonner e Calantone (2007); Powers e Reagan (2007); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Leonidou L.; Talias e Leonidou C. (2008); Andersen; Christensen e Damgaard (2009); Bobot (2010); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Sashi (2012); Saleh; Ali e Mavondo (2014); Hopkinson e Blois (2014);
<b>Comunicação</b>	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Anderson e Narus (1990); Mohr e Nevin (1990); Anderson e Weitz (1992); Morgan e Hunt (1994); Weitz e Jap (1995); Mohr e Sohi (1995); Mor; Fisher e Nevin (1996); Paun (1997); Smith (1998); Selnes (1998); Hakkio e Laaksonen (1998); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Monczka et al., (1998); Crotts e Turner (1999); Friman et al. (2002); Rosenbloom e Larsen (2003); Coote; Forrest e Tam (2003); Barlow, Siddiqui e Mannion (2004); Rowley (2004); MacMillan et al. (2005); Leonidou; Palihawadana; Theodosiou (2006); Koza e Dant (2007); Mangin, Kopyay e Calmès (2008); Andersen; Christensen e Damgaard (2009); Agnihotri; Rapp e Trainor (2009); Claycomb e Frankwick (2010); Mitrega e Katrichis (2010); Danaher e Rossiter (2011); Celuch; Bantham e Kasouf (2011); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Saleh; Ali e Mavondo (2014);
<b>Confiança</b>	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Young e Wilkinson (1989); Anderson e Narus (1990); Moorman; Deshpandé, Zaltman (1993); Morgan e Hunt (1994); Ganesan (1994); Selnes (1995); Wilson (1995); Weitz e Jap (1995); Gruen (1995); Mayer; Davis e Schoorman (1995); Dion; Easterling e Miller (1995); Geyskens et al. (1996); Andaleeb (1996); Blomqvist (1997); Kozak e Cohen (1997); Bendapudi e Berry (1997); Smith (1998); Selnes (1998); Nielson (1998); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Monczka et al., (1998); Zaheer; McEvily e Perrone (1998); Crotts e Turner (1999); Garbarino e Johnson



	(1999); Svensson (2001); Bennett e Gabriel (2001); Friman et al. (2002); Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Batt (2003); Coote; Forrest e Tam (2003); Lewin (2003); Woolthuis, Hillebrand e Noteboom (2005); MacMillan et al. (2005); Ulaga e Eggert (2006); Spekman e Carraway (2006); Powers e Reagan (2007); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Canning e Hanmer-Lloyd (2007); Liu et al. (2008); Leonidou L.; Talias e Leonidou C. (2008); Davies et al. (2009); Mitrega e Katrichis (2010); Bobot (2010); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Visentin e Scarpi (2012); Abdul; Gaur e Peñaloza (2012); Jia e Wang (2013); Huang e Wilkinson (2013); Carvalho e Sequeira (2013); Saleh; Ali e Mavondo (2014); Vanneste; Puranam e Kretschmer (2014); Ribbink e Grimm (2014); Valtakoski (2015);
<b>Conflito</b>	Rosenbloom (1973); Lusch (1976); Zikmund e Catalanello (1976); Lusch (1978); Ross e Lusch (1982); Gaski (1984); Lucas Jr.; Gresham, (1985); Hunt, Ray e Wood (1985); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Magrath e Hardy (1989); Cunningham e Pyatt (1989); Anderson e Narus (1990); Brown; Lusch e Smith (1991); Stratton; Pelton e Lumpkin (1993); Morgan e Hunt (1994); Weitz e Jap (1995); Hunt (1995); Rawwas; Vitell e Barnes (1997); Selnes (1998); Monczka et al., (1998); Zaheer; McEvily e Perrone (1998); Weitz e Bradford (1999); Lee (2001); Leminen (2001); Webb (2002); Coote; Forrest e Tam (2003); Duarte e Davies (2003); Moore, Birtwistle e Burt (2004); MacMillan et al. (2005) Van Bruggen, Kacker e Nieuwlaat (2005); Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2006); Skarmeas (2006); Koza e Dant (2007); Webb e Lambe (2007); Leonidou L.; Talias e Leonidou C. (2008); Tidstrom (2009); Chang e Gotcher (2010); Claycomb e Frankwick (2010); Bobot (2010); Celuch; Bantham e Kasouf (2011); Kiran; Majumdar e Kishore (2012); Milan; Dorion e Matos (2012); Carvalho e Sequeira (2013); Hopkinson e Blois (2014); Kang e Jindal (2015);
<b>Controle / Mecanismos de controle</b>	Cespedes (1988); Weitz e Jap (1995); Mohr; Fisher e Nevin (1996); Berthon et al. (2003); Woolthuis, Hillebrand e Noteboom (2005); Koza e Dant (2007);
<b>Cooperação</b>	Ross e Lusch (1982); Hunt, Ray e Wood (1985); Young e Wilkinson (1989); Anderson e Narus (1990); Metcalf; Frear e Krishnan (1992); Morgan e Hunt (1994); Wilson (1995); Mayer; Davis e Schoorman (1995); Bendapudi e Berry (1997); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Crotts e Turner (1999); Dahlstrom e Nygaard (1999); Palmer (2000); Kalafatis (2000); Eriksson e Sharma (2003); Dapiran e Hogarth-Scott (2003); MacMillan et al. (2005); Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2006); Ploetner e Ehret (2006); Powers e Reagan (2007); Tidstrom (2009); Carvalho e Sequeira (2013);
<b>Coordenação</b>	Mohr e Nevin (1990); Monczka et al., (1998); Andersen e Buvik (2001); Andersen; Christensen e Damgaard (2009); Chang e Gotcher (2010);
<b>Cultura</b>	Skarmeas (2006); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Carvalho e Sequeira (2013); Saleh; Ali e Mavondo (2014); Ribbink e Grimm (2014);
<b>Custos Término Relacionamento</b>	Kang e Jindal (2015);
<b>Dependência</b>	Anderson e Narus (1990); Ganesan (1994); Andaleeb (1996); Bendapudi e Berry (1997); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Johnson (1999); Dapiran e Hogarth-Scott (2003); Batt (2003); Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2006); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Hawkins; Wittman e Beyerlein (2008); Mitrega e Katrichis (2010); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Abdul; Gaur e Peñaloza (2012); Jia e Wang (2013); Hoppner; Griffith e Yeo (2014);
<b>Desempenho</b>	Hunt, Ray e Wood (1985); Mohr e Nevin (1990); Spriggs (1994); Wilson (1995); Dion; Easterling e Miller (1995); Brown, Lusch e Nicholson (1995); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Zaheer; McEvily e Perrone (1998); Crotts e Turner (1999); Duarte e Davies (2003); Benton e Maloni (2005); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Powers e Reagan (2007); Haekins; Wittman e Beyerlein (2008); Jia e Wang (2013); Hoppner; Griffith e Yeo (2014);
<b>Distância</b>	Leonidou; Paliawadana; Theodosiou (2006);
<b>Eficiência no canal</b>	Rosenbloom (1973);

<b>Flexibilidade</b>	Johnson (1999); Young; Sapienza e Baumer (2003); Lewin (2003);
<b>Influência</b>	Anderson e Narus (1990); Hopkinson e Blois (2014);
<b>Informações / Compartilhamento</b>	Metcalf; Frear e Krishnan (1992); Morgan e Hunt (1994); Mohr e Sohi (1995); Nielson (1998); Monczka et al., (1998); Cannon e Perreault Jr (1999); Kalafatis (2000); Bennett e Gabriel (2001); Agnihotri; Rapp e Trainor (2009); Claro P. e Claro O. (2010); Claycomb e Frankwick (2010); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012);
<b>Iniciação Relacionamento</b>	Valtakoski (2015);
<b>Integração</b>	Mohr; Fisher e Nevin (1996);
<b>Interdependência</b>	Wilson (1995); Geyskens et al. (1996); Monczka et al., (1998); Crotts e Turner (1999); Powers e Reagan (2007); Caniels e Gelderman (2007); Carvalho e Sequeira (2013);
<b>Investimentos específicos</b>	Heide e John (1990); Anderson e Weitz (1992); Weitz e Jap (1995); Smith (1998); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Crotts e Turner (1999); Batt (2003); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Powers e Reagan (2007); Mitrega e Katrichis (2010); Claycomb e Frankwick (2010); Kang e Jindal (2015);
<b>Justiça</b>	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Hoppner; Griffith e Yeo (2014);
<b>Laços sociais / Objetivos Sociais</b>	Metcalf; Frear e Krishnan (1992); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Kalafatis (2000); Powers e Reagan (2007);
<b>Negociação / Barganha</b>	Roering (1977); Hunt, Ray e Wood (1985); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Weitz e Jap (1995); Zaheer; McEvily e Perrone (1998); Ribbink e Grimm (2014);
<b>Normas</b>	Dwyer, Schurr e Oh (1987); Weitz e Jap (1995); Gundlach, Achrol e Mentzer (1995); Cannon e Perreault Jr (1999); Berthon et al. (2003); Koza e Dant (2007); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Hawkins; Wittman e Beyerlein (2008);
<b>Objetivos mútuos</b>	Wilson (1995); Crotts e Turner (1999); Batt (2003); Powers e Reagan (2007);
<b>Oportunismo</b>	John (1984); Morgan e Hunt (1994); Gundlach, Achrol e Mentzer (1995); Dahlstrom e Nygaard (1999); Wathne e Heide (2000); Friman et al. (2002); Batt (2003); MacMillan et al. (2005); Skarmeas (2006); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Hawkins; Wittman e Beyerlein (2008); Tangpong; Hung e Ro (2010); Carvalho e Sequeira (2013); Saleh; Ali e Mavondo (2014); Kang e Jindal (2015);
<b>Poder</b>	Dahl (1957); El-Ansary e Stern (1972); Hunt e Nevin (1974); Lusch (1976); Lusch (1978); Kasulis e Spekman (1980); Gaski (1984); Lucas Jr.; Gresham, (1985); Hunt, Ray e Wood (1985); Lusch e Ross (1985); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Cunningham e Pyatt (1989); Mohr e Nevin (1990); Wilson (1995); Frazier e Antia (1995); Weitz e Jap (1995); Brown, Johnson e Koenig (1995); Brown, Lusch e Nicholson (1995); Rawwas; Vitell e Barnes (1997); Crotts e Turner (1999); Lee (2001); Berthon et al. (2003); Dapiran e Hogarth-Scott (2003); Moore, Birtwistle e Burt (2004); Batt (2003); Hingley (2005); Benton e Maloni (2005); Hu e Sheu (2005); Powers e Reagan (2007); Caniels e Gelderman (2007); Leonidou L.; Talias e Leonidou C. (2008); Chow, Kaynak e Yang (2011); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Meehan e Wright (2013); Carvalho e Sequeira (2013); Hoppner; Griffith e Yeo (2014); Hopkinson e Blois (2014);
<b>Políticas</b>	Hunt, Ray e Wood (1985);
<b>Relacionamento Comprador - Vendedor</b>	Ford (1980); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Anderson e Narus (1990); Copulsky e Wolf (1990); Heide e John (1990); Krapfel; Salmond e Spekman (1991); Metcalf; Frear e Krishnan (1992); Ganesan (1994); Heide (1994); Weitz e Jap (1995); Nevin (1995); Gruen (1995); Sheth e Parvatiyar (1995); Gundlach, Achrol e Mentzer (1995); Wilson (1995); Andaleeb (1996); Ravald e Grönroos (1996); Bendapudi e Berry (1997); Kozak e Cohen (1997); Paun (1997); Smith (1998); Selnes (1998); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Nielson (1998); Lindgreen e Crawford (1999); Haugland (1999); Weitz e Bradford (1999); Crotts e Turner (1999); Cannon e Perreault Jr (1999); Garbarino e Johnson (1999); Palmer (2000); Day (2000); Kalafatis (2000); Walter; Ritter e

	Gemunden (2001); Leminen (2001); Bennett e Gabriel (2001); Friman et al. (2002); Eriksson e Sharma (2003); Batt (2003); Wagner; Klein e Keith (2003); Williams e Attaway (2003); Lewin (2003); Batt e Purchase (2004); MacMillan et al. (2005); Benton e Maloni (2005); Van Bruggen; Kacker e Nieuwlaat (2005); Hingley (2005); Woolthuis, Hillebrand e Noteboom (2005); Leonidou; Palihawadana; Theodosiou (2006); Ulaga e Eggert (2006); Spekman e Carraway (2006); Skarmeas (2006); Wang e Kess (2006); Stanko; Bonner e Calantone (2007); Penttinen e Palmer (2007); Powers e Reagan (2007); Canning e Hanmer-Lloyd (2007); Palmatier; Dant e Grewall (2007); Andersen; Christensen e Damgaard (2009); Ren, Oh e Noh (2010); Claro P. e Claro O. (2010); Claycomb e Frankwick (2010); Mitrega e Katrichis (2010); Celuch; Bantham e Kasouf (2011); Visentin e Scarpi (2012); Geiger et al. (2012); Sashi (2012); Jia e Wang (2013); Meehan e Wright (2013); Huang e Wilkinson (2013); Carvalho e Sequeira (2013); Hoppner; Griffith e Yeo (2014); Valtakoski (2015);
<b>Reputação</b>	Crotts e Turner (1999); Bennett e Gabriel (2001); Powers e Reagan (2007); Claycomb e Frankwick (2010);
<b>Satisfação</b>	Hunt, Ray e Wood (1985); Anderson e Narus (1990); Mohr e Nevin (1990); Brown; Lusch e Smith (1991); Mohr e Sohi (1995); Gruen (1995); Wilson (1995); Andaleeb (1996); Rawwas, Vitell e Barnes (1997); Smith (1998); Selnes (1998); Crotts; Aziz e Raschid (1998); Crotts e Turner (1999); Garbarino e Johnson (1999); Lee (2001); Batt (2003); Benton e Maloni (2005); Leonidou; Palihawadana; Theodosiou (2006); Ulaga e Eggert (2006); Powers e Reagan (2007); Leonidou L.; Talias e Leonidou C. (2008); Agnihotri; Rapp e Trainor (2009); Mitrega e Katrichis (2010); Bobot (2010); Visentin e Scarpi (2012); Voldnes; Gronhaug e Nilssen (2012); Sashi (2012);
<b>Similaridade/ Semelhança</b>	Smith (1998); Coote; Forrest e Tam (2003);
<b>Término Relacionamento</b>	Morgan e Hunt (1994); Friman et al. (2002);
<b>Valores Compartilhados</b>	Friman et al. (2002); MacMillan et al. (2005);

Fonte: Elaborado pelo autor

**APÊNDICE B**  
**PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES AOS ASPECTOS DE RELACIONAMENTO**

ASPECTO DE RELACIONAMENTO	AUTORES	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES
<b>PODER / DEPENDÊNCIA</b>	Frazier e Antia (1995); Hewett e Bearden (2001); Svensson (2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— O Poder pode ser visto como positivo ou negativo;</li> <li>— Dependência significativamente não associada com aquiescência;</li> <li>— A dependência mútua cria um interesse crescente entre as empresas;</li> </ul>
<b>CONFLITO</b>	Anderson e Narus, (1990); Hunt (1995); Fontenot e Wilson, (1997); Hakkio e Laaksonen (1998); Frazier (1999); Coote; Forrest e Tam (2003); Bobot (2010); Chang e Gotcher (2010); Coughlan et al. (2012); Gailey e Young (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Os conflitos tem duas dimensões subjacentes, funcionais e disfuncionais;</li> <li>— Se o nível de conflito é muito baixo, os membros do canal pode tornar-se passivos, menos inovadores, e com menos recursos;</li> <li>— O conflito desgasta a confiança nos relacionamentos em que as partes não possuem compreensão mútua dos seus respectivos papeis;</li> <li>— O conflito pode ser estudado também a partir da perspectiva de aprendizagem organizacional.</li> </ul>
<b>CONFIANÇA</b>	Doney e Cannon (1997); Hewett; Bearden, (2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Confiança significativamente associada com aquiescência e cooperação;</li> <li>— A confiança de uma empresa fornecedora está positivamente relacionada com a possível continuidade do relacionamento no futuro com a empresa compradora;</li> <li>— O contato frequente entre os parceiros desempenha um papel central no desenvolvimento da confiança;</li> <li>— A confiança assume maior importância para motivar comportamentos cooperativos em culturas mais coletivistas.</li> </ul>
<b>COMUNICAÇÃO (Troca de Informações)</b>	Mohr, Fisher e Nevin (1996); Crotts, Aziz e Raschid (1998); Crotts e Turner (1999); Tuten e Urban (2001); Coote, Forrest e Tam (2003); Mangin, Kopylay e Calmès, (2007); Agnihotri, Rapp e Trainor (2009); Mitrega e Katrichis (2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tem como foco a eficácia da troca de informações e não somente a quantidade;</li> <li>— Pressupõe uma troca de informações de alta qualidade;</li> <li>— Comunicação em vários níveis de informação;</li> <li>— Troca de informações quantas vezes forem necessárias;</li> <li>— Fluxos de comunicação pode ser melhorado através de programas de trocas e visitas in loco;</li> <li>— Pode aumentar consideravelmente os resultados do relacionamento;</li> <li>— Troca de informações pode influenciar a satisfação dos clientes.</li> </ul>
<b>COMPROMISSO / COOPERAÇÃO</b>	Anderson e Narus (1990); Goodman e Dion (2001); Kingshott; Pecotich (2007); Payan (2007);	<ul style="list-style-type: none"> <li>— O uso de poder coercitivo pelo fornecedor terá um impacto negativo sobre o compromisso do distribuidor;</li> <li>— O uso de poder não coercitivo pelo fornecedor terá um impacto positivo sobre o compromisso do distribuidor;</li> <li>— A confiança do distribuidor no fornecedor tem um impacto positivo sobre o compromisso do distribuidor;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aumento nas comunicações fornecedor-distribuidor tem um impacto positivo sobre o compromisso do distribuidor;</li> <li>— A dependência do distribuidor no fornecedor tem um impacto positivo sobre o compromisso do distribuidor;</li> <li>— O investimento feito pelo fornecedor tem um impacto positivo sobre o compromisso do distribuidor;</li> <li>— A cooperação conduz à confiança que, por sua vez, leva a uma maior vontade de cooperar no futuro, o que gera maior confiança, e assim por diante;</li> <li>— Uma organização participa de atividades conjuntas devido à dependência da organização parceira.</li> </ul>
<b>PARCERIA</b>	Cravens (1998); Tuten e Urban (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Parceria permite que a organização alavancar suas competências com outros parceiros de modo que aumente o valor para o cliente;</li> <li>— Parcerias são realizadas visando benefícios para ambos os participantes;</li> <li>— Os integrantes são capazes de avaliar a parceria após ingressarem no relacionamento;</li> <li>— O cumprimento das expectativas fará com que a parceria continue e cresça;</li> <li>— Se as expectativas não forem supridas, tem-se a possibilidade da dissolução do relacionamento;</li> <li>— Em geral, os parceiros avaliam a qualidade do relacionamento, do trabalho realizado e do retorno financeiro obtido.</li> </ul>
<b>OPORTUNISMO</b>	John (1984); Fontenot; Wilson (1997); Rokkan, Heide e Wathne (2003); Zhou et al. (2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Normas relacionais podem reduzir o oportunismo dos parceiros;</li> <li>— A possibilidade de interação do relacionamento no futuro reduz a ameaça de oportunismo, inerente aos investimentos;</li> <li>— Elemento que se origina devido a diversos antecedentes no relacionamento longo prazo;</li> <li>— As pessoas nem sempre se comportam de maneira oportunista mesmo que as condições forem propícias;</li> <li>— Comportamentos oportunistas são negativamente associados com confiança e compromisso.</li> </ul>
<b>SATISFAÇÃO</b>	Selnes (1998); Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Clientes satisfeitos são mais propensos a continuar o relacionamento;</li> <li>— Comunicação oportuna tem efeito sobre satisfação;</li> <li>— Conceitualmente a satisfação pode ser entendida via duas dimensões, a satisfação econômica e não econômica.</li> </ul>
<b>INVESTIMENTOS</b>	Wilson (1995); Mitreça; Katrichis; (2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Maiores investimentos no relacionamento, geram maior dependência do vendedor na relação;</li> <li>— Investimentos são feitos por ambas as partes para aumentar a criação de valor e ajudar a construir laços estruturais mais fortes.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS SOROCABA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGEPS

## APÊNDICE C

### ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ATACADO

---

#### Parte 1. Caracterização das Empresas

1.1 Razão Social \_\_\_\_\_

1.2 Nome Fantasia \_\_\_\_\_

1.3 Localização/Cidade \_\_\_\_\_

1.4 Email/Telefone \_\_\_\_\_

#### Parte 2. Caracterização dos Respondentes

2.1 Nome \_\_\_\_\_

2.2 Cargo/Ocupação \_\_\_\_\_

2.3 Experiência no ramo \_\_\_\_\_

2.4 Escolaridade \_\_\_\_\_

## PARTE 3. PESQUISA DE CAMPO

### 3.1 Elementos da Estratégia de Marketing

Segmentação, Mercado-alvo, Posicionamento, Produto, Preço, Comunicação e Distribuição

DIMENSÕES DE ANÁLISE	AUTORES	QUESTÕES
<b>Estratégia</b>	Certo e Peter (1993); Hooley e Saunders (1996); Beemer e Shook (1998); Ferrel et al. (2000); Mintzberg e Quinn (2001); Cravens e Piercy (2007); Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O atacado realiza algum tipo de avaliação interna (empresa) e externa (mercado)?</li> <li>- Como é a relação com os concorrentes diretos? Se houver.</li> <li>- Para o atacado, o que pode ser definido como “estratégias de marketing?”</li> <li>- Quais são as principais estratégias de marketing?</li> </ul>
<b>Segmentação</b>	Loker e Perdue (1992); Weinstein (1995); Dibb e Simkin (1997); Mccarthy e Perreault (1997); Sandhusen, (1998); Kotler e Armstrong (1999); Ferrel et al. (2000); Urdan F. e Urdan A. (2006); Yanaze (2011); Turkensteen, Sierksma e Wieringa (2011); Kotler e Keller (2012); Han et al. (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa realiza processo de segmentação de mercado? Como ocorre? Utiliza alguma base para segmentação (demográfica, geográfica, psicográfica, por benefício etc)?</li> <li>- Qual o tipo de cliente atendido? Como é feita essa escolha? (varejistas, tamanho, bairros, regiões).</li> <li>- Quem são seus principais clientes?</li> <li>- Como a empresa escolhe qual segmento de mercado vai atender?</li> <li>- Existe relação entre marca/produto/preço e a região onde ela será comercializada?</li> </ul>
<b>Mercado-alvo</b>	Sandhusen (1998); Cravens e Piercy (2007); Kotler e Keller (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como está segmentado o mercado-alvo da empresa?</li> <li>- Quais as estratégias direcionadas a esses segmentos?</li> </ul>
<b>Posicionamento</b>	Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter, (2000); Kotabe e Helsen (2000); Urdan F. e Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007); Ries e Trout (2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa utiliza Posicionamento? De qual forma?</li> </ul>
<b>Produto</b>	Churchill e Peter (2000); Kotler e Keller (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como é o processo de escolha do <i>portfólio</i> de produtos?</li> <li>- Quais são os critérios, o que é levado em conta na escolha de uma determinada marca X?</li> <li>- Quanto item trabalha? Quais as principais marcas oferecidas?</li> <li>- Existem estratégias de marketing diferenciadas para marcas diferenciadas?</li> <li>- Existe algum nível de relação com o parceiro quando a marca é mais expressiva ou menos expressiva?</li> <li>- A empresa adota algum tipo de estratégia específica (qualidade, preço, marca, tradição)?</li> </ul>
<b>Preço</b>	Mccarthy e Perreault (1997); Churchill e Peter (2000); Kotabe e Helsen (2000); Nagle e Holden (2003); Varoto (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como são estabelecidos os preços dos produtos?</li> <li>- O preço varia de região para região?</li> <li>- Como é a política de descontos e bonificações?</li> </ul>
<b>Promoção (Comunicação)</b>	Churchill e Peter (2000); Danaher e Rossiter (2011); Kotler e Keller (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa trabalha a sua imagem e a de seus produtos no mercado? De qual forma?</li> <li>- A empresa utiliza alguma estratégia de comunicação? Qual?</li> <li>- Fornecem displays, banners ou equipamentos?</li> </ul>
<b>Distribuição</b>	Churchill e Peter (2000); Bowersox	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o seu papel enquanto agente do canal de</li> </ul>

	e Closs (2001); Mehta, Dubinsky e Anderson (2002); Rosenbloom (2002); Coughlan et al. (2012); Kotler e Keller (2012).	<p>distribuição perante seus principais clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os serviços/atividades que você atacado presta aos seus clientes?</li> <li>- Existe definição clara dos papéis e atividades de cada parceiro?</li> <li>- Quais são as atividades de marketing realizadas pelos atacadistas aos seus clientes?</li> <li>- Quem são seus principais clientes?</li> <li>- O que o atacado em sua visão se diferencia, o que ele presta além disso?</li> <li>- Porque ele é importante para o varejo?</li> </ul>
--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 Aspectos do Relacionamento

Poder/dependência, Conflito, Confiança, Comunicação, Cooperação/Compromisso, Parcerias/Alianças estratégicas, Oportunismo, Satisfação e Investimentos.

DIMENSÕES DE ANÁLISE	AUTORES	QUESTÕES
<b>Comunicação / Compartilhamento de Informações</b>	Metcalf, Frear e Krishnan (1992); Mohr e Spekman (1994); Nielson (1998); Cannon e Perreault Jr (1999); Mcquiston (2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você avalia a troca de informações entre os parceiros?</li> <li>- Quais as principais formas de comunicação com os clientes varejistas?</li> <li>- Qual a frequência que os contatos ocorrem e por quais meios?</li> <li>- Existe um canal formal de comunicação?</li> <li>- A troca de informações é útil para ambos os parceiros?</li> <li>- Existem reuniões para compartilhamento de informações?</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	Anderson e Weitz (1992); Kumar et al. (1995); Mohr, Fisher e Nevin (1996); Gilliland e Bello (2002); Nielson (1998); Selnes (1998); Crotts, Aziz e Raschid (1998); Smith (1998); Mcquiston (2001); Coote, Forrest e Tam (2003); Stanko, Bonner e Calantone (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você acredita que o parceiro está motivado a manter um relacionamento em longo prazo?</li> <li>- Você considera o parceiro comprometido no relacionamento? Por quê?</li> </ul>
<b>Conflito</b>	Anderson e Narus (1990); Brown; Lusch e Smith (1991); Kumar, Scheer e Steenkamp (1995); Selnes (1998); Davies et al. (2011); Coote, Forrest e Tam (2003); Coughlan et al., (2012).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe alguma relação frustrante, antagônica ou conflituosa com o parceiro? Como ela ocorre?</li> <li>- Existem divergências ou relação tensa entre os parceiros?</li> <li>- Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo atacado em sua atuação?</li> <li>- A empresa já encerrou relacionamento com algum fornecedor, como foi este processo?</li> </ul>
<b>Cooperação</b>	Anderson e Narus (1990); Metcalf, Frear e Krishnan (1992); Morgan e Hunt (1994); Crotts, Aziz e Raschid (1998); Dahlstrom e Nygaard (1999); Ambler, Styles e Xiucum (1999).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você considera a relação com o parceiro como mutuamente benéfica e cooperativa? Por quê?</li> <li>- Em que pontos essa cooperação acontece?</li> <li>- Ambos os parceiros trabalham juntos em prol do resultado positivo?</li> </ul>
<b>Satisfação</b>	Anderson e Narus (1990); Smith e Barclay (1997); Smith (1998);	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em geral você está satisfeito com o seu parceiro? Por quê?</li> </ul>



	Crotts, Aziz e Raschid (1998); Mcquiston (2001) Davies et al. (2011).	
<b>Poder</b>	Kasulis e Spekman (1980); Frazier e Rody (1991); Brown et al. (1995); Kim (2000); Mcquiston; 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Normalmente há algum benefício ou retorno do parceiro?</li> <li>– Existe alguma forma de coerção?</li> <li>– Existem requisitos contratuais ou normas definindo o comportamento dos parceiros?</li> <li>– Está claro e definido os papeis de cada membro do canal?</li> </ul>
<b>Parcerias / Alianças Estratégicas</b>	Gattorna (1991); Coughlan et al. (2012); Amici et al. (2013); Demirkan S. e Demirkan I. (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Você considera estratégia a parceria com outras empresas? Por quê?</li> <li>– Quais os resultados obtidos com essas alianças?</li> </ul>
<b>Dependência</b>	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se por algum motivo a relação com o fabricante/varejo se rompesse, qual seria o impacto em suas atividades?</li> <li>– Seria relativamente fácil ou difícil diversificar as vendas de novas linhas de produtos? O que impede?</li> </ul>
<b>Confiança</b>	Crosby, Evans e Cowles (1990); Anderson e Narus (1990); Nielson (1998); Smith (1998); Geyskens; Steenkamp e Kumar (1998); Mcquiston (2001) Coote, Forrest e Tam (2003).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Você acredita que seu parceiro está genuinamente interessado e motivado para buscar ganhos comuns?</li> <li>– O seu parceiro normalmente é uma empresa honesta e que mantém a sua palavra?</li> </ul>
<b>Investimentos</b>	Varoto (2007); Mitrega e Katrichis (2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe algum tipo de investimento feito pelos atacadistas aos seus clientes? Como ocorre este processo?</li> <li>– Como é realizada a concessão de crédito? Quais os prazos de pagamento? Como é tratada a inadimplência?</li> <li>– Há alguma forma de financiamento ao varejo?</li> </ul>
<b>Oportunismo</b>	Hawkins; Wittmann e Beyerlein (2008); Gundlach, Achrol e Mentzer (1995); Dahlstrom e Nygaard (1999).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para você o que é uma ação oportunista no canal de distribuição?</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pelo autor**



## APÊNDICE D

### ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA INDÚSTRIA

#### 1. Questões

- Qual a estrutura, como é a forma de distribuição da organização? Direta? Indireta?
- Como é o relacionamento com atacadistas e varejistas?
- Qual a importância das atividades atacadistas para organização?
- No que o atacadista ajuda ou atrapalha no processo de distribuição?
- Como é o processo de segmentação de mercado? Quais são os segmentos da empresa?
- Quais as localidades que são atendidas? Quantos itens trabalha?
- Como é a política de descontos e bonificações para atacadistas?
- Quais são as atividades que o atacadista presta para você indústria?
- Como é a troca de informações com atacadista? Existe um contato direto? Como é este contato?
- Você considera que o atacadista está alinhado com você indústria? Porque ?
- Se algum atacadista parar de atender ou quebrar o relacionamento, quais as consequências?
- Existiu ou existe alguma dificuldade no relacionamento com atacadista?
- Existe algum tipo de conflito no canal?
- Em que pontos ou atividades o atacadista colabora com você indústria?
- Você está satisfeito com as atividades prestadas pelos atacadistas?
- Você considera os atacadistas como parceiros? Porque?
- Existe algum investimento realizado em atacadistas? Ou do atacadista na indústria?
- Existe algum tipo de contrato com atacadistas?
- Como é o relacionamento com o varejo, como se dá?
- Quais são os incentivos/benefícios para manter a relação com atacadistas?
- Qual a importância da força de vendas do atacadista para você indústria?
- É relativamente fácil ou difícil inserir os produtos em atacadistas?
- Como são as relações de poder?
- Você acredita que as metas entre indústria, atacado e varejo estão alinhadas?
- Você se considera dependente dos atacadistas? Porque?

- Você considera os atacadistas dependentes da indústria? Porque?
- Você acredita que o relacionamento com atacadistas e varejistas trás benefícios mútuos para ambos os parceiros?
- Existe a vontade de continuar o relacionamento com atacadistas no canal?
- Você considera o atacadistas e o varejista parceiros no canal?

## **2. Caracterização dos respondentes**

Nome \_\_\_\_\_

Cargo/Ocupação \_\_\_\_\_

Experiência no ramo \_\_\_\_\_

Escolaridade \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS SOROCABA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGEPS**

**APÊNDICE E  
ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA VAREJO**

- Você compra de atacadista? Quais?
- Qual a importância do atacadista para você?
- Você considera a política de preços do atacado adequada?
- Quais são os serviços que o atacado presta a você?
- Se por algum motivo a relação com algum atacadista se romper/parar de fornecer quais seriam os impactos?
- Existe alguma dificuldade no relacionamento com atacado?
- Os atacadistas realizam algum investimento em você? Como funciona esse processo?
- Você se considera dependente do atacado? Porque?
- Você considera o atacado dependente de você? Porque?
- No que o atacado contribuiu e no que ele não contribui para você?
- O que na sua visão o atacado deveria fazer e não faz?
- Você acredita que o atacado conhece suas necessidades?
- Você está satisfeito com o atacado?
- Como o atacado te incentiva?
- No que o atacado te ajuda?
- Qual o benefício que o atacado te propõe?
- Porque/qual o objetivo de ter relacionamento com o atacado?
- Como é o aspecto sortimento?
- O que você leva em conta na hora de comprar do atacado?
- Como são os descontos, e negociações com o vendedor/representante?
- Você considera o atacado um parceiro? Porque?
- Existe rotatividade de vendedor? Quais as consequências disso?
- O atacado fornece algum tipo de treinamento, assistência ou suporte?
- Qual o meio de comunicação com o atacado? Qual a frequência dos contatos?
- Normalmente o atacado consegue resolver problemas? Ex. devolução

**1. Caracterização dos respondentes**

Nome \_\_\_\_\_

Cargo/Ocupação \_\_\_\_\_

Experiência no ramo \_\_\_\_\_

Escolaridade \_\_\_\_\_

**2. Caracterização da organização**

Número de Check-outs \_\_\_\_\_

Tamanho Médio da Loja (m<sup>2</sup>) \_\_\_\_\_

Número Médio de Itens \_\_\_\_\_

Número de Funcionários \_\_\_\_\_



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CAMPUS SOROCABA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



## APÊNDICE F

PROTOCOLO DE PESQUISA

---

Prezado (a) Senhor (a),

Esta carta tem como objetivo prestar esclarecimentos preliminares quanto ao propósito deste contato. Sou Thiago Alves de Souza, mestrando do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba e venho à sua presença com o intuito de solicitar a colaboração no que diz respeito ao desenvolvimento de minha dissertação de mestrado, cujo objetivo é estudar sobre canais de distribuição e marketing no setor atacadista. Tal pesquisa está sob orientação do Prof. Dr. Éderson Luiz Piato, a fim de dar continuidade a este trabalho, dado que a parte teórica já está desenvolvida, algumas empresas atacadistas já foram previamente selecionadas para participar desta pesquisa, através de uma entrevista.

Destaca-se que sua empresa foi escolhida para fazer parte deste trabalho por ser representativa no setor em que atua e principalmente pela questão de distribuição. As entrevistas seriam realizadas pessoalmente com o responsável pelo canal de distribuição e marketing e durariam em média uma hora. Entrarei em contato via *e-mail* com Vossa Senhoria para possível agendamento da entrevista e, também, para esclarecer qualquer dúvida sobre a pesquisa.

Gostaria de assegurar-lhes que todas as informações obtidas serão mantidas em SIGILO, ou seja, confidencialmente, e me disponho a assinar qualquer termo de compromisso que se fizer necessário para isso. Por fim gostaria de ressaltar a importância da sua participação nessa pesquisa, a fim de dar continuidade a este trabalho.

Aproveito o ensejo para agradecer e apresentar cordiais saudações.

**Thiago Alves de Souza**, Administrador de Empresas, Mestrando Eng. Produção UFSCar Sorocaba, e-mail: [thiago.adm.alves@hotmail.com](mailto:thiago.adm.alves@hotmail.com), e-mail secundário: [thiagalves.engproducao@gmail.com](mailto:thiagalves.engproducao@gmail.com), Telefone: (015) 9 9739-2051.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS SOROCABA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGEPS

## PROTOCOLO DE PESQUISA

### ESCOPO E CONTEXTO DA PESQUISA MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGEPS

---

#### 4 Objetivo da Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo entender os aspectos relacionados ao marketing e a distribuição no setor atacadista brasileiro.

#### 5 Benefícios e Resultados

— Diversos benefícios serão atingidos pelo resultado desta pesquisa para o setor atacadista, como:

- Melhor entendimento do contexto de mercado e do relacionamento com os elos da indústria e do varejo;
- Identificação das necessidades e desejos de clientes varejistas;
- Colaboração com o setor de marketing do atacadista distribuidor com informações importantes para o desenvolvimento de suas atividades e crescimento;
- Análise das estratégias de marketing que permitirão ao atacadista melhorar o desempenho das funções mercadológicas;
- Contribuição sobre os aspectos relacionados a segmentação de mercado, mercado-alvo, posicionamento, diferenciação, produto, preço, comunicação e distribuição;
- Disposição do relatório final entregue aos gestores para que possuam conhecimento dos resultados da pesquisa, bem como dos *insights* sobre a gestão estratégica do seu negócio.

#### 6 Procedimento Metodológico

- A pesquisa será realizada utilizando o método estudo multicaso;
- O instrumento de coleta de dados será por meio de entrevista semi-estruturada de aproximadamente uma hora;

- O respondente seria o responsável pela área de Marketing/Distribuição/Vendas ou *Trade Marketing*;
- O nome da organização será mantido em sigilo;
- Vários atacadistas estão sendo convidados para participar da pesquisa, entre eles:

- MegaFort Atacadista e Distribuidora
- Maranhão Distribuição
- União Atacado Distribuidor
- ARCOM
- Atacado Vila Nova
- Cantu Alimentos
- Cescom Atacado Distribuidor
- JC Distribuição
- Aliança Atacadista
- Martins Comércio e Serviço de Distribuição - S/A
- Atacadão Rio do Peixe
- Goiás Atacado Distribuidor
- Peixoto Comércio Indústria Serviços e Transportes S/A
- Zamboni Distribuidora

## 7 Informações do Pesquisador

### Thiago Alves de Souza

Mestrando em Engenharia de Produção pela UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba. Participante da disciplina de Marketing de Serviços e Varejo – FEA/USP – SP. Possui especialização em Gestão Estratégica de Negócios pela PUC- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MBA em Logística e Gestão da Produção pela Uniararas/SP. Graduação em Administração pela PUC - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Atuou como Professor da rede FIEMG/SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Tem experiência em Administração, Marketing, Canais de Distribuição, Gestão da Produção, Logística entre outras áreas.

E-mail: thiago.adm.alves@hotmail.com / Telefone: (015) 9 9739-2051 / Sorocaba – SP.



**APÊNDICE G**  
**LISTAGEM DE INCIDENTES CRÍTICOS**

<b>Nº</b>	<b>Tipo de Incidente Crítico</b>	<b>Ocorrências (Unidades de análise)</b>	<b>P/N</b>	<b>Quem falou?</b>	<b>Quem se destina? (Link)</b>
1	Ações e comunicação de marketing	Indústria não favorece quando cria campanhas próprias sem considerar as necessidades do atacado;	Negativo	Atacado	Indústria
2	Ações e comunicação de marketing	Indústria favorece quando participa das campanhas;	Positivo	Atacado	Indústria
3	Ações e comunicação de marketing	Varejo favorece quando adquire combos e promoções.	Positivo	Atacado	Varejo
4	Ações e comunicação de marketing	Atacado favorece pois propaga comunicação de marketing da indústria;	Positivo	Indústria	Atacado
5	Ações e comunicação de marketing	Atacado não favorece quando promove um produto que possui posicionamento mais alto;	Negativo	Indústria	Atacado
6	Ações e comunicação de marketing	Atacado não favorece quando retira o posicionamento do produto;	Negativo	Indústria	Atacado
7	Ações e comunicação de marketing	Atacado não favorece quando os combos não são adequados as necessidades;	Negativo	Varejo	Atacado
8	Ações e comunicação de marketing	Atacado favorece quando desenvolve rebaixas de preço.	Positivo	Varejo	Atacado
9	Ações e comunicação de marketing	Atacado favorece quando envia lista de promoções semanais	Positivo	Varejo	Atacado
10	Diferenciais competitivos	Atacado favorece quando realiza a venda em unidade;	Positivo	Indústria	Atacado
11	Diferenciais competitivos	Atacado favorece quando tem uma estrutura logística consolidada;	Positivo	Indústria	Atacado
12	Diferenciais competitivos	Atacado favorece gerando um volume alto de vendas do varejo;	Positivo	Indústria	Atacado
13	Diferenciais competitivos	Atacado favorece indústria com distribuição exclusiva;	Positivo	Indústria	Atacado
14	Diferenciais competitivos	Atacado não favorece quando não tem um setor marketing bem definido;	Negativo	Indústria	Atacado
15	Diferenciais competitivos	Atacado favorece entregando produtos em localizações delicadas;	Positivo	Indústria	Atacado
16	Diferenciais competitivos	Atacado favorece quando realiza a venda em unidade;	Positivo	Varejo	Atacado
17	Diferenciais competitivos	Atacado não favorece quando não entrega no tempo certo;	Negativo	Varejo	Atacado
18	Diferenciais competitivos	Atacado favorece quando é distribuidor especializado para indústria;	Positivo	Varejo	Atacado
19	Diferenciais competitivos	Atacado não favorece quando não entrega no tempo certo;	Negativo	Varejo	Atacado
20	Intracooperação e parcerias	Indústria não favorece quando coloca um produto que não tem bom giro no atacado;	Negativo	Atacado	Indústria

21	Intracooperação e parcerias	Indústria não favorece quando não supre a necessidade do atacado;	Negativo	Atacado	Indústria
22	Intracooperação e parcerias	Atacado favorece quando ajuda gerir o estoque da indústria;	Positivo	Indústria	Atacado
23	Intracooperação e parcerias	Atacado favorece quando adequa o produto ao público correto;	Positivo	Indústria	Atacado
24	Intracooperação e parcerias	Atacado não favorece quando não gira o estoque dos produtos;	Negativo	Indústria	Atacado
25	Intracooperação e parcerias	Atacado não favorece quando compra somente por oportunidade	Negativo	Indústria	Atacado
26	Intracooperação e parcerias	Atacado não favorece quando não tem alguém específico para efetuar o descarregamento;	Negativo	Varejo	Atacado
27	Intracooperação e parcerias	Atacado não favorece quando quer forçar a compra de produtos;	Negativo	Varejo	Atacado
28	Intracooperação e parcerias	Atacado não favorece quando não escolhe bem os batedores de carga;	Negativo	Varejo	Atacado
29	Negociação e rentabilidade	Varejo favorece quando gera rentabilidade para ambos;	Positivo	Atacado	Varejo
30	Negociação e rentabilidade	Indústria favorece quando mantém o relacionamento ganha ganha;	Positivo	Atacado	Indústria
31	Negociação e rentabilidade	Varejo favorece quando mantém o relacionamento ganha ganha;	Positivo	Atacado	Varejo
32	Negociação e rentabilidade	Indústria favorecem quando gera rentabilidade para ambos;	Positivo	Atacado	Indústria
33	Negociação e rentabilidade	Indústria não favorece quando bloqueia a negociação	Negativo	Atacado	Indústria
34	Negociação e rentabilidade	Atacado favorece quando tem relação ganha-ganha com indústria;	Positivo	Indústria	Atacado
35	Negociação e rentabilidade	Atacado favorece quando a relação trás benefícios mútuos;	Positivo	Indústria	Atacado
36	Negociação e rentabilidade	Atacado favorece quando gera rentabilidade;	Positivo	Indústria	Atacado
37	Negociação e rentabilidade	Atacado favorece quando entende que a indústria quer ajudar;	Positivo	Indústria	Atacado
38	Nível de investimento	Indústria favorece quando realiza investimento em espécie;	Positivo	Atacado	Indústria
39	Nível de investimento	Indústria favorece quando investe em mão de obra	Positivo	Atacado	Indústria
40	Nível de investimento	Indústria favorece quando investe para divulgação de novos produtos;	Positivo	Atacado	Indústria
41	Nível de investimento	Atacado favorece quando aceita investimento em produtos de bonificação;	Positivo	Indústria	Atacado
42	Nível de investimento	Atacado favorece quando entende as diversas formas de investimento;	Positivo	Indústria	Atacado
43	Nível de investimento	Atacado favorece na medida com que usa verba financeira adequadamente;	Positivo	Indústria	Atacado
44	Nível de investimento	Atacado não favorece pois não investe no varejo;	Negativo	Varejo	Atacado
45	Núcleo do negócio	Indústria não favorece quando deixa ocorrer ruptura de produtos	Negativo	Atacado	Indústria
46	Núcleo do negócio	Atacado favorece na pulverização dos produtos ao pequeno varejo;	Positivo	Indústria	Atacado
47	Núcleo do negócio	Atacado favorece na penetração de mercado;	Positivo	Indústria	Atacado

48	Núcleo do negócio	Atacado favorece reduzindo custo operacional da indústria;	Positivo	Indústria	Atacado
49	Núcleo do negócio	Atacado favorece quando concentra-se em sua expertise	Positivo	Indústria	Atacado
50	Núcleo do negócio	Atacado favorece quanto financia a indústria e assume risco;	Positivo	Indústria	Atacado
51	Núcleo do negócio	Atacado favorece permitindo que a indústria chegue a seu mercado-alvo	Positivo	Indústria	Atacado
52	Núcleo do negócio	Atacado favorece quando entrega rapidamente;	Positivo	Varejo	Atacado
53	Núcleo do negócio	Atacado não favorece quando não possui o produto necessário	Negativo	Varejo	Atacado
54	Núcleo do negócio	Atacado não favorece quando não presta suporte e pós-venda	Negativo	Varejo	Atacado
55	Núcleo do negócio	Atacado não favorece quando não possui o produto necessário	Negativo	Varejo	Atacado
56	Política de preço	Indústria não favorece quando não adequa o preço para atacados menores;	Negativo	Atacado	Indústria
57	Política de preço	Varejo não favorece quando somente compra por cotação;	Negativo	Atacado	Varejo
58	Política de preço	Varejo favorece quando considera os serviços associados à oferta	Positivo	Atacado	Varejo
59	Política de preço	Indústria não favorece quando não possui prazo pagamento adequado;	Negativo	Atacado	Indústria
60	Política de preço	Varejo não favorece quando não realiza os pagamentos	Negativo	Atacado	Varejo
61	Política de preço	Atacado não favorece quando exerce muita influência sobre o preço;	Negativo	Indústria	Atacado
62	Política de preço	Atacado não favorece quando tem o preço como decisivo para compra;	Negativo	Indústria	Atacado
63	Política de preço	Atacado não favorece quando sugestiona que a indústria vendeu mais barato para concorrência;	Negativo	Indústria	Atacado
64	Política de preço	Atacado favorece quando oferece condições de preço;	Positivo	Varejo	Atacado
65	Política de preço	Atacado favorece quando proporciona uma boa margem	Positivo	Varejo	Atacado
66	Política de preço	Atacado favorece nas condições de pagamento	Positivo	Varejo	Atacado
67	Política de preço	Atacado favorece quando dá descontos e bonificações;	Positivo	Varejo	Atacado
68	Qualidade na troca de informações	Indústria não favorece quando impõe certa distância com atacadista;	Negativo	Atacado	Indústria
69	Qualidade na troca de informações	Indústria favorece quando trás conjunto informações sobre novos produtos;	Positivo	Atacado	Indústria
70	Qualidade na troca de informações	A indústria favorece quando possui pessoa específica para alinhar com atacado;	Positivo	Atacado	Indústria
71	Qualidade na troca de informações	Atacado favorece quando compartilha e dissemina informações;	Positivo	Indústria	Atacado
72	Qualidade na troca de informações	Atacado não favorece quando demora passar informação para equipe;	Negativo	Indústria	Atacado
73	Qualidade na troca de informações	Atacado favorece quando representante conhece os produtos adquiridos da indústria;	Positivo	Indústria	Atacado

74	Qualidade na troca de informações	Atacado não favorece quando atende via <i>call center</i> ;	Negativo	Varejo	Atacado
75	Qualidade na troca de informações	Atacado não favorece quando representante não está presente regularmente;	Negativo	Varejo	Atacado
76	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Indústria favorece devido a dependência mútua;	Positivo	Atacado	Indústria
77	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Indústria não favorece quando quer impor a linha completa;	Negativo	Atacado	Indústria
78	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Varejo favorece devido a dependência;	Positivo	Atacado	Varejo
79	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Varejo favorece quando cumpre os compromissos de pagamento	Positivo	Atacado	Varejo
80	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Atacado não favorece quando não respeita área geográfica de outros;	Negativo	Indústria	Atacado
81	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Atacado não favorece quando cessa o relacionamento;	Negativo	Indústria	Atacado
82	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Atacado não favorece quando não tem alguém específico para efetuar o descarregamento;	Negativo	Varejo	Atacado
83	Relações de poder e obstrução do relacionamento	Atacado não favorece quando impõe processo burocrático	Negativo	Varejo	Atacado
84	Representação comercial	Representante comercial favorece o atacado trazendo informações estratégicas;	Positivo	Atacado	Atacado
85	Representação comercial	Representante comercial favorece o atacado quando possui uma conduta adequada a vendas;	Positivo	Atacado	Atacado
86	Representação comercial	Representante favorece quando trabalha somente com a pasta do atacado;	Positivo	Atacado	Atacado
87	Representação comercial	Atacado favorece quando possui força de vendas qualificada para apoiar indústria;	Positivo	Indústria	Atacado
88	Representação comercial	Atacado favorece quando vendedor passa com frequência;	Positivo	Varejo	Atacado
89	Representação comercial	Representante do atacado não favorece quando só está preocupado em vender	Negativo	Varejo	Atacado
90	Representação comercial	Atacado favorece quando o representante realiza as visitas com frequência	Positivo	Varejo	Atacado
91	Representação comercial	Atacado favorece quando tem o vendedor para negociar pessoalmente	Positivo	Varejo	Atacado

Fonte: elaborado pelo autor