



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO DAVI CID MAGALHÃES

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: ESTUDO DE UMA EMPRESA DE
BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS E SEU CANAL DE VENDAS SUPERMERCADISTA**

FORTALEZA

2023

FRANCISCO DAVI CID MAGALHÃES

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ESTUDO DE UMA EMPRESA DE BEBIDAS
NÃO ALCOÓLICAS E SEU CANAL DE VENDAS SUPERMERCADISTA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta
Reinaldo

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M166m Magalhães, Francisco Davi Cid.

Marketing de relacionamento : estudo de uma empresa de bebidas não alcoólicas e seu canal de vendas supermercadista / Francisco Davi Cid Magalhães. – 2023.
91 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Estratégias de Parceria. 3. Fornecedor de Bebidas Não Alcoólicas.
4. Relacionamento com Supermercados. I. Título.

CDD 658

FRANCISCO DAVI CID MAGALHÃES

MARKETING DE RELACIONAMENTO: ESTUDO DE UMA EMPRESA DE BEBIDAS
NÃO ALCOÓLICAS E SEU CANAL DE VENDAS SUPERMERCADISTA

Monografia apresentada ao curso de Administração como requisito parcial à conclusão da disciplina Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Aprovada em: ___ / ___ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Pedro Felipe da Costa Coelho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser extremamente paciente e piedoso comigo.

Ao povo brasileiro, que, mesmo sem condições ou plena consciência, contribuiu para o meu ensino em uma universidade pública.

Ao Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, meu orientador e amigo dedicado, expresso minha mais profunda admiração.

Aos membros da banca examinadora, o Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo e o Prof. Dr. Pedro Felipe da Costa Coelho, pela generosidade de tempo e conhecimento que compartilharam durante a avaliação deste trabalho.

Aos entrevistados que participaram desta pesquisa, pois sua colaboração não se limitou apenas ao tempo cedido, mas também à generosidade ao compartilhar suas experiências.

A minha mãe, Mercia Cid, e ao meu pai, Temi Magalhães, pelos dias e noites que estive ausente e pela compreensão que tiveram comigo. Além do meu irmão João Pedro Magalhães por todo o apoio incondicional.

Aos meus mentores profissionais Juliana Milagres, Lisiane Larecki e Vini Fiorini, que com boa intenção colaboraram para a realização e finalização deste trabalho por meio de suas sugestões.

Aos colegas de curso Lívia Viana, Lara Uchoa, Lara Freitas, Lucas Bedê, Thiago Duarte e Jeferson Holanda, agradeço por compartilharmos juntos esta etapa importante de nossas vidas.

Por último, mas não menos importante, quero expressar meu sincero agradecimento às minhas amizades pessoais, Igor Samuel, Luis Rodrigo, João Felipe Ferreira e Ana Clara Diniz, vocês foram fontes de apoio, ânimo e companhia, sempre se esforçando para garantir meu bem-estar.

O meu respeito e muito obrigado.

RESUMO

Neste estudo, são exploradas as estratégias de relacionamento implementadas por uma empresa de bebidas não alcoólicas junto ao seu canal varejista, especialmente no contexto supermercadista. A pesquisa ganha relevância dada a influência significativa dos vendedores varejistas sobre os consumidores. O objetivo é analisar a aplicação dessas estratégias pelo fabricante e como são percebidas pelos representantes varejistas, visando compreender melhor o processo e contribuir para sua evolução. Para atingir esses objetivos, optou-se por uma abordagem exploratória de natureza qualitativa, utilizando fontes secundárias como livros, artigos científicos e publicações em periódicos especializados. A partir dessas fontes, foi construído um referencial teórico e delineado um modelo de análise em marketing de relacionamento, incluindo os pilares satisfação, qualidade percebida, confiança, comprometimento e lealdade. Além disso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com seis profissionais da área, sendo três representando a marca de bebidas, enquanto os restantes eram representantes de três redes de supermercados. O conteúdo das entrevistas foi analisado utilizando a técnica de análise de conteúdo para uma abordagem de triangulação entre o referencial teórico, o fornecedor e o canal, integrando a teoria com os resultados das entrevistas, e verificando possíveis conexões. Os resultados da pesquisa indicam que as estratégias são predominantemente voltadas para auxiliar nas vendas de curto prazo, promovendo o rápido giro de produtos, mas sem efeitos residuais. Essa abordagem pode representar um obstáculo para o sustento da cadeia de valor a longo prazo, haja visto que resulta em relacionamentos efêmeros, distanciando-se dos princípios do marketing de relacionamento, que busca estimular satisfação, comprometimento e lealdade em relacionamentos de longo prazo. Assim, este estudo identifica oportunidades para aprimorar as estratégias existentes, tornando-as mais adequadas e eficazes junto aos vendedores varejistas. Por fim, são apresentadas discussões sobre esses resultados no contexto da teoria de marketing de relacionamento, juntamente com implicações gerenciais para profissionais de marketing e gestores organizacionais.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Estratégias de Parceria. Fornecedor de Bebidas Não Alcoólicas. Relacionamento com Supermercados

ABSTRACT

In this study, the researchers explore the relationship strategies implemented by a non-alcoholic beverage company within its retail channel, especially in the supermarket context. The research gains significance given the significant influence of retail sellers on consumers. The objective is to analyze the application of these strategies by the manufacturer and how they are perceived by retail representatives, aiming to better understand the process and contribute to its evolution. To achieve these goals, an exploratory qualitative approach was opted for, using secondary sources such as books, scientific articles, and publications in specialized journals. From these sources, a theoretical framework was built, and a relationship marketing analysis model was outlined, including pillars such as satisfaction, perceived quality, trust, commitment, and loyalty. Additionally, semi-structured interviews were conducted with six professionals in the field, with three representing the beverage brand, while the remaining represented three supermarket networks. The content of the interviews was analyzed using content analysis technique for a triangulation approach between the theoretical concepts, the supplier, and the channel, integrating theory with interview results, and verifying possible connections. The research results, involving the manufacturer and its retailers, indicate that the strategies are predominantly geared towards aiding short-term sales, promoting rapid product turnover but with no residual effects. This approach may pose a hindrance to the long-term sustainability of the value chain, given that it leads to ephemeral relationships, deviating from the principles of relationship marketing, which seeks to stimulate satisfaction, commitment, and loyalty in long-term relationships. Thus, this study identifies opportunities to enhance existing strategies, making them more suitable and effective with retail sellers. Finally, discussions on these results are presented in the context of relationship marketing theory, along with managerial implications for marketing professionals and organizational managers.

Keywords: Relationship Marketing. Partnership Strategies. Non-Alcoholic Beverage Supplier. Supermarket Relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo “Qualidade do Relacionamento”	19
Figura 2 - Cadeia de valor da empresa selecionada.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do emprego na indústria de bebidas não alcoólicas: 2018-2022	26
Tabela 2 – Vendas (em milhares de litros) de bebidas não alcoólicas: 2018-2022.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de congruência para o roteiro de pesquisa.....	36
Quadro 2 - Dados referenciais executivos entrevistados.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PDV	Ponto de Venda
B2B	Business-to-Business
PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KA	<i>Key Account</i>
SOVI	<i>Share Of Visible Inventory</i>
CBP	<i>Collaborative Business Plan</i>
PAC	Plano de Acordo Comercial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	14
2.1 Relacionamento com os canais de vendas.....	15
2.2 Pilares do marketing de relacionamento.....	18
2.3 Relacionamento no segmento supermercadista.....	21
3 MERCADO DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS.....	25
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
4.1 Classificação da pesquisa.....	29
4.2 Contexto do estudo.....	32
4.3 Segmento de coleta.....	34
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
5.1 Resultados das entrevistas.....	39
5.1.1 Negociações comerciais.....	40
5.1.2 Visitas e atendimento.....	46
5.1.3 Ações promocionais ao canal.....	50
5.1.4 Iniciativas de experiência para o consumidor.....	53
5.1.5 Inovações e prioridade no lançamento.....	56
5.2 Discussão dos resultados.....	60
5.2.1 Satisfação.....	60
5.2.2 Qualidade percebida.....	63
5.2.3 Confiança.....	64
5.2.4 Comprometimento.....	67
5.2.5 Lealdade.....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICES.....	85

Apêndice A – Convite para participação na pesquisa.....	85
Apêndice B – Apresentação da pesquisa	86
Apêndice C – Termo de consentimento.....	88
Apêndice D – Roteiro da entrevista realizada com o fabricante	89
Apêndice E – Roteiro da entrevista realizada com o canal	90

1 INTRODUÇÃO

O estudo das relações entre fornecedores e seus canais de vendas tem sido objeto de intensa atenção e pesquisa por parte de pesquisadores e gestores organizacionais. Essas relações passaram por uma evolução significativa, saindo da concepção inicial de uma simples transação comercial simplificada para o desenvolvimento de um conceito mais contemporâneo de parceria. Essa transformação ressalta a importância da orientação estratégica do fornecedor em relação ao canal de vendas, indicando uma mudança no paradigma tradicional e refletindo a necessidade de estratégias inovadoras.

Segundo Kotler e Armstrong (2023), o mercado tem passado por uma transformação notável, demonstrando a importância de empresas estabelecerem estratégias diferenciadas para que possam se destacar em um cenário competitivo. Essas abordagens têm permitido o desenvolvimento de ações de marketing cada vez mais inovadoras e eficazes, e uma delas é a abordagem focada no relacionamento da organização com os seus diferentes públicos. Nesta monografia, será explorado o papel do marketing de relacionamento em proporcionar valor adicional aos produtos e serviços, criando um vínculo emocional entre a empresa e seus públicos de interesse, gerando satisfação, lealdade e promovendo engajamento, o que resulta em maior retenção e crescimento dos negócios a longo prazo (Berry, 1995).

Madruga (2018) afirmou que as organizações devem adaptar suas estratégias para criar relações mais solidárias e personalizadas com os seus canais de vendas, buscando entender as necessidades e preferências do cliente para poder receber, em troca, o manuseio e exposição adequada de seus produtos. Por conseguinte, entende-se que a gestão de relacionamento influencia na construção de marcas mais fortes e comprometidas, uma vez que as empresas devem levar em consideração não apenas as necessidades funcionais de seus parceiros, mas também as particularidades de cada um, ou seja, isso implica em estabelecer um diálogo honesto e centrado na transparência entre organizações (Dantas, 2021).

Acrescentando às afirmativas anteriores, observar a situação atual do mercado de bebidas não alcoólicas colabora com o entendimento da importância do marketing de relacionamento em atrair e fidelizar o público varejista por meio da oferta de benefícios comerciais. Pois, ao investir em estratégias que estejam alinhadas com o mercado, as empresas podem criar relacionamentos duradouros com os seus componentes da cadeia de valor, garantindo um diferencial em um ambiente altamente competitivo (Peppers; Rogers, 1993).

Assim, vale ressaltar que os supermercados são um segmento do varejo no qual os

produtos são vendidos principalmente por meio de ativações físicas no Ponto de Venda (PDV). Falconi (2009) defende que o sucesso dessas ativações depende muito do relacionamento entre fornecedores e canais de vendas e, portanto, é importante promover uma interação saudável entre as partes interessadas, garantindo que os produtos sejam vendidos graças a campanhas efetivas.

Outro aspecto interessante para se estabelecer um bom relacionamento entre organizações e seus canais é a questão do pós-venda, uma vez que desenvolver uma relação de confiança é fundamental para um relacionamento duradouro e bem-sucedido entre ambas as partes. Desse modo, o suporte constante é fundamental para manter um relacionamento duradouro e próspero, pois os fornecedores precisam estar disponíveis para dar apoio sempre que necessário, ajudando a resolver problemas e atendendo às demandas dos pontos de venda e clientes finais (Cobra, 2009).

Acontece que, de acordo com Ries e Trout (2019), a discussão sobre o marketing de relacionamento tem sido frequentemente negligenciada no segmento varejista, visto que existe a competição intensa entre marcas rivais acaba por gerar uma confusão de promoções e campanhas que desorientam o vendedor. Diante desta situação, é imprescindível, para os gestores, estabelecerem uma comunicação clara com os seus parceiros supermercadistas, buscando identificar quais são as principais dores e empecilhos no calendário de promoções, e entendendo se o varejista enxerga valor nas entregas que a empresa está oferecendo, permitindo que eles identifiquem e solucionem rapidamente qualquer problema de entendimento. Em outras palavras, a batalha pelo ponto de venda é a batalha pelo relacionamento com o vendedor (McKenna, 2005).

Colocado esse cenário, se apresenta a seguinte questão: qual é a influência que as estratégias de marketing de relacionamento implementadas pelo fabricante têm junto ao canal de distribuição supermercadista?

A escolha desse tema é resultado do interesse em aprofundar os conhecimentos sobre marketing e entender como operacionalizar o relacionamento dentro do contexto varejista. Para responder à questão acima, será realizado um estudo baseado em uma organização de bebidas não alcoólicas que é conhecida por sua forte atuação junto ao varejo.

Então, o objetivo geral dessa pesquisa foi identificar a influência que as estratégias de marketing de relacionamento têm junto ao canal supermercadista. Para tanto, propôs-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar as estratégias de marketing de relacionamento

empregadas pelo fabricante junto ao canal supermercadista; b) investigar junto ao canal supermercadista como avaliam as estratégias de relacionamento implementadas pelo fabricante.

Para a realização desse estudo, ocorreu uma pesquisa de campo exploratória entrevistando os principais responsáveis pelo setor de marketing de uma empresa de bebidas, bem como representantes de seus canais de vendas supermercadistas. Essas entrevistas foram fundamentais para compreender como as duas partes percebem e cultivam relacionamentos comerciais no contexto do mercado entre fornecedor e setor supermercadista. Durante os diálogos, foram abordados tópicos relacionados às estratégias de relacionamento implementadas pelo fabricante e a percepção das mesmas pelos representantes do canal.

Portanto, esse estudo será importante para pesquisadores interessados em aprofundar seus conhecimentos no campo do marketing de relacionamento, visto que aborda uma área que tem experimentado considerável crescimento e desenvolvimento nos últimos anos. Logo, ao analisar práticas de mercado contrapondo-as à teoria, este documento pode ajudar na reflexão da importância da troca de ideias e experiências entre empresas e seus clientes varejistas para superar desafios e fomentar um crescimento sustentável.

Por fim, este trabalho é composto por seis seções, sendo elas: primeira esta introdução, que consistiu na apresentação do tema, na justificativa de sua relevância, além da questão norteadora e dos objetivos geral e específicos. A segunda seção traz o referencial teórico, que aborda a revisão de literatura sobre o marketing de relacionamento, incluindo a análise do modelo "Qualidade do Relacionamento" (Hennig-Thurau; Klee, 1997), que oferece uma estrutura conceitual para compreender e avaliar a qualidade das relações no mercado. Em seguida, a terceira seção oferece uma contextualização do mercado de bebidas não alcoólicas. A quarta seção fornecerá uma descrição abrangente dos procedimentos metodológicos, abrangendo a abordagem da pesquisa, o processo de entrevista e análise de respostas. A apresentação dos resultados ocorrerá na quinta seção, seguida por discussões aprofundadas sobre esses resultados. Por fim, a sexta e última seção trará as conclusões derivadas da pesquisa.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

É comum as pessoas enxergarem o marketing como um processo voltado somente para vendas, sem levar em consideração as necessidades de seu público. No entanto, essa visão limitada negligencia a importância de se cultivar conexões duradouras baseadas em benefícios mútuos com os seus clientes, bem como de estabelecer uma base sólida de confiança e parceria.

Portanto, conforme Kotabe e Helsen (2022), é importante destacar que o marketing contemporâneo não se limita à publicidade e à promoção voltados apenas para o consumidor, eles afirmam que as marcas devem buscar estabelecer conexões significativas também com os seus canais de vendas. Isso exige que as empresas se envolvam em diálogos com os seus associados, compreendendo suas aspirações, preocupações e feedbacks, resultando em uma maior ênfase na personalização da oferta, na comunicação transparente e no envolvimento ativo na construção de valor. Diante disso, o marketing não se trata apenas de promover produtos, mas de criar condições significativas que se integram perfeitamente ao modelo de negócio dos seus parceiros comerciais (Longo, 2018).

Ademais, Godin (2005) argumenta que, nos canais de vendas, as organizações estão competindo em uma plataforma onde diversas outras empresas estão tentando se destacar, e isso significa que as estratégias tradicionais, que se concentravam em atingir todos os públicos ao mesmo tempo, já não são mais suficientes. Consequentemente, ao definir o público-alvo de seus empreendimentos e em quais canais estão localizados, os gestores organizacionais poderão ouvir e incorporar ativamente o feedback dos grupos de interesse no ciclo de desenvolvimento do produto. Esse processo não só resultaria em um produto superior, mas também iria reforçar a confiança e lealdade da cadeia de valor, fortalecendo assim a sua posição (Voorberg; Bekkers; Tummers, 2015).

É nesse cenário que o marketing de relacionamento acontece, as marcas não buscam apenas uma transação única; elas buscam construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos com os seus canais. Sendo assim, essa abordagem representa uma mudança significativa na forma como as empresas devem funcionar, pois, em um ambiente saturado de ofertas e informações, as organizações precisam se destacar não apenas por seus produtos, mas também pela forma como constroem e mantêm vínculos significativos com todas as partes interessadas, fortalecendo o modelo de negócio e gerando bases sólidas para o crescimento sustentável em um cenário em constante evolução. (Crescitelli; Ikeda, 2006).

2.1 Relacionamento com os canais de vendas

Conforme citado anteriormente, o marketing de relacionamento também direciona sua atenção aos representantes dos canais de vendas. Esses representantes, que podem ser distribuidores, atacadistas ou varejistas, têm um papel central na disseminação dos produtos de uma empresa, pois eles são o elo entre o produtor e o consumidor, encarregados de levar os produtos ao mercado de maneira eficiente e eficaz (Morash, 2001).

Portanto, Rocha e Luce (2006) defendem que, da mesma forma que ocorre com os consumidores finais, a fidelização e a satisfação destes clientes intermediários é crucial para o sucesso de uma companhia. Afinal, a construção de vínculos fortes com os canais de vendas pode trazer vantagens consideráveis aos negócios, essas que vão desde a preferência pelos produtos da empresa em detrimento de seus concorrentes, até mesmo o aumento da cobertura de mercado, colaborando para alcançar resultados de forma mais assertiva. Nesse sentido, Ladeira e Santini (2018) destacam o papel dos varejistas na interação com os consumidores, tendo em vista que, para a grande maioria dos clientes finais, esses parceiros comerciais funcionam como a primeira linha de contato, porque são com eles que os consumidores interagem e obtêm os produtos que necessitam.

Para a construção do relacionamento com o canal, diversos fatores desempenham um papel crucial na formação e manutenção dessas parcerias estratégicas. Aspectos como preço, prazos de pagamento, adequação dos produtos ao *mix* disponibilizado pelo varejista, prazos de entrega e margem de lucro são elementos intrínsecos às negociações que formam a base desses relacionamentos. Todavia, é importante ressaltar que uma relação baseada unicamente em aspectos comerciais nem sempre leva à fidelização e comprometimento genuíno. Isso ocorre porque, por sua própria natureza, essas negociações tendem a gerar conflitos e desgastes, uma vez que são conduzidas principalmente em busca dos interesses comerciais de cada organização, que muitas vezes não são compatíveis e conduzem a atritos entre as partes (Hermes; Cruz; Santini, 2016).

Segundo Frazier & Antia (1995), o relacionamento entre fornecedores e distribuidores frequentemente envolve conflitos devido à competição de mercado, pois os fabricantes geralmente têm duas metas prioritárias: redução de custos e aumento de *market share*. Acontece que, para alcançar esses objetivos, os produtores buscam sempre diversificar os seus canais de vendas para reduzir a dependência e o poder de negociação dos revendedores. No entanto, essa dinâmica competitiva pode criar animosidade entre as partes, alimentada pelo conflito de

interesses.

Com isso em mente, entende-se que o marketing de relacionamento engloba estratégias que possuem como principal objetivo aumentar a satisfação desses clientes, alinhando os fabricantes às expectativas de seus canais. Essa prática visa manter um relacionamento sólido e contínuo entre as partes, estimulando compras recorrentes e criando nos varejistas maior propensão a adotar uma postura positiva com base em aspectos críticos das negociações, como flexibilidade, concessões, cooperação e apoio, sempre adaptadas às necessidades e conveniências de ambas as partes em cada situação específica (Arenhardt; Battistella; Grohmann, 2015).

Outrossim, uma característica importante do relacionamento com o canal de vendas é que ele deve ser recíproco. Essa expressão significa que, assim como o fabricante oferece uma ampla variedade de ações para o canal, especialmente para o varejo, este último também pode contribuir significativamente. Como mencionado por Marques (2012), os membros do canal têm a capacidade de agregar valor ao relacionamento com o fornecedor simplesmente fornecendo informações em maior quantidade e qualidade, uma vez que esse intercâmbio de informações é uma via de mão dupla que enriquece o relacionamento e beneficia ambas as partes envolvidas, resultando em uma parceria mais sólida e frutífera.

Embora não haja limites rígidos na criação de programas de relacionamento, algumas modalidades são frequentemente empregadas devido à sua eficiência, entre elas, pode-se destacar programas de incentivo, como treinamentos, eventos, brindes e concursos. Cada uma dessas alternativas possui características distintas que podem ser adaptadas para atender às necessidades específicas dos canais de vendas. Dessa forma, vale ressaltar que essas ações podem ser amplamente categorizadas em duas principais categorias: aquelas diretamente relacionadas à comercialização e aquelas de suporte (Crescitelli; Ikeda, 2006).

No primeiro grupo, incluem-se iniciativas destinadas para a equipe de vendas, como capacitações sobre os produtos, capacitações sobre técnicas de negociação e experiências conjuntas direcionadas aos consumidores. Tal qual explicado por Churchill (1993), essas ações têm como objetivo principal melhorar o desempenho das vendas, fortalecendo o relacionamento entre fabricante e varejista. Já no segundo grupo, encontram-se alternativas voltadas para a otimização da gestão varejista, como programas de fidelização baseados no volume e na regularidade de compras, investimentos em materiais *merchandising*, garantia de entrega de produtos e preferências nas vendas de lançamentos. Essas ações visam apoiar o varejista em

várias áreas de seu negócio, fortalecendo ainda mais a parceria (Tavares, 2020).

É essencial notar que qualquer ação de relacionamento deve ser realizada com a prévia autorização dos varejistas, uma vez que a equipe envolvida faz parte do time do varejo, não do fabricante. Além disso, é fundamental que as ações estejam alinhadas com os interesses do canal, sem contrariá-los de forma direta ou indireta, pois a sinergia é um elemento-chave em todas essas ações, permitindo que as partes envolvidas se comuniquem e colaborem de maneira eficaz (Camelo; Coelho; Borges, 2010).

Agora, da perspectiva varejista, Barki e Parente (2006) destacam que o canal de vendas tem um papel crucial na formação da imagem percebida pelo consumidor, pois as decisões sobre posicionamento físico, apresentação, precificação e ambientação recaem sobre os varejistas, e todos esses aspectos são essenciais para o posicionamento adequado da marca no PDV. Além disso, conforme mencionado anteriormente, os varejistas também têm um papel importante na coleta de dados do mercado, uma vez que são eles que estão na linha de frente, lidando diretamente com os consumidores, e muitas vezes têm acesso a informações detalhadas sobre as preferências, comportamentos e padrões de compra do público-alvo. Logo, essas informações disponibilizadas pelos membros do canal não são triviais, pois elas incluem conhecimento sobre o desempenho dos produtos, além dos efeitos das ações de marketing desenvolvidas pelo fabricante, como campanhas de mídia, promoções, alterações na embalagem, entre outros. Todas essas são percepções que o produtor por si só pode não ter a oportunidade de coletar diretamente (Guidolin; Costa, 2009).

Isto posto, Frutos (2006) faz menção ao papel dos varejistas como facilitadores da personalização do produto. Afinal, dado o seu contato direto com os consumidores, eles são capazes de fornecer um feedback em tempo real sobre as preferências da clientela, permitindo que as empresas sejam mais ágeis e adaptáveis em suas operações. Isso não apenas melhora a satisfação do cliente final, mas também pode criar uma vantagem competitiva no mercado. Assim, observa-se a necessidade de os produtores adotarem uma mentalidade orientada para garantir que todas as partes estejam envolvidas na criação e na entrega do valor do produto, de modo que uma marca não é apenas o que a empresa diz que ela é, em vez disso, a marca é a soma das percepções que todos os envolvidos — funcionários, canais de vendas, consumidores e até críticos — possuem sobre a empresa (Lassar; Mittal; Sharma, 1995).

Dessa maneira, McKenna (2005) convida as empresas a enxergarem o marketing de relacionamento como algo além de uma estratégia de curto prazo, mas sim uma filosofia que

deve permear todas as áreas da rede de valor, desde o desenvolvimento de produtos até o relacionamento com os clientes.

Esta subseção teve como propósito apresentar como a gestão do relacionamento acontece no contexto dos canais, tendo em vista que esses parceiros desempenham um papel fundamental na disponibilização dos produtos no mercado. Na próxima subseção, serão abordados os principais pilares relacionados ao marketing de relacionamento e como eles se conectam.

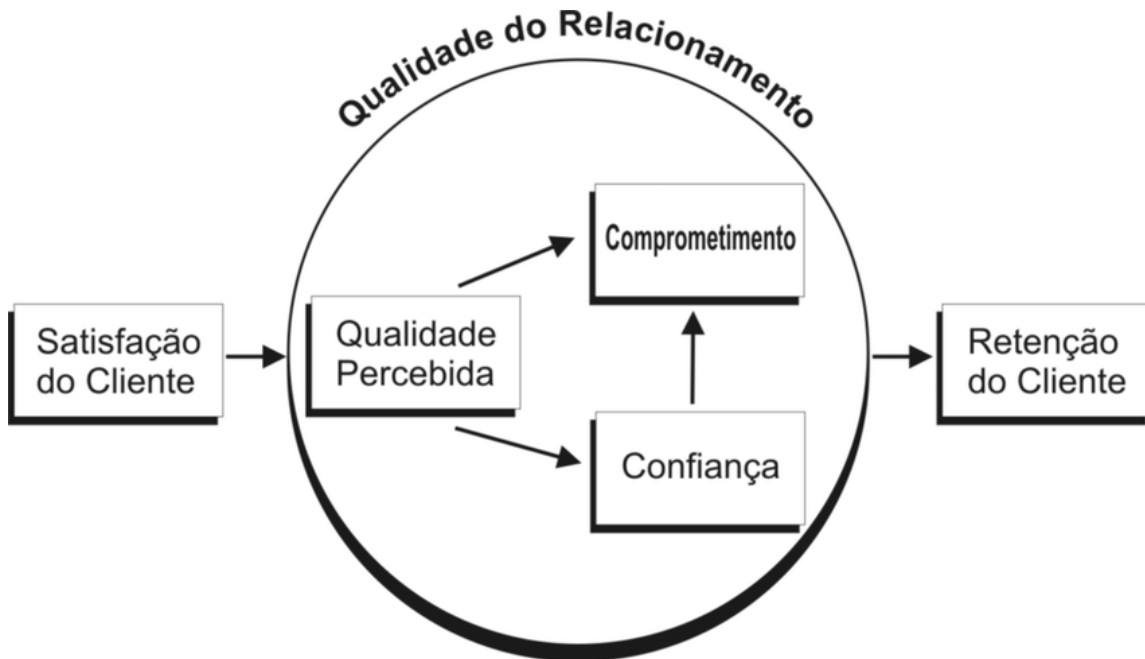
2.2 Pilares do marketing de relacionamento

Conforme destacado por Bergamo (2017), o marketing de relacionamento pode ser considerado um reflexo do vínculo que une uma organização com os seus stakeholders, visto que o estudo da prática se caracteriza como uma técnica multidisciplinar e multifacetada, podendo ser categorizado em diversas áreas de gestão. Este fato demonstra a riqueza e a profundidade do assunto, que varia desde a compreensão da natureza das alianças estratégicas até a maneira como se gerencia a retenção ou deserção de parceiros comerciais.

Nesse contexto, Agariya e Singh (2011) fizeram uma significativa contribuição ao pesquisarem extensamente sobre o tema, visto que, ao analisarem 456 trabalhos em periódicos internacionais, eles identificaram um total de 50 pilares ligados ao marketing de relacionamento que variam de acordo com contextos geográficos, culturais e setores industriais. Porém, os mesmos autores destacaram cinco pilares como os mais citados, sendo eles: satisfação, qualidade percebida, confiança, comprometimento e lealdade.

Em relação aos pilares apontados, todos são considerados componentes fundamentais do modelo de “Qualidade do Relacionamento” estabelecido por Hennig-Thurau e Klee (1997). Entretanto, é interessante notar que o pilar "lealdade" não é explicitamente mencionado no referido modelo, apesar de que pode ser comparado a “Retenção do Cliente”.

Figura 1 - Modelo “Qualidade do Relacionamento”



Fonte: Adaptado de Hennig-Thurau e Klee (1997 apud Bergamo, 2017)

O modelo proposto por Hennig-Thurau e Klee (1997) oferece uma estrutura sólida para avaliar, aprimorar e otimizar a gestão de relacionamentos de uma empresa, permitindo que a organização entenda melhor as necessidades e expectativas de seus clientes, resultando em ações mais eficazes e bem-sucedidas. Esse modelo é composto por pilares que se relacionam sequencialmente. A satisfação do cliente estabelece a base para a qualidade percebida, que por sua vez afeta a confiança. A confiança e comprometimento estão interligados e, por fim, influenciam na retenção do cliente. Cada etapa é um passo progressivo no desenvolvimento de um relacionamento duradouro e valioso entre a empresa e seu público.

É importante destacar que esse modelo foi concebido pelos autores a partir da perspectiva da organização com o consumidor. No entanto, para efeitos da análise nesta monografia, essa estrutura foi adaptada para compreender também a relação entre a organização e o cliente intermediário. Como se desenvolve a seguir:

Para Oliver (2014), a satisfação pode ser compreendida como uma avaliação temporária, realizada pelo representante do canal de vendas, a respeito do desempenho de um fornecedor no atendimento das necessidades do varejista. Essa avaliação tem o potencial de influenciar na formação de uma opinião positiva ou negativa, o que se configura como uma variável crucial para a retenção de clientes intermediários por parte do fornecedor. Assim, Marchetti e Prado

(2001) delineiam a compreensão do que significa satisfação em duas dimensões: a Satisfação Pontual, que está relacionada a transações individuais, e a Satisfação Cumulativa, que se baseia no histórico das interações do canal com uma marca ao longo do tempo. Essa última dimensão, focada em diversos pontos de contato, é particularmente a mais relevante para a abordagem do marketing de relacionamento.

A qualidade percebida tem desempenhado um papel fundamental no entendimento das atitudes e percepções dos varejistas em relação a produtos. No contexto das relações entre produtor e canal de vendas, a qualidade percebida reflete a sensação do cliente intermediário de que as ações de relacionamento propostas pela marca atendem ou até mesmo superam as expectativas estabelecidas. Esse sentimento desempenha um papel crucial na promoção da lealdade do revendedor em relação ao fornecedor. (Lopes; Hernandez; Nohara, 2009).

Em sua definição, a confiança é delineada por Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) como a disposição de se acreditar na credibilidade de um parceiro comercial. Esse pilar abrange um espectro que vai desde as convicções pessoais até os objetivos organizacionais do canal, incorporando uma sensação de vulnerabilidade e incerteza por parte do revendedor que escolhe confiar. Com isso em vista, a maneira pela qual uma organização escolhe enfrentar situações problemáticas exerce um impacto direto na percepção de confiança por parte de seus *stakeholders*, e esse impacto, por sua vez, exerce uma influência significativa na opinião que o canal de distribuição forma em relação à marca (Ball; Coelho; Machás, 2004).

Ademais, Morgan e Hunt (1994) ressaltam o comprometimento como o esforço máximo de um parceiro de trocas em manter uma relação contínua com outro, resultando em um efeito positivo na probabilidade de os clientes intermediários se tornarem "defensores" da empresa e reforçando a disposição deles em aceitar aumentos de preço propostos pelo fornecedor. Adicionalmente, mesmo em relações *Business-to-Business* (B2B), o comprometimento pode envolver uma ligação emocional entre as organizações, ancorada no apoio mútuo, nos valores compartilhados e na afinidade, podendo até chegar a um nível de afeição (Shuv-Ami, 2012).

A lealdade do canal de vendas, tida como um dos objetivos principais do marketing de relacionamento, emerge como um pilar central na retenção de clientes, resultando em transações recorrentes com um mesmo parceiro, apesar das influências e dos esforços de concorrentes que poderiam induzir a mudanças desse comportamento. É nesse sentido que Kumar (2007) sublinha a necessidade de se cultivar a lealdade atitudinal para consolidar uma relação duradoura e frutífera entre a empresa e seus pontos de venda, reconhecendo que a

sustentabilidade da relação está enraizada na percepção do cliente sobre o valor da marca.

Em síntese, todos esses pilares se interconectam para colaborar com a formação de vínculos mais sólidos e duradouros entre uma organização e seus parceiros comerciais. Portanto, caracterizam-se como ferramentas importantes para a análise dos impactos gerados por estratégias de relacionamento e para o entendimento de seus aspectos mais importantes.

2.3 Relacionamento no segmento supermercadista

Dentre os segmentos que compõem o setor varejista, o supermercadista tem maior destaque na economia nacional. Sobre o seu conceito, Levy e Weitz (2000) definiram os supermercados como varejistas de autosserviço que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentares, de higiene pessoal e de limpeza doméstica, tendo margens de lucro relativamente baixas, mas compensando isso com um alto volume de vendas. Sendo assim, essas lojas são conhecidas principalmente por sua acessibilidade e presença em comunidades locais, se tornando uma escolha popular para compras diárias.

Para entender melhor sua importância econômica, vale ressaltar que o varejo supermercadista contribui com 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e, além disso, alcançou um faturamento de R\$695,7 bilhões em 2022, representando um aumento em relação aos R\$611,2 bilhões registrados no ano anterior. Esse aumento se deve, em parte, à contínua aplicação de estratégias de relacionamento dentro desse segmento, resultando em uma forte colaboração do canal com os seus fornecedores (ABRAS, 2023).

Borges (2001) declarou que as estratégias de marketing de relacionamento costumam assumir duas formas distintas no varejo, ambas fundamentais para fortalecer a parceria entre fabricantes e seu canal de vendas supermercadista. Por conseguinte, essas duas abordagens envolvem negociações comerciais personalizadas e a realização de experiências de marca direcionadas aos consumidores no ambiente da loja.

As etapas de negociação entre fornecedores e seus canais de vendas supermercadistas desempenham um papel crítico nos negócios, uma vez que afetam diretamente a presença e o sucesso de um produto no mercado varejista. Então, estabelecer um relacionamento sólido e produtivo com esses parceiros é fundamental para garantir que os produtos de uma empresa tenham espaço nas prateleiras e estejam visíveis aos consumidores (Rocha, 2018).

Nesse caso, o marketing de relacionamento age como um facilitador nas negociações, visando a criação de laços mais estreitos e duradouros entre as partes, construindo uma base

sólida de confiança e cooperação mútua. Portanto, quando aplicado adequadamente, a gestão de relacionamento pode ser uma maneira eficaz de garantir que ambas as partes se beneficiem e alcancem seus objetivos. Citando Mason e Mayer (1984), a partir de Bueno (2006), destaca-se que a importância de se estabelecer condições durante as negociações comerciais não pode ser menosprezada pelos fornecedores, haja vista que:

Na maioria dos casos, o fornecedor tem mais a ganhar vendendo ao varejista, do que este tem a ganhar comprando do fornecedor. Esse é um pressuposto razoável, uma vez que os fornecedores geralmente têm (ou pensam que terão) excesso de capacidade, ou seja, capacidade para produzir mais do que estão produzindo, e eles operam a plena capacidade apenas numa pequena parte do ano... Portanto, (para os fabricantes) nenhuma venda quase sempre significa nenhum lucro. Os varejistas, por seu turno, estão lidando com um recurso escasso quando fazem ou não uma determinada compra. Esse recurso é o espaço na prateleira; a batalha por ele é tão acirrada que alguns fabricantes chegam a pagar para ter um espaço reservado. Além disso, se um determinado fornecedor não vende para um determinado varejista, a perda desse último é somente relativa, uma vez que há sempre outro fornecedor com outras mercadorias para uma certa unidade de espaço. De fato, pode não ocorrer nenhuma perda, uma vez que, no varejo, a maior parte dos produtos pode ser substituída sem grande perda da lucratividade do varejista. (MASON e MAYER, 1984, p.219-20)

Uma das principais vantagens de um relacionamento forte nesse cenário é sua capacidade de abrir portas para concessões e acordos vantajosos ao fornecedor, como a exclusividade de vendas, essa que assegura ao fabricante que o supermercado não negociará com seus concorrentes diretos. Logo, entende-se que, quando os supermercados têm relacionamentos sólidos com seus fornecedores, os varejistas estão mais inclinados a considerar as condições propostas pela marca, pois eles têm a confiança de que podem contar com um fornecedor de produtos de qualidade, serviços de apoio e parcerias que beneficiem ambos os lados (Queiroz; Souza; Gouvinhas, 2008).

Além disso, Sanders e Premus (2005) afirmam que a visão compartilhada desempenha um papel fundamental no marketing de relacionamento, mas, para que ela seja eficaz, é necessário envolver os canais em um diálogo contínuo, pois essa relação permite que negociações se tornem mais transparentes e ajudem na busca de soluções que atendam a ambas as partes. Além disso, outra maneira pela qual o marketing de relacionamento beneficia as

negociações é criando oportunidades para iniciativas conjuntas, uma vez que os fornecedores podem oferecer promoções, campanhas de marketing conjuntas ou suporte adicional para melhorar a visibilidade de seus produtos nas lojas dos supermercados. Essas ações não apenas promovem o produto do fornecedor, mas também aumentam as vendas do supermercado, criando uma situação de ganha-ganha (Kremer, 2011).

Em um ambiente de autosserviço, os consumidores desempenham um papel não apenas como compradores, mas muitas vezes como vendedores inconscientes para si mesmos. Por isso, é essencial criar mecanismos de indução que despertem o lado "vendedor" das pessoas, ajudando-as a reconhecer as qualidades, vantagens e benefícios dos produtos disponíveis. Nesse caso, uma abordagem eficaz é a cocriação entre fornecedores e supermercados de experiências voltadas para o consumidor, visando aumentar o seu reconhecimento da marca e incentivá-lo a comprar produtos (Braga Júnior; Garcia; Merlo, 2005)

Essas experiências constituem uma maneira dos fornecedores de apoiarem os seus canais de vendas por meio de ações interativas que ajudem a destacar os seus produtos, incentivando e acelerando a demanda por eles. As ativações podem assumir diversas formas e uma das abordagens comuns é a realização de sorteios e promoções patrocinados pela marca. Por exemplo, os *shoppers* podem ser incentivados a comprar produtos para concorrer a prêmios ou participar de experiências que ofereçam brindes exclusivos. Essas estratégias não apenas geram entusiasmo entre os consumidores, mas também aumentam a lealdade deles com a marca e com o supermercado (Davies, 1991).

É nesse contexto que Avanzi (2016) destaca o objetivo dos varejistas em criar uma jornada de compra agradável em seus estabelecimentos, de modo que os consumidores não apenas permaneçam por mais tempo na loja, mas também reajam positivamente aos estímulos de vendas ali presentes. Diante disso, as estratégias de experiência oferecidas pelos fornecedores desempenham um papel fundamental nesse esforço, desde que sejam implementadas de maneira que se integrem perfeitamente ao ambiente do supermercado e contribuam para criar um clima propício.

Ainda na dimensão das experiências, Bueno (2006) afirma que uma das formas mais eficazes de criar ativações significativas no varejo é por meio do uso de materiais de *merchandising*, uma ação que geralmente envolve uma parceria entre fornecedores e o setor supermercadista. No entanto, para alcançar esse nível de excelência na experiência de compra, os representantes do varejo precisam contar com o apoio das marcas, pois isso significa que os

fornecedores devem desempenhar um papel ativo na criação de materiais cujas medidas se adequem ao ambiente físico do parceiro, e que promova uma experiência de compra positiva para o consumidor. Essa colaboração entre fornecedores e varejistas é essencial para garantir que todos os aspectos da experiência do cliente sejam cuidadosamente planejados e executados (Feijó; Botelho, 2012)

Nesse setor, é importante reconhecer que o ambiente da loja desempenha um papel vital na capacidade de um estabelecimento comercial influenciar as decisões de compra de seus clientes. Cada detalhe importa: desde a maneira como a loja é projetada, com sua disposição de produtos pensada meticulosamente, até a iluminação que realça as mercadorias, a música ambiente que cria atmosfera e até mesmo a interação dos funcionários, que contribui para uma experiência positiva. Levy e Weitz (2000), em relação ao efeito que essa atividade pode ter no supermercado de forma ampla, observaram que:

Muitos varejistas gostam de pensar que sua loja é um teatro. As paredes e os pisos representam o palco. A iluminação, os móveis e as comunicações visuais, como os sinais, representam os equipamentos. E a mercadoria representa o espetáculo. Assim como no teatro, o design da loja e todos os seus componentes devem trabalhar em harmonia para apoiar a mercadoria em vez de competir com ela (LEVY e WEITZ, 2000, p.472).

Essas abordagens, quando alinhadas com os objetivos das organizações, permitem a construção de relacionamentos bem-sucedidos entre empresas e seus canais supermercadistas. Logo, entende-se que a colaboração eficaz entre os agentes não apenas aumenta a eficiência dos processos, mas também impulsiona a inovação e a criação de valor para todas as partes envolvidas, contribuindo assim para o sucesso duradouro das marcas no mercado (Anderson; Narus, 1990).

Diante do que foi exposto neste referencial teórico, tornou-se evidente que muitos autores compartilham ideias semelhantes acerca da importância da relação com os canais para qualquer organização. Nessa perspectiva, é imperativo considerar as bases teóricas apresentadas nesta seção como um meio de assegurar a fidelização dos clientes intermediários e a criação de valor advindos de uma abordagem relacional. Portanto, entende-se que o relacionamento transparente entre um fornecedor e o seu canal aumenta as chances de sucesso da parceria a longo prazo, tornando-a significativa e mutuamente benéfica.

3 MERCADO DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS

O mercado de bebidas é um setor de grande abrangência no Brasil, compreendendo indústrias de processamento primário de produtos provenientes da agropecuária, esses que são destinados à ingestão humana quando em estado líquido. Essa definição abrangente encontra respaldo no Decreto de Bebidas nº 6.871/2009, que estabelece as diretrizes para a padronização, classificação e fiscalização desses produtos. Segundo a portaria, bebidas são definidas como:

[...] produto de origem vegetal industrializado, destinado à ingestão humana em estado líquido, sem finalidade medicamentosa ou terapêutica. Também bebida: a polpa de fruta, o xarope sem finalidade medicamentosa ou terapêutica, os preparados sólidos e líquidos para bebida, a soda e os fermentados alcoólicos de origem animal, os destilados alcoólicos de origem animal e as bebidas elaboradas com a mistura de substâncias de origem vegetal e animal (Brasil, 2009).

No que diz respeito à classificação das bebidas, Barros (2018) divide o setor em duas grandes categorias: bebidas alcoólicas e bebidas não alcoólicas. Este estudo, no entanto, concentra-se exclusivamente nas bebidas de cunho não alcoólicas, que podem ser subdivididas em seis segmentos distintos: (1) refrigerantes e outras bebidas carbonatadas, (2) águas envasadas, (3) sucos, néctares e refrescos, (4) energéticos, isotônicos e bebidas funcionais, (5) chás e cafés, e (6) bebidas lácteas e à base de soja. Para os fornecedores, esses segmentos compõem uma cadeia produtiva diversificada e proporcionam oportunidades para economias de escopo, muitas vezes sendo produzidas na mesma unidade industrial.

No Brasil, a concorrência é alta devido à presença de fornecedores locais e internacionais, incluindo grandes *players* globais como Coca-Cola, Pepsi, Red Bull, Nestlé e Danone, que estão entre as 10 maiores empresas em valor de venda no varejo global, demonstrando que as empresas multinacionais possuem uma presença marcante no mercado brasileiro, com importantes bases de produção no país. Enquanto isso, as empresas nacionais, como a Ambev e o Grupo Edson Queiroz, adotam estratégias específicas para se destacar ao oferecer uma ampla gama de produtos com sabores locais, buscando diferenciação por meio dos regionalismos (Viana, 2023).

De forma complementar a essa perspectiva, Freitas (2019) argumenta que a indústria de bebidas desempenha um papel significativo na geração de empregos, especialmente em áreas periféricas do Brasil. Isso ocorre devido à estratégia de localização das plantas industriais dessas

empresas, que priorizam a proximidade com seus mercados consumidores para reduzir os altos custos logísticos associados à distribuição das mercadorias. Ademais, uma característica importante dos produtos provenientes dessa indústria é que eles são compostos principalmente por água. Por causa disso, a escolha de produzir localmente, reduzindo os custos logísticos de transporte da matéria-prima, é uma estratégia mais econômica do que buscar ganhos de escala por meio da concentração da produção em um único local. A Tabela 1 traz dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e reflete essa estratégia de dispersão geográfica.

Tabela 1 – Evolução do emprego na indústria de bebidas não alcoólicas: 2018-2022

Estado	2018	2019	2020	2021	2022
Acre	316	331	185	213	214
Alagoas	1.600	1.649	1.333	1.372	1.503
Amapá	221	224	55	52	53
Amazonas	2.554	2.555	2.277	2.176	2.336
Bahia	3.642	3.887	3.724	3.742	3.980
Ceará	4.802	4.878	4.814	4.763	4.988
Distrito Federal	1.875	1.978	1.956	2.018	2.054
Espírito Santo	741	767	798	849	929
Goiás	3.466	3.620	2.847	2.726	2.777
Maranhão	1.694	1.715	1.917	1.912	2.019
Mato Grosso	1.835	1.941	2.039	2.140	2.326
Mato Grosso do Sul	945	998	1.044	1.058	1.162
Minas Gerais	4.563	4.664	4.536	4.565	4.877
Pará	1.904	1.831	1.968	1.859	2.004
Paraíba	1.323	1.287	785	800	827
Paraná	2.993	3.049	3.175	3.175	3.463
Pernambuco	3.062	3.263	4.756	4.868	4.931
Piauí	912	940	270	343	348
Rio de Janeiro	6.752	6.691	6.567	6.324	6.432
Rio Grande do Norte	1.701	1.779	1.810	1.881	1.908
Rio Grande do Sul	2.963	2.910	3.580	3.694	3.968
Rondônia	991	948	964	945	973
Roraima	127	125	149	122	108
Santa Catarina	1.860	1.939	2.009	2.115	2.311
São Paulo	12.180	12.246	12.408	12.088	12.275
Sergipe	449	432	443	412	439
Tocantins	111	105	102	117	121
Brasil	65.582	66.752	66.511	66.329	69.326

Fonte: Adaptado de IBGE (2023 apud Viana, 2023)

Em relação aos canais de vendas preferidos pelos fornecedores, dados do LAFIS (2022

apud Bassan, 2023) apontam que aproximadamente 85% das vendas em volume de bebidas não alcoólicas estão concentradas no segmento *off-trade*. Isso significa que a maior parte das transações ocorre em estabelecimentos como mercearias, supermercados, lojas de conveniência e similares, onde os consumidores adquirem as bebidas para consumo fora do local de compra. Essa concentração no *off-trade* é um reflexo da conveniência e acessibilidade oferecidas por esses estabelecimentos, no qual os consumidores podem escolher entre uma ampla variedade de opções, comparar preços e fazer suas compras de forma conveniente durante suas visitas regulares a esses locais de compra.

Tomando-se por base as projeções elaboradas pelo IBGE (2023), expõe-se a evolução das vendas na indústria de bebidas não alcoólicas no Brasil entre 2018 e 2022 (Tabela 2), o que reflete os desafios enfrentados pelo setor, especialmente em 2020 devido à pandemia.

Tabela 2 – Vendas (em milhares de litros) de bebidas não alcoólicas: 2018-2022

Segmento	2018	2019	2020	2021	2022
Águas Envasadas	5.213.696	6.435.619	7.381.007	7.447.436	8.087.916
Refrigerantes e outras bebidas não alcoólicas	13.488.829	13.920.035	12.165.383	12.274.871	13.330.510
Total	18.702.525	20.355.654	19.546.390	19.722.308	21.418.426

Fonte: Adaptado de IBGE (2023 apud Viana, 2023)

Durante o período de análise, observa-se um notável crescimento nas vendas de águas envasadas, com um aumento de 55,1% no Brasil. Em contrapartida, as vendas de refrigerantes apresentaram uma queda de 4,8%. Esse cenário evidencia a crescente relevância das águas envasadas no mercado brasileiro e o estranhamento do público com os refrigerantes, que, historicamente, lideraram a categoria no país. Além das águas, outros produtos têm se destacado positivamente, refletindo uma tendência também observada no cenário internacional: as bebidas energéticas, em particular, têm conquistado espaço devido ao seu apelo à saúde e ao bem-estar dos consumidores.

Nesse contexto, a editora Elsevier (2020) divulgou uma pesquisa que aponta para uma tendência global de redução no consumo de bebidas açucaradas. Isso reflete um aumento na procura por opções mais saudáveis, uma vez que os consumidores estão cada vez mais valorizando produtos com menor teor de açúcar. Dessa forma, em resposta a essas mudanças comportamentais, as empresas do mercado de bebidas estão se adaptando e tomando medidas

concretas para reduzir o teor calórico de seus produtos.

Para concluir, na presente seção, abordou-se o mercado de bebidas não alcoólicas, oferecendo uma visão geral desse setor e do impacto dele para a economia nacional, além de ter se discutido acerca das mudanças de comportamento que ocorreram no âmbito desse segmento. Para a próxima seção, serão detalhados a metodologia de pesquisa e o objeto de estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lacerda, Dresch, Proença e Antunes Júnior (2013), a utilização adequada de procedimentos metodológicos consiste na escolha de um método de pesquisa capaz de atender a três objetivos: a) possibilitar a resposta ao problema de pesquisa proposto; b) submeter o estudo à avaliação da comunidade científica; c) evidenciar procedimentos que fortaleçam a pesquisa, garantindo a validade e a relevância dos resultados. Logo, é importante ressaltar que a definição dos procedimentos metodológicos antes do início da coleta e análise dos dados desempenha um papel fundamental na mitigação de possíveis vieses da pesquisa, pois, ao estabelecer com clareza os métodos e técnicas utilizados, o estudo ganha em transparência e rigor, permitindo que os resultados sejam avaliados de maneira mais objetiva e confiável.

Nesse sentido, essa seção tem como objetivo descrever a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, assegurando a fundamentação do estudo e contribuindo para uma análise da relação entre um fabricante de bebidas não alcoólicas e seu canal supermercadista.

4.1 Classificação da pesquisa

A metodologia empregada nesta monografia foi caracterizada por objetivos de natureza exploratória, adotando uma abordagem qualitativa. Segundo Malhotra (2019), como o próprio termo sugere, a pesquisa exploratória tem como propósito aprofundar o entendimento de um fenômeno, contribuindo para uma compreensão mais precisa da situação. Essa metodologia é particularmente valiosa quando se necessita definir com maior clareza os conceitos abordados.

Com base nisso, a pesquisa exploratória foi escolhida para compor essa investigação por empregar diversos métodos para analisar e compreender um tópico em maior clareza. No contexto deste estudo, foram aplicadas algumas dessas técnicas, especificamente: revisão bibliográfica para embasar teoricamente a pesquisa, análise de documentos relevantes para o assunto em questão e a realização de entrevistas semiestruturadas envolvendo um fabricante e seu canal de distribuição. Na visão de Marconi e Lakatos (2010), a elaboração de um referencial teórico coloca o pesquisador em contato direto com o que já foi abordado sobre essa determinada pauta, e sua principal vantagem reside no fato de permitir ao acadêmico abranger uma gama mais ampla de fenômenos do que poderia investigar individualmente. Em outras palavras, o referencial teórico permite ao pesquisador aproveitar o conhecimento previamente construído para fundamentar e enriquecer sua pesquisa (Révillion, 2003).

Além disso, no processo de coleta de dados, levou-se em consideração documentos e

registros relacionados às ações de relacionamento praticadas no mercado de bebidas não alcoólicas, estes que estavam disponíveis em registros públicos e arquivos acessíveis ao público em geral. Esta vantagem se revelou particularmente importante para este estudo, pois o objetivo da pesquisa demandava a compreensão de dados dispersos. Afinal, as informações e o conhecimento relacionados ao marketing de relacionamento B2B costumam ser escassos, e, em alguns casos, até mesmo inexistentes. Diante disso, essa carência de informações tornou a captação de documentos relevantes uma ferramenta essencial para fundamentar teoricamente a pesquisa e lançar luz sobre os aspectos relevantes desse campo de estudo (Mattar, 1999).

Tal como foi mencionado, adotou-se também o método da realização de entrevistas semiestruturadas, uma abordagem que se baseia em explorar experiências individuais e percepções dos participantes com riqueza de detalhes, cujo objetivo é descobrir as particularidades e características dessa situação, contribuindo, assim, para uma compreensão abrangente de um fenômeno de interesse. Para esta pesquisa, foram conduzidas entrevistas focadas em entender o relacionamento entre uma empresa de bebidas não alcoólicas e o seu canal supermercadista. O propósito dessa modalidade foi identificar as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pela empresa junto ao seu canal e entender como essas estratégias afetam a percepção que os varejistas têm de seu fornecedor. Esse enfoque permitiu uma análise aprofundada das práticas de relacionamento nesse contexto específico, oferecendo *insights* valiosos para a presente investigação (Yin, 2015).

Quanto a abordagem qualitativa, esta pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma interação direta para compreender os fenômenos estudados. Diante disso, a pesquisa qualitativa se distingue pela capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes, proporcionando uma abordagem mais rica e contextualizada para a investigação (Martins, 2004).

Em consonância com as ideias de Silva e Fossá (2015), a pesquisa qualitativa envolve uma ampla variedade de métodos e técnicas para a análise dos dados coletados. Acontece que um desses métodos, a análise de conteúdo, tem recebido destaque crescente, refletido no aumento das publicações que o utilizam. A análise de conteúdo é aplicável ao exame de qualquer tipo de comunicação, seja ela escrita, oral, visual ou gestual, desde que possa ser reduzida a um texto ou documento. Assim, seu objetivo principal é compreender criticamente o significado das comunicações, tanto o conteúdo manifesto quanto o latente, bem como os

significados explícitos ou implícitos, ou seja, durante a aplicação dessa técnica, a ideia é classificar o material em temas ou categorias que auxiliem na compreensão do que está nas entrelinhas das comunicações.

Bardin (2016) propôs um método para conduzir a análise de conteúdo que se tornou amplamente adotado no meio acadêmico, especialmente em pesquisas na área de marketing. Esse método envolve três etapas sequenciais:

Pré-análise: nesta fase, o material a ser analisado é organizado inicialmente para torná-lo operacional. Isso envolve a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação final. É importante destacar que, neste estudo, as 6 entrevistas transcritas constituem o conjunto de documentos utilizados na análise, representando o conjunto de textos submetidos aos procedimentos de análise de conteúdo. Cada entrevista foi transcrita em um documento de texto digital e formatada de acordo com as diretrizes apropriadas para permitir análises posteriores.

Exploração do material: Nesta etapa, o conteúdo das entrevistas e todo o material coletado passaram por uma minuciosa avaliação, sendo recortados em unidades de registro. No contexto deste estudo, as informações foram inicialmente categorizadas com base nas estratégias de relacionamento específicas a que estavam associadas, formando categorias intermediárias. Posteriormente, essas categorias intermediárias foram agrupadas de acordo com os pilares apresentados no modelo discutido na seção 2 "Qualidade do Relacionamento" (Hennig-Thurau; Klee, 1997), com o intuito de compreender quais estratégias de relacionamento contribuíam para cada pilar do modelo. Esse procedimento possibilitou a segmentação do texto em unidades menores, organizadas tematicamente para facilitar as inferências.

Tratamento dos resultados: na terceira e última etapa do processo, os resultados foram submetidos a um tratamento detalhado e interpretação. Durante esta fase, foram feitas inferências com base nas categorias e nos temas identificados durante a etapa de exploração do material. Nesse sentido, os resultados foram submetidos a uma avaliação crítica para assegurar sua validade e confiabilidade, garantindo que nenhuma informação foi categorizada erroneamente e que tanto os aspectos positivos quanto os negativos de cada estratégia de relacionamento foram considerados na análise. Essa abordagem permitiu obter *insights* válidos sobre os fenômenos estudados, contribuindo para a compreensão das estratégias de

relacionamento implementadas.

4.2 Contexto do estudo

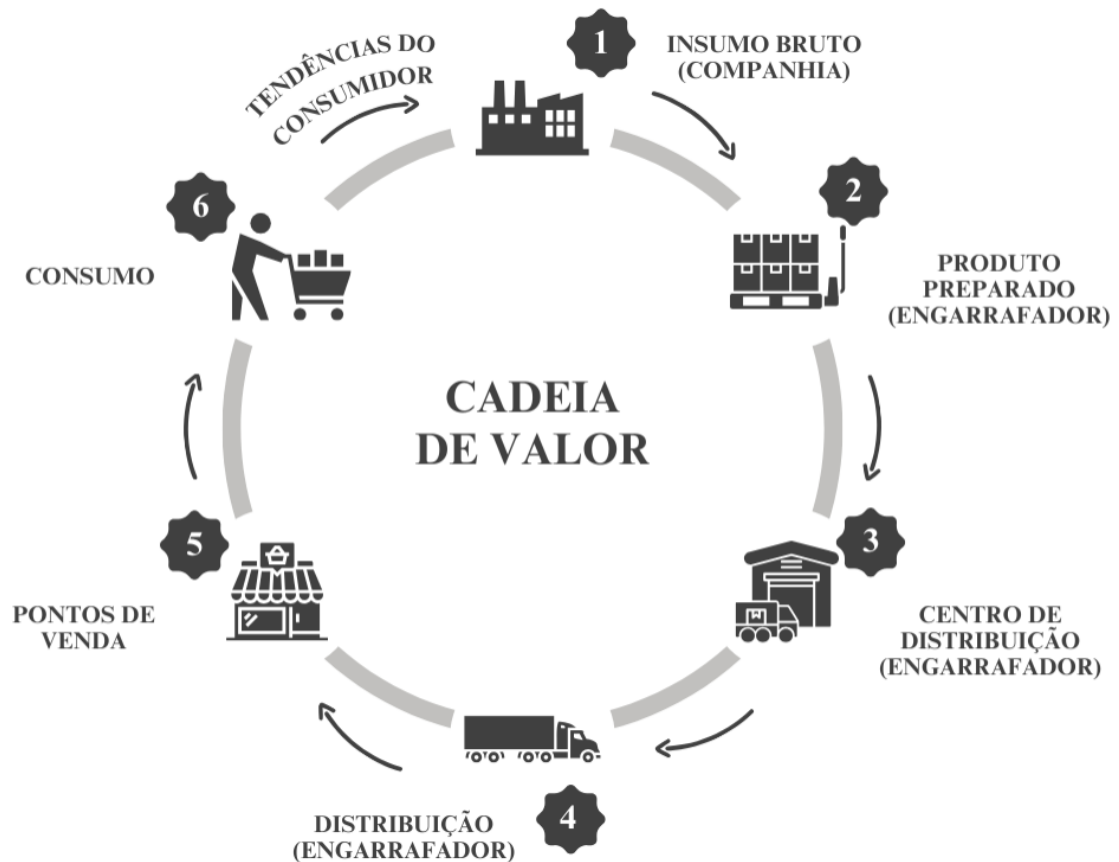
O mercado de bebidas não alcoólicas é caracterizado pela presença de grandes marcas, cada uma direcionada para segmentos específicos da indústria. Do mesmo modo, muitas dessas marcas operam em escala global, movimentando milhões de transações e desempenhando um papel de grande relevância na economia mundial.

É com esse ponto de partida que se apresenta a empresa selecionada para objeto de estudo dessa pesquisa, esta que se trata de uma companhia multinacional com presença em mais de 200 países, sendo responsável por várias marcas de bebidas populares, abrangendo uma variedade que inclui águas, chás, refrigerantes, néctares, sucos, bebidas esportivas e café. A mesma companhia desempenha um papel proeminente no mercado brasileiro de bebidas, com 42 fábricas espalhadas por todas as regiões do país e uma equipe de mais de 62,6 mil colaboradores, o que resulta na geração de mais de 600 mil empregos indiretos.

A organização estabeleceu sua presença no Brasil a partir de 1942, e desde então sua divisão no país é considerada uma das quatro maiores operações da companhia em escala global. Atualmente, esta empresa de natureza jurídica limitada opera em conjunto com sete grupos de franqueados, responsáveis pela produção e distribuição regional de seu portfólio diversificado. Esses engarrafadores recebem os concentrados, que são produzidos pela companhia em sua fábrica em Manaus (AM), e então ficam responsáveis por adicionar água, gás, embalar e distribuir os produtos para os canais de vendas. Dessa forma, compreende-se que os centros de distribuição dos engarrafadores desempenham um papel fundamental na pré-venda e na distribuição para os mais de 2,8 milhões de PDVs em todo o Brasil, enquanto seus representantes de vendas trabalham em estreita colaboração com os estabelecimentos comerciais, particularmente supermercados, para entender as necessidades e demandas específicas dos pontos de venda em relação ao portfólio de produtos oferecido.

Desse modo, a Figura 2 apresenta o processo operacional do fornecedor até a disponibilidade do produto no ponto de venda, ilustrando como a empresa opera no país com o apoio de engarrafadoras franqueadas:

Figura 2 - Cadeia de valor da empresa selecionada



Fonte: Elaboração própria.

Em complemento, convém mencionar que a categoria de refrigerantes tem historicamente representado cerca de 70% do volume de vendas da organização estudada. No entanto, a companhia está empenhada em modificar esse quadro, visando tornar-se uma empresa de bebidas completa, não mais se limitando apenas aos refrigerantes carbonatados. Para alcançar esse objetivo ambicioso, a empresa está realizando investimentos significativos na diversificação de seu portfólio, ampliando sua presença em outras categorias. Essa mudança tem sido liderada principalmente pelo presidente da empresa, que vem impulsionando um modelo operacional mais ágil e uma presença mais forte no PDV.

Para finalizar a exposição detalhada dos aspectos técnicos da pesquisa, esta subseção forneceu uma análise da empresa em foco, delineando suas principais características e estratégias relacionadas à cadeia de valor do seu sistema. Essa que abrange todos os participantes ativos na comercialização dos seus produtos, incluindo os engarrafadores e os

pontos de venda. Como mencionado na subseção precedente, a próxima seção será dedicada à análise de conteúdo das respostas dos entrevistados. Essa etapa envolverá uma triangulação entre a teoria existente e os resultados obtidos, proporcionando uma contribuição significativa para a compreensão do tema em análise.

4.3 Segmento de coleta

Para participar deste estudo, foram escolhidos profissionais com ampla experiência em negociações entre fornecedores e varejistas, ocupando cargos de liderança em suas respectivas organizações. No contexto da empresa representativa do setor de bebidas não alcoólicas, o estudo contemplou três entrevistas com executivos das áreas estratégicas responsáveis por ações de *Trade Marketing* e *Customer Marketing*, encarregados de elaborar estratégias de marketing de relacionamento junto aos vendedores varejistas. No âmbito do varejo, foram conduzidas mais três entrevistas, envolvendo profissionais de três redes de supermercados de portes diferentes — duas de abrangência regional, disponíveis na capital e no interior do estado do Ceará, e uma de alcance nacional, com presença significativa em todo o território brasileiro. Estas escolhas são respaldadas pela premissa de que representantes de ambas as partes oferecem perspectivas privilegiadas sobre essa dinâmica comercial, possibilitando a inclusão de diversas abordagens no escopo do estudo.

Por parte do fabricante, este estudo inclui a participação de três profissionais de marketing selecionados com base em seu envolvimento na gestão do portfólio de bebidas não alcoólicas. Eles foram escolhidos por desempenharem um papel crucial ao estabelecer e promover relações colaborativas com parceiros nacionais, influenciando a percepção e posição de seus produtos no varejo. Para compreender a visão do canal, entrevistas também foram conduzidas com três representantes de diferentes supermercados que mantêm relações comerciais com o fornecedor em foco. Essas entrevistas proporcionaram uma visão aprofundada das percepções e opiniões do revendedor em relação às estratégias de relacionamento comercial implementadas pela distribuidora de bebidas, visto que os representantes da rede compartilharam suas experiências, desafios e expectativas em relação a essa parceria.

Durante a busca por esses participantes, os potenciais candidatos para as entrevistas foram contatados por meio de um convite formal, que foi enviado pelo LinkedIn ou E-mail (Apêndice A). Para que os interessados pudessem participar, era necessário que estivessem

totalmente informados sobre as particularidades da pesquisa, incluindo suas técnicas e métodos de execução (Apêndice B). Além disso, era essencial que formalizassem seu consentimento para participação por meio da assinatura digital de um termo de consentimento (Apêndice C). Esse procedimento assegurou que todos os participantes estivessem cientes das expectativas e diretrizes do estudo, e que concordassem voluntariamente em fazer parte da pesquisa.

Como previsto pelo pesquisador, o processo de mapeamento e abordagem de especialistas para a participação no estudo demandou considerável tempo e esforço. No que diz respeito à empresa de bebidas não alcoólicas, o contato foi estabelecido por meio do envio de E-mails para 5 representantes da organização, os quais apenas 3 tiveram disponibilidade para participar. Ademais, vale destacar que essa interação com a companhia foi viabilizada principalmente pelo acesso prévio do acadêmico a esse público devido à participação deles em eventos acadêmicos anteriores. Para entrevistar os supermercados, por intermédio de pesquisas no LinkedIn, foram identificados 21 profissionais que atendiam aos critérios previamente estabelecidos para representação varejista e, portanto, apresentavam potencial para contribuir para a pesquisa. No entanto, muitos desses profissionais declinaram a participação por receio de possíveis repercussões negativas em suas organizações, mesmo após garantias de anonimato. Não obstante, o pesquisador conseguiu conduzir entrevistas com 3 desses especialistas do varejo, o que permitiu ao estudo contemplar não apenas diferentes perspectivas em relação a esse cenário, mas também obter *insights* de profissionais que atuam em algumas das principais empresas do varejo no mercado brasileiro. Na avaliação do pesquisador, considerando o método adotado para esta monografia, a quantidade final de 6 entrevistas revela-se como um número adequado, proporcionando contribuições valiosas e abordando uma diversidade de experiências e pontos de vista, enriquecendo a compreensão do tema.

Neste estudo qualitativo, a escolha da técnica de coleta de dados recaiu sobre a realização de entrevistas semiestruturadas. Essa abordagem é caracterizada por ser uma interação direta e pessoal entre um entrevistador, capacitado no tema, e seu respondente. A decisão de adotar essa técnica foi influenciada pela compreensão de que ela se mostraria eficaz para explorar as motivações, os sentimentos e as opiniões dos participantes em relação aos objetivos desta monografia (Warren, 2002).

De acordo com Bardin (2016), as entrevistas semiestruturadas podem ser conduzidas de diversas maneiras, sendo assim, a diferença na condução desses diálogos reflete o grau de conhecimento existente sobre o assunto de pesquisa, o que se reflete na estruturação dos roteiros

e na flexibilidade da condução. Por exemplo, quando se busca uma análise precisa e detalhada, é apropriado empregar uma abordagem mais estruturada. Por outro lado, quando o entendimento sobre o assunto é limitado ou ainda está em desenvolvimento, é aconselhável utilizar técnicas menos estruturadas e mais flexíveis. Neste caso, foi adotada uma abordagem objetiva, conhecida como entrevista estruturada, que envolve o uso de um roteiro preestabelecido, menos flexível, orientando que os entrevistados discorram sobre os mesmos tópicos, facilitando que o entrevistador possa comparar suas respostas.

Essa abordagem, mais flexível, permitiu uma maior fluidez nas entrevistas, possibilitando que os entrevistados expressassem suas percepções sobre as estratégias de relacionamento implementadas entre a empresa de bebidas e seus revendedores supermercadistas, mesmo que esses aspectos não tivessem sido previamente estruturados no roteiro. Essa flexibilidade foi valiosa para capturar de forma mais completa a visão dos especialistas entrevistados sobre um tópico relativamente pouco abordado e em evolução no cenário acadêmico e de negócios.

Os roteiros para as entrevistas (Apêndice D, Apêndice E) foram desenvolvidos para auxiliar na condução das conversas com o fornecedor e os varejistas, garantindo que todos os aspectos relevantes fossem abordados de maneira sistemática. Esse protocolo foi construído com base nos pilares relacionados ao modelo adaptado de "Qualidade de Relacionamento", desenvolvido por Hennig-Thurau e Klee (1997), conforme previamente apresentado na seção 2 dessa monografia. O Quadro 1 apresenta a fundamentação das questões do roteiro que estão atreladas ao modelo citado (embora haja outras perguntas dispostas nos apêndices, essas são mais abrangentes e não estão diretamente ligadas ao modelo teórico), servindo de base tanto para as perguntas do fornecedor quanto para as do canal. Isso ocorre porque no planejamento da pesquisa se buscou contrapor ambas as partes, para, posteriormente, triangular com a teoria.

Quadro 1 – Quadro de congruência para o roteiro de pesquisa

Pilar	Pergunta	Fundamentação Teórica
Satisfação	Que tipo de objetivos, além do comercial, são considerados no planejamento das visitas periódicas ao canal? Como mensuram o resultado?	As declarações do cliente sobre sua satisfação também oferecem uma oportunidade para a organização comunicar-se com ele. Os clientes tendem a ser mais compreensivos em relação a um atraso ou a um aumento de preço se alguém da organização lhes der uma explicação ou pedido de

	Quais ações a marca realiza para garantir a satisfação dos supermercados no atendimento e suporte?	desculpa. Na realidade, se as organizações tomam a iniciativa de manter os clientes informados, estes podem, de fato, ficar mais satisfeitos com a organização do que antes, mesmo que as notícias sejam ruins (Churchill; Peter, 2000, p.554).
Qualidade percebida	Quais são os principais fatores que impactam a percepção dos supermercados em relação à qualidade das iniciativas e experiências proporcionadas pela empresa de bebidas?	O que os clientes percebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade. Internamente isto é visto com muita frequência como a qualidade do produto entregue. Entretanto, esta não é toda a verdade. É meramente uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. (...) O cliente é também influenciado por como ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. (...) esta dimensão é chamada qualidade percebida do processo (Grönroos, 1995, p.49-50)
	Como os supermercados geralmente avaliam a qualidade das ações e experiências oferecidas pela marca de bebidas?	
	Como os supermercados dão um retorno à organização sobre o resultado das ações de relacionamento?	
Confiança	Como a marca lida com problemas ou questões que os supermercados possam ter em relação aos produtos ou serviços?	Primeiro, confiança tem sido vista como sendo uma crença, sentimento, ou expectativa sobre a probabilidade de um parceiro de troca que resulta da expertise, confiabilidade ou intencionalidade deste parceiro [...] Segundo, confiança tem sido vista como uma intenção comportamental ou comportamento que reflete uma credibilidade em um parceiro e envolve vulnerabilidade e incerteza da parte de quem se confia. Esta visão sugere que sem vulnerabilidade, confiança é desnecessária, pois os resultados não terão consequências para aquele em quem se confia. (Moorman; Zaltman; Deshpandé, 1992, p.315)
Comprometimento	De que forma as ações de relacionamento da companhia desenvolvem uma conexão emocional com os PDVs?	Clientes têm que se sentir confortáveis para criar o comprometimento com a organização no qual eles fazem negócios e que este conforto emerge como resultado da totalidade das suas interações e avaliações do provedor de serviços. (Fullerton, 2003, p.344).
	Quais são as ações mais eficientes da marca que visam manter ou aumentar a participação dela no espaço dos pontos de venda?	
Lealdade	Como você descreve a conexão dos PDVs com a marca em termos de sentimentos e atitudes?	Um profundo e seguro compromisso de comportamento de recompra e de adesão a um produto/serviço de forma consistente no futuro, causando assim compras repetitivas de uma mesma marca ou de um grupo de marcas, apesar das
	Quando a marca seleciona	

	um PDV para promover ações de experiência, de que forma os representantes do canal escolhido costumam reagir?	influências situacionais e esforço de marketing que têm o potencial de causar um comportamento de troca. (Oliver, 1999, p.34).
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 18 de outubro e 7 de novembro de 2023, e por escolha do pesquisador e conveniência dos entrevistados, todas as entrevistas foram conduzidas de forma remota, por meio da plataforma Google Meet, e foram gravadas com a autorização dos participantes. Essa abordagem não apenas garantiu uma gravação eficiente do conteúdo das conversas, mas também facilitou a participação dos entrevistados, eliminando a necessidade de deslocamento físico. Com isso, entende-se que essa escolha não comprometeu a qualidade das entrevistas de forma alguma, pois todas elas ocorreram sem grandes interrupções ou problemas de conexão com a internet, e as gravações não apresentaram problemas técnicos. Em suma, as entrevistas transcorreram de forma fluida, o protocolo de pesquisa se mostrou apropriado e as informações coletadas foram consideradas satisfatórias

O conteúdo de todas as entrevistas foi transcrito digitalmente pelo pesquisador e, apesar de ter sido uma tarefa morosa, garantiu robustez à documentação e lhe possibilitou criar maior familiaridade com o conteúdo coletado. Esse conteúdo das entrevistas foi mantido conforme coletado, com eventuais repetições, erros de sintaxe ou outros, típicos da oralidade, no entanto, optou-se por remover vícios de linguagem que em nada agregariam valor ao conteúdo. Alguns termos em inglês, empregados frequentemente no mundo de negócios, foram traduzidos a fim de simplificar o entendimento. Na visão do acadêmico, esses ajustes mínimos facilitaram a leitura dos textos, sem comprometer ou alterar o que foi dito pelos entrevistados. Adicionalmente, a transcrição omitiu nomes próprios ou referências que possibilitariam a identificação de indivíduos.

Nesta seção, descreveu-se o método investigativo empregado na pesquisa. A próxima seção abordará as práticas de relacionamento adotadas pela empresa de bebidas não alcoólicas com o canal supermercadista, permitindo posterior avaliação dos impactos dessas ações. Antes disso, entretanto, será apresentado o perfil da empresa que é objeto deste estudo, esta que é a organização responsável pela implementação das estratégias de relacionamento que estão sob análise.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tal como foi indicado na seção anterior, a parte prática desta pesquisa envolveu entrevistas com três executivos de uma companhia de bebidas não alcoólicas. Esses executivos fazem parte de uma área específica dentro da empresa conhecida como “*Key Account*” (KA). Acontece que dois dos entrevistados desempenham papéis fundamentais ao acompanhar, em conjunto com os engarrafadores, os resultados provenientes das redes de supermercados menores, assumindo a responsabilidade por diversos clientes regionais. Enquanto isso, um dos entrevistados atua na mesma área, mas sendo exclusivamente responsável por um cliente de grande porte, denominado cliente nacional. Independentemente do número de clientes sob sua responsabilidade, as atribuições dos três executivos envolvem a colaboração com os supermercados para desenvolver ações que fortaleçam a presença das marcas da empresa de bebidas nos pontos de venda. Por fim, a pesquisa também incluiu entrevistas com representantes de três supermercados distintos, sendo dois clientes regionais e um nacional. Esses representantes desempenham o papel de intermediários entre a empresa de bebidas e as diversas lojas da rede. Os resultados dessas entrevistas serão apresentados a seguir:

5.1 Resultados das entrevistas

As entrevistas com os executivos da indústria tinham como objetivo aprofundar a compreensão do processo a partir da perspectiva dos responsáveis pelas ações de relacionamento, isso permitiu estabelecer um panorama abrangente e coerente das estratégias empregadas pela marca junto ao canal supermercadista. Por outro lado, as entrevistas com os executivos das três redes de supermercados escolhidas contribuíram para o entendimento de quais estratégias de relacionamento propostas pelo fabricante são mais eficientes.

Quadro 2 - Dados referenciais executivos entrevistados

Participante	Idade	Gênero	Cargo	Atuação no cargo	Organização
Entrevistado 1	28 anos	Feminino	Gerente KA Nacional	2 anos	Fornecedor
Entrevistado 2	37 anos	Masculino	Gerente KA Regionais	5 anos	Fornecedor

Entrevistado 3	48 anos	Feminino	Diretora KA Regionais	8 anos	Fornecedor
Entrevistado 4	27 anos	Masculino	Gerente	5 anos	Rede regional
Entrevistado 5	40 anos	Feminino	Diretora	11 anos	Rede regional
Entrevistado 6	30 anos	Masculino	Coordenador	3 anos	Rede nacional

Fonte: Elaboração própria.

O perfil dos participantes da pesquisa abrange uma amostra representativa de ambos os sexos, com idades situadas na faixa de 28 a 40 anos, todos possuindo formação acadêmica de nível superior. A análise revela que a maioria dos entrevistados, correspondente a 4 dos 6 participantes, apresenta uma considerável bagagem de experiência no setor de *Key Account*, envolvendo constantes interações com *stakeholders* fornecedores ou varejistas e tendo trabalhado 5 anos ou mais na área. Adicionalmente, é pertinente destacar que dentre os 6 entrevistados, 3 tiveram passagens por diversas organizações, onde mudanças frequentes de empresa não os levaram a mudar de setor de atuação, indicando uma estabilidade no segmento.

5.1.1 Negociações comerciais

De modo geral, a positivação do portfólio da marca nas gôndolas dos supermercados é garantida por meio de contratos, uma vez que o fornecedor negocia com os varejistas a quantidade mínima de espaço nas prateleiras e o destaque que seus produtos terão na loja. Um representante do fornecedor indagou: “Você já parou para pensar em quanto custa uma ilha dentro de um supermercado? São milhares de reais para ter o espaço, além do orçamento que vai nos produtos” (Entrevistado 3). Isso significa que quando um consumidor encontra esses produtos em um ponto físico no estabelecimento, é porque o fornecedor pagou por aquela visibilidade. Nesse sentido, o fornecedor mantém uma preocupação constante em assegurar contratos sólidos que garantam a ele uma maior ocupação de *Share Of Visible Inventory* (SOVI) nas gôndolas, superando o de sua concorrência. Em decorrência disso, todos os contratos são únicos, uma vez que não se pode comparar a realidade de uma pequena rede de bairro à dinâmica de uma grande rede de supermercados, onde cada centímetro é extremamente valioso.

No entanto, um aspecto único da empresa em estudo é que, se o portfólio de produtos não for adequadamente exibido em alguma loja conforme contrapartidas contratuais, esse valor é deduzido do pagamento mensal que o fornecedor deve ao varejista, e essa análise para garantir

o cumprimento dos contratos ocorre em cada loja individualmente, contando com o suporte dos engarrafadores que atuam em diversas regiões representando o fabricante nacional.

A busca por uma participação maior nas prateleiras é uma prática comum em todas as indústrias, sendo comum até mesmo a compra desse espaço, mas, a longo prazo, o sucesso depende do giro dos produtos. Se os produtos não forem vendidos com eficiência, os varejistas podem perceber que estão deixando de vender itens mais populares para dar lugar a produtos menos procurados. Na nossa empresa, muitas vezes, adquirimos quantidades menores do que eu considero ideal. Nossa abordagem tende a ser conservadora, em parte devido à nossa já elevada participação de mercado. No entanto, eu acredito que não é a estratégia mais eficaz. Se possuímos, por exemplo, 70% de participação, não necessariamente precisamos comprar 70% do espaço nas prateleiras. O ideal é superar essa proporção, não apenas igualá-la. Comprar espaço equivalente à nossa parcela de mercado atual pode não ser a abordagem mais inteligente, mas, ainda assim, a nossa empresa o faz. Eu defendo uma postura mais ousada nesse sentido (Entrevistado 2).

Na percepção dos entrevistados, essa medida estabelece uma relação de cooperação entre o fornecedor de bebidas e o supermercado, pois, ao incentivar a exibição adequada de seus produtos, o fornecedor também estimula as vendas para o consumidor final, o que, por sua vez, contribui para aumentar o volume de transações realizadas pelo varejista. Em outras palavras, se o varejista vender mais este mês, ele precisará repor seus estoques e comprar mais produtos no próximo, atingindo assim o objetivo da marca.

Ademais, além de se preocupar com a ocupação das prateleiras, há também negociações de preços que buscam beneficiar ambas as partes, uma vez que é essencial garantir que os produtos sejam vendidos a preços competitivos. Essa preocupação adicional se estende à busca por uma dominação de mercado, pois o fornecedor almeja a liderança em todos os segmentos de bebidas não alcoólicas em que atua. Para isso, a indústria frequentemente oferece aos varejistas produtos com margens de lucro reduzidas, mas com volumes de vendas elevados.

Essa questão de preço é complexa, porque os lojistas preferem vender produtos com margens de lucro maiores por unidade, enquanto o fornecedor busca reduzir a margem ao mínimo para garantir que os consumidores escolham seus produtos ao invés dos concorrentes. A indústria entende que essa divergência de interesses pode gerar desconforto durante as negociações. No entanto, dependendo da importância do cliente, o fornecedor pode fazer

concessões específicas no contrato, como fornecer bonificações adicionais de produtos caso o varejista aceite o acordo.

Em certas circunstâncias, especialmente quando o cliente desempenha uma posição fundamental no alcance das metas da marca, o fornecedor também concorda em oferecer um preço com uma margem de lucro maior ao varejista. Nesses casos, o preço ao consumidor geralmente permanece inalterado, mas o fornecedor renúncia de uma parte de sua receita para beneficiar o varejista. Assim, entende-se que o benefício primordial que o canal almeja é o desconto, pois isso proporciona uma margem maior. Como mencionado por um dos entrevistados: “No fim, a relação entre a indústria e seu canal supermercadista é pautada, principalmente, pelo dinheiro e pelo alcance das metas” (Entrevistado 3).

Nesse contexto, um ponto de conflito surge quando um varejista descobre que o fornecedor está oferecendo margens mais altas para outra rede de supermercados. Geralmente, essa informação não é comunicada ao varejista que não foi escolhido, pois, teoricamente, ele está sendo prejudicado. No entanto, informações vazam e, muitas vezes, isso resulta em situações desafiadoras. Por exemplo, uma rede de supermercados realiza uma ação promocional da concorrência, e o fornecedor responde com uma ação agressiva para combater a concorrência. Caso outro varejista, com um perfil semelhante ao primeiro, fique sabendo disso, ele pode pressionar o vendedor para obter o mesmo nível de desconto. A abordagem a ser adotada em cada caso específico dependerá muito do relacionamento e das circunstâncias, pois não existe uma fórmula única para lidar com esses conflitos.

Existe também um outro ponto de vista que questiona: "Qual produto proporciona a maior margem de lucro?" As margens de lucro em bebidas não alcoólicas são geralmente pequenas, e o sucesso depende principalmente do volume de vendas. Portanto, o nosso desafio é manter uma presença forte, com uma alta parcela de SOVI, enquanto garantimos que seja vantajoso tanto para nós quanto para o canal de distribuição, o que, por fim, resulta em uma experiência satisfatória para o consumidor (Entrevistado 3).

Adicionalmente, uma outra preocupação do fornecedor relacionada ao canal é assegurar o abastecimento adequado de mercadorias no estoque, dado que, se um consumidor chega a uma loja em busca de produtos e não os encontra, todo o esforço feito pela marca, seja em termos contratuais ou de publicidade, acaba sendo em vão. Paralelamente, a marca

frequentemente enfrenta desafios relacionados aos insumos para a produção de suas bebidas, o que, por sua vez, afeta a disponibilidade de produtos no ponto de venda, prejudicando a execução contratual. Em virtude disso, ao cobrar o canal por não cumprir suas obrigações, é necessário que o representante da indústria entenda se o motivo da não execução se deve à falta de produtos, que por sua vez pode ter sido causada por problemas na fabricação.

[...] porque o objetivo final é vender, entende? Não faz sentido encher a loja de comunicação se ela não se traduz em vendas. Portanto, essas campanhas e suas ativações sempre estão intimamente relacionadas à um aumento no volume de vendas (Entrevistado 1).

Para impedir desabastecimento por falta de planejamento, um promotor designado pelo engarrafador regional assume a responsabilidade de gerenciar o PDV. De forma semanal, o representante entra em contato com o supermercado para verificar se há necessidade de reabastecimento, assim que o varejista indica o que é necessário, o reabastecimento é realizado em questão de poucos dias úteis, assegurando que os produtos estejam disponíveis antes do próximo período de maior movimentação no supermercado.

Sob a perspectiva do varejo, em relação aos contratos estabelecidos com o fabricante, os lojistas valorizam acordos que envolvem uma estratégia sólida de posicionamento dos produtos, juntamente com preços competitivos que atraem os consumidores para as suas lojas. Essa tendência reflete o comportamento do consumidor contemporâneo, conforme apontado por um dos entrevistados: “Às vezes, eu vejo gente entrando na loja com sacolas de outros supermercados. Então, a pessoa foi em outro lugar, comprou o que estava mais barato e depois veio aqui só para pegar o que está em promoção também” (Entrevistado 4). Isso evidencia a intensa competição de preços que permeia esse segmento.

Por esse motivo, a indústria de bebidas não alcoólicas frequentemente estipula contratos que requerem que os seus canais sigam uma tabela de preços bem definida, com calendários de ações que alinham as ofertas ao preço de mercado. Então, se um refrigerante normalmente tem um preço padrão em todos os supermercados e durante uma promoção, como parte de uma campanha programada, é vendido a metade do preço, tudo está devidamente coordenado.

No entanto, a competitividade entre os supermercados muitas vezes cria situações em que um concorrente decide vender o produto por um preço abaixo do combinado, desalinhando a tabela estabelecida. Diante disso, de acordo com os entrevistados, essa prática ocorre devido

a uma das duas opções: o fornecedor autorizou essa exceção, pois o supermercado beneficiado comprou uma quantidade maior de produtos e, como contrapartida, obteve o direito de vender a um preço inferior ao estabelecido na tabela; ou o varejista decidiu vender a preço mais baixo sem o consentimento do fornecedor, mas sem reduzir o lucro dele, apenas diminuindo o seu próprio faturamento. O fornecedor, por sua vez, saiu beneficiado com o aumento no volume de vendas, graças ao preço mais baixo que atraiu um público maior, e não sofreu perdas no lucro por unidade. Por causa disso, o fornecedor muitas vezes não repreende o parceiro que descumpriu o acordo. As lojas que se sentiram prejudicadas, quando se deparam com essas situações, tentam persuadir o fornecedor a permitir que eles também vendam pelo mesmo preço, a fim de manter a competitividade. No entanto, em algumas ocasiões, a indústria pode não autorizar essa tratativa, resultando em conflitos e desentendimentos entre o fornecedor e esses varejistas.

Além disso, a questão dos preços costuma ser uma fonte de conflito, pois alguns supermercados têm o poder de fazer compras em maior escala, o que lhes permite obter preços mais vantajosos e, conseqüentemente, oferecer valores mais competitivos aos consumidores finais. Por outro lado, há lojas que não têm o mesmo poder de compra em grande quantidade e, como resultado, enfrentam dificuldades para oferecer preços tão agressivos. Essa discrepância de preços frequentemente gera questionamentos, com competidores se indagando por que seus rivais conseguem praticar valores mais baixos. Então, eu acredito que esse é um dos maiores gargalos na relação (Entrevistado 4).

Em suma, os varejistas entendem que, embora as estratégias de marketing desempenhem um papel importante no aumento das vendas e na fidelização do cliente final, o preço continua sendo o principal fator que influencia a decisão de compra do consumidor. “Tudo o que é marketing, execução de loja, brinde e tudo mais, eles ajudam a vender? Ajudam! Mas o que faz o cliente comprar o produto? Se ele estiver barato!” (Entrevistado 5). Sendo assim, entende-se que a agressividade de preço é o elemento mais atrativo para eles, e muitas vezes é o que faz a diferença na decisão de compra. Enquanto outras táticas podem tornar a venda mais saudável e promover a fidelização do cliente, no mercado atual, o preço competitivo é o fator que mais impacta a escolha do consumidor.

Outro aspecto crítico no relacionamento entre esses parceiros inclui os acordos para avaliar a parcela de SOVI que será dedicada aos produtos do fornecedor dentro da loja. Isso, por vezes, gera conflitos entre as estratégias da indústria e as necessidades do varejo. A indústria

muitas vezes busca aumentar sua participação no espaço de exposição, acreditando que, quanto mais espaço obtiverem, mais visibilidade seus produtos terão. Apesar disso, os supermercados reconhecem que não faz sentido fechar contratos que concedam toda a visibilidade da gôndola a apenas uma marca, porque, afinal, a demanda do consumidor é o que vai decidir quais produtos ocuparão esse espaço. Com isso, observa-se que as prateleiras das lojas também têm limitações de tamanho, o que requer que os varejistas maximizem a diversidade de produtos em exposição a fim de suprir às demandas dos clientes, uma vez que precisam atender a uma ampla variedade de necessidades, tanto de concorrentes nacionais quanto de produtos importados.

Além disso, é importante ressaltar que, nos contratos firmados entre a marca e os varejistas, a remuneração dos promotores do engarrafador associado à marca está frequentemente associada à efetiva execução desses acordos, seguindo um padrão que também é adotado por seus concorrentes. Consequentemente, isso resulta em uma competição contínua pela conquista de espaço no ponto de venda, envolvendo a constante supervisão por parte dos representantes de ambas as partes para garantir o cumprimento dos contratos. Esse reflexo da briga por espaço no PDV é uma ocorrência frequente e desafiadora dentro do varejo, uma vez que o fornecedor de bebidas não alcoólicas, em particular, pode demonstrar agressividade na busca por participação e hegemonia, o que resulta em negociações comerciais muitas vezes desafiadoras para o lojista. Para manter sua posição dominante, a indústria pode pressionar com exigências comerciais que dificultam que os varejistas digam não, como mudanças nos prazos de pagamento, tabelas de preço e assistência de promotores, colocando o parceiro comercial em uma situação difícil. Muitas vezes, as negociações não são conversadas, mas impostas, o que gera tensões no relacionamento.

Apesar disso, um aspecto positivo evidenciado na relação entre a empresa e seu canal supermercadista são os incentivos financeiros estabelecidos nos contratos. Esses acordos frequentemente seguem diretrizes definidas em acordos de negociação de venda e investimento, como o PAC (Plano de Acordo Comercial), que delineiam a colaboração entre o PDV e a marca ao longo do ano. Em relação ao PAC, um representante supermercadista explicou: “Daí entram alavancas de crescimento de faturamento, que funcionam como se fosse no geral um *cashback* do varejo” (Entrevistado 4). Nesse caso, a marca oferece benefícios financeiros, incluindo retorno parcial do valor comprado, com o intuito de estimular o cumprimento de metas e a execução correta das diretrizes do acordo comercial. Essas medidas contribuem para aprimorar a margem de lucro final do supermercado e desempenham um papel essencial na estabilidade

financeira dos varejistas, o que é especialmente importante para a sobrevivência em um mercado altamente competitivo, ou seja, considerando que os supermercados operam com margens estreitas, a rentabilidade das organizações geralmente está intrinsecamente vinculada a esses acordos comerciais.

Por fim, outro ponto positivo que os entrevistados destacaram está relacionado ao combate contra rupturas, que ocorrem quando os produtos estão temporariamente indisponíveis nas prateleiras. Nesse contexto, embora o fornecedor tenha enfrentado desafios de abastecimento no passado, ele sempre se destacou entre os parceiros devido à sua capacidade de solucionar prontamente essas questões. Priorizando a manutenção de sua credibilidade e a consistência em suas operações, o fornecedor manteve um histórico de cumprir com seus compromissos de entrega de mercadorias e a execução de promoções planejadas, e essa abordagem contribuiu significativamente para assegurar a satisfação dos clientes e a continuidade das operações, evitando grandes contratempos.

5.1.2 Visitas e atendimento

Sobre os engarrafadores regionais, seus promotores dedicados a cada loja conseguem estabelecer relacionamentos mais próximos com os varejistas, permitindo que eles resolvam conflitos e desafios diários de forma mais eficaz, atuando como mediadores em situações complicadas. Diante disso, os supermercados têm uma linha direta com o representante do engarrafador que os atendem, e a ideia é que, se surgir algum problema ou necessidade, o supermercado ligue diretamente para o departamento comercial do engarrafador. Então, caso o problema seja mais complexo, a questão pode ser escalada até a companhia.

Existe uma equipe nos engarrafadores conhecida como *Customer Service*, cuja função é prestar serviços aos clientes lojistas. Essa equipe desempenha um papel fundamental no monitoramento de diversos aspectos, como a pontualidade das entregas, a quantidade correta de produtos e a detecção de eventuais avarias ou problemas. Além disso, eles são responsáveis por coordenar uma série de visitas presenciais e reuniões de alinhamento com o seu canal supermercadista. Desse modo, um dos executivos do fabricante apontou: “Mas a gente sabe que o contexto da loja também é muito complexo, e o engarrafador faz muita rota para saber qual é a realidade, se não tudo fica muito na teoria.” (Entrevistado 1). Essas interações desempenham um papel fundamental na consolidação das parcerias comerciais, pois visam superar a abordagem excessivamente objetiva que geralmente é adotada pelos representantes da indústria,

que tendem a seguir rigidamente os termos do contrato.

No que diz respeito ao relacionamento com os profissionais do varejo, o fornecedor estudado reconhece a importância de lidar com pessoas e entende que o sucesso de suas iniciativas depende de persuadir os varejistas a enxergarem o valor e a relevância das ideias apresentadas. Portanto, o fornecedor mantém um compromisso contínuo de comparecer a encontros regulares com seus parceiros no varejo, a fim de compreender melhor suas realidades e criar estratégias que estejam perfeitamente alinhadas com suas condições específicas. Esse esforço contínuo de compreensão e adaptação fortalece ainda mais o relacionamento entre as partes envolvidas.

Essas reuniões se fazem necessárias porque, em muitas ocasiões, mesmo quando um acordo é aprovado pela matriz da rede de supermercados, o gerente da loja pode optar por não seguir as diretrizes acordadas. Um representante de uma rede de supermercados regional elucidou: “Quem não recebeu a ação se sente prejudicado, e quem recebeu a ação também às vezes não gosta porque tem que fazer uma exposição extravagante na loja toda” (Entrevistado 5). Nessas situações, a empatia desempenha um papel crucial, já que muitos desentendimentos surgem devido à falta de comunicação eficaz. Por exemplo, o gerente do canal pode não ter plena compreensão do impacto positivo que um determinado projeto pode trazer ao seu estabelecimento. Logo, são nesses momentos que se faz necessário que os representantes da indústria realizem da comunicação direta com o lojista para assegurar a correta execução dos planos propostos pela marca, sem intermédio de promotores.

Além disso, nas visitas do fornecedor aos supermercados, o enfoque não se restringe puramente às questões comerciais. Sendo assim, é fundamental mencionar a existência de uma agenda conhecida como *Collaborative Business Plan* (CBP), na qual representantes das principais áreas do cliente e do fornecedor se reúnem estrategicamente no final do ano para planejar o próximo período. Durante esses encontros, tanto o fornecedor quanto os seus lojistas apresentam seus objetivos para o ano comercial e participam de discussões sobre o cronograma de campanhas, esses encontros possuem o propósito de entender as estratégias dos parceiros e alinhá-las às da sua organização.

Para garantir que essas reuniões sejam produtivas e envolventes, é comum o fornecedor contar com o auxílio de uma agência externa especializada na realização de dinâmicas que reforcem o espírito de equipe, incentivem a colaboração e criem um ambiente onde os clientes intermediários se sintam integrados aos objetivos estratégicos e práticos da marca. Os

representantes da indústria acreditam que essa imersão contribui para estabelecer um senso de pertencimento entre os varejistas, pois eles são convidados a se aprofundar e opinar no plano da indústria para o seu canal específico. Essa abordagem visa fazer com que os varejistas reconheçam o valor da marca e adotem as estratégias propostas, seja para implementar ações nas suas lojas ou para apoiar planos mais amplos. Portanto, espera-se que, ao perceberem que são peças-chave na construção dessas estratégias, o engajamento e o sucesso se tornem mais expressivos. Caso contrário, se não compreenderem a visão holística, a indústria tem receio de que as chances de êxito sejam reduzidas.

Por outro lado, visando uma interação frequente e ágil com o fabricante para abordar questões cotidianas, os varejistas adotam uma abordagem que implica em rotinas de comunicação com o engarrafador de sua região, que atua como representante do fornecedor. Geralmente, essas reuniões ocorrem em intervalos que podem variar entre mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, dependendo do tamanho e importância da indústria. No caso do fornecedor em foco, ele desempenha um papel significativo para as redes de supermercados, tornando necessária a realização de reuniões mensais com esses lojistas para fechar resultados, comparar o desempenho do mês e discutir estratégias para melhorar o giro de estoque e o desempenho de produtos que não estejam indo bem nas vendas. Quanto às reuniões anuais, por exemplo o CBP, elas costumam ser realizadas quando se negocia o PAC, envolvendo as principais lideranças de ambas as empresas. Conforme apontado pelo representante da rede nacional de supermercados: “Para os nossos maiores fornecedores, nossa disponibilidade de agenda é maior, não podemos deixar de atender, pois temos que dar um retorno mais ágil.” (Entrevistado 6). Assim, devido à alta prioridade dada pelos supermercados em manter um canal de comunicação aberto e rápido com o fornecedor em foco, se um produto, como refrigerante, estiver com baixa performance, houve casos em que os colaboradores se reuniram no fim de semana para alinhar estratégias, de forma a garantir que o produto não apresente queda nos resultados.

Por outro lado, quando o fornecedor não atende aos pedidos realizados pelos supermercados nas reuniões de atendimento, estes podem optar por priorizar outro fabricante e iniciar negociações com seus concorrentes, visando pressionar o fornecedor original a reavaliar suas ações e retomar a parceria. Desse modo, essas questões são abordadas durante reuniões de alinhamento com o engarrafador regional, nas quais as preocupações e os descontentamentos são discutidos, e os promotores regionais encaminham questões mais críticas a seus superiores,

que, se necessário, eles buscam o suporte da companhia. Dessa forma, os gestores das lojas estão em constante diálogo com os engarrafadores, negociando preços e termos comerciais vantajosos, realizando verdadeiras manobras nas negociações comerciais.

Além disso, para as redes de supermercados, o envolvimento do fornecedor na execução do ponto de venda é fundamental, não se limitando apenas à entrega das mercadorias. Isso acontece porque, devido à margem apertada no setor, os supermercados dependem consideravelmente da colaboração da indústria para auxiliar na execução dos produtos dentro das lojas. Isso se traduz na necessidade de promotores fornecidos pela indústria, responsáveis por garantir que os produtos estejam visíveis e disponíveis para os clientes quando chegam ao ponto de venda. Nesse contexto, a indústria normalmente disponibiliza equipes de promotores, estes que fazem parte do quadro de funcionários dos engarrafadores. Eles desempenham um papel essencial nas operações das lojas e na exposição dos produtos nas prateleiras, somente quando os promotores do engarrafador não estão disponíveis, a equipe da própria loja assume essa responsabilidade. No entanto, devido à limitação de recursos, nem sempre conseguem garantir que as exposições estejam organizadas da maneira que a indústria preferiria.

Outro aspecto que afetou o relacionamento trata-se da dinâmica de como as campanhas nacionais são intermediadas pelos engarrafadores. No caso do fornecedor em questão, essa intermediação pelos engarrafadores resultava em uma menor flexibilidade para adaptar as ações para atender às estratégias dos supermercados. “Já houve casos de que o engarrafador tinha intenção de realizar ações em algumas poucas lojas específicas, e quando eu tentava propor que escolhessem outros PDVs, tinha de validar com o corporativo e isso tomava muito tempo. (Entrevistado 4). Em contrapartida, os concorrentes eram percebidos como sendo mais maleáveis, e suas ações podiam ser moldadas de acordo com as necessidades e estratégias dos clientes de forma mais ágil, ilustrando a importância da complacência e da capacidade de adaptação nas relações entre os fornecedores e os seus canais, e como isso pode afetar o grau de satisfação nas parcerias comerciais.

Nessas ocasiões, os supermercados sentiram a necessidade de se comunicar com a alta liderança do fornecedor para conseguir melhorias na qualidade das campanhas. Nesse ponto, o relacionamento entre as partes nem sempre atende plenamente às expectativas dos varejistas, pois, segundo relatos, o acompanhamento e suporte oferecidos pelo fornecedor tendem a ser mais eficazes quando conduzidos pelos engarrafadores, que mantêm um contato direto com os supermercados. No entanto, os engarrafadores não têm a autoridade para modificar as

estratégias determinadas pela companhia que gerencia a marca, e as esferas hierárquicas superiores podem não estar cientes das insatisfações e preocupações dos supermercados. Esse tipo de frustração indica que, ocasionalmente, os supermercados não conseguem acionar as instâncias superiores da empresa fornecedora a fim de promover mudanças positivas no atendimento e nas interações.

Em conclusão, na percepção dos varejistas, um bom fornecedor não se limita apenas às questões comerciais; eles buscam ir além do que é esperado, apresentando propostas que agregam valor à marca também aos olhos dos supermercados. Fornecedores que se destacam costumam apresentar propostas inovadoras durante as reuniões anuais de CBP, investindo em exposições mais impactantes e negociando oportunidades de destaque em várias áreas do ponto de venda. Essa colaboração que vai além dos aspectos puramente comerciais é valorizada e fortalece a parceria entre supermercados e fornecedores.

5.1.3 Ações promocionais ao canal

Também é prática comum, segundo os executivos da indústria, a realização de ações promocionais de *Trade Marketing* para fortalecer os vínculos entre a marca e o seu canal de distribuição. Por trás dessas ativações, há um processo de negociação que requer alinhamento e comunicação, pois os representantes do fornecedor entendem que os supermercados valorizam iniciativas bem estruturadas, que sejam percebidas como projetos completos, com início, meio e fim. Se uma ideia parecer desconexa, como a simples instalação de materiais físicos sem propósito ou a ativação de mecânicas de incentivo em um período que se choque com outras campanhas em vigor, os varejistas podem questionar seu propósito no cronograma anual. Portanto, é fundamental que o fornecedor apresente justificativas sólidas, incluindo os *insights* que foram levados em consideração para aquela proposta e os principais resultados esperados de cada iniciativa.

Tudo começa com um conceito criativo e a elaboração detalhada do desenvolvimento dessa ação, mas há também uma missão adicional de informar os canais de vendas sobre as etapas do projeto, garantindo que todos estejam em sincronia. Conforme apontado por um executivo: “Se você chega com alguma ideia solta (*banner, outdoor*), eles vão questionar o propósito. Para evitar isso, temos que mostrar o fundamento por trás, apresentar as principais iniciativas e seus desdobramentos” (Entrevistado 1). Assim, quando o fornecedor dedica tempo para explicar ao canal o plano abrangente, incluindo o abastecimento de produtos e o

alinhamento com os engarrafadores, isso gera uma percepção de valor diferente. Por outro lado, a falta de informações ou etapas puladas pode levar à percepção de que uma iniciativa não foi planejada adequadamente.

Entre essas ações, os materiais de *merchandising* costumam ter um impacto significativo nas lojas, gerando comentários e atraindo consumidores. No contexto estudado, esses recursos e elementos visuais são agrupados em um conjunto conhecido como enxoval, que engloba itens como banners, cartazes e displays usados para promover a marca nas dependências do supermercado. Esses materiais são estrategicamente posicionados pelo fornecedor para chamar a atenção dos consumidores, destacando produtos específicos, incentivando as vendas e criando uma experiência de compra mais atraente.

Além dos corredores de bebidas, há outras oportunidades estratégicas para posicionar esses mostruários e estimular compras por impulso em áreas que compartilhem afinidades com o portfólio oferecido pelo fornecedor. Um exemplo notável inclui a presença da marca na seção de açougue ou próxima à área de produtos congelados. Nessas áreas, é comum ter um espaço designado, frequentemente definido por contrato, onde bebidas de "tamanho família" podem ser apresentadas. Esses locais estratégicos oferecem uma vantagem adicional, permitindo que os fornecedores alcancem os consumidores quando estão concentrados na compra de ingredientes para compor suas refeições. Outra oportunidade apresentada pelos entrevistados é a localização da geladeira junto ao caixa rápido, conhecido como *fast-lane*. Muitos consumidores podem não ter planejado inicialmente comprar uma bebida, mas, ao se depararem com a visão de um refrigerante gelado na geladeira próxima ao caixa, são facilmente tentados a incluir esse produto em suas compras. Essa é uma compra tipicamente por impulso, impulsionada pelos materiais expositores.

É engraçado, outro dia um dos caras que trabalha no engarrafador me contou uma história engraçada que aconteceu em Salvador (BA). Parece que o cliente ficou indignado com a agência porque o quiosque de *merchandising* só cobriu 3.5 metros, mas ele jurava que tinha ouvido no telefone que seriam 4 metros. Tipo, o gerente queria o maior tamanho possível, né? Significa que ele gostou! (Entrevistado 2).

Na percepção do fornecedor, os gerentes das lojas costumam ficar animados em receber equipamentos de *merchandising*, pois sabem que os consumidores gravam vídeos, tiram fotos e compartilham nas redes sociais, o que aumenta o tráfego para os seus estabelecimentos. Além

disso, a marca também promove programas de incentivo, nos quais reconhece e premia os varejistas que obtêm as melhores performances ao utilizar os materiais de *merchan*, seja por meio de produtos licenciados ou até mesmo prêmios em dinheiro. Essa ação de engajamento incentiva os varejistas a organizarem os produtos da marca de maneira adequada com os recursos visuais, frequentemente empilhando os produtos de maneira que criem figuras lúdicas, demonstrando muita criatividade e realçando sua dedicação à marca.

Na ótica dos varejistas entrevistados, o fornecedor em questão, devido ao seu porte e estratégias de marketing bem delineadas, regularmente apresenta iniciativas que vão além das ofertadas por seus concorrentes. Essas ações frequentemente abarcam a introdução de materiais *merchandising* personalizados, visando não apenas aprimorar as transações comerciais, mas também a construção de uma atmosfera singular no ponto de venda. Por conseguinte, essas táticas contribuem para incrementar a receita proveniente do produto, além de auxiliar na criação de uma identidade comercial para o parceiro de negócio.

Olha, eu sempre digo que a loja não é só nossa, ela pertence também aos fornecedores. Afinal, o sucesso tanto da gente quanto deles está totalmente ligado às transações no ponto de venda. É crucial ter os produtos à disposição, os preços na medida certa e ações de marketing e *merchandising* que realmente funcionem para impulsionar esses produtos. E, nesse ponto, a empresa de bebidas não alcoólicas é um de nossos parceiros fundamentais, trabalhando junto com a gente para garantir o sucesso nas vendas. (Entrevistado 5).

Para os varejistas, a exposição dos produtos desempenha um papel crucial, especialmente nas categorias mais sensíveis a atividades promocionais, como o setor de bebidas. Eles argumentam que, por não serem itens essenciais na cesta de compras dos consumidores, é fundamental convencer os clientes a adquirirem esses produtos. Portanto, a forma como os produtos são apresentados nas prateleiras e a experiência do cliente ao interagir com a categoria são considerados de grande importância e exercem uma influência significativa nas vendas. Nesse contexto, os varejistas destacam a estratégia do fornecedor em questão, que vai além de promover apenas seus próprios produtos. Eles gerenciam de forma abrangente o corredor de bebidas, buscando ser responsáveis pela gestão do segmento como um todo, e isso demonstra ao mercado um compromisso holístico com a categoria, gerando confiança e credibilidade entre os varejistas, o que, por sua vez, tem um impacto positivo nas negociações comerciais.

A materialização dessa responsabilidade ocorre na busca constante da indústria por aprimorar a execução no ponto de venda, garantindo que os produtos de seu portfólio estejam sempre visíveis nas áreas estratégicas das lojas. Para isso, a marca costuma investir em pesquisas para identificar as melhores oportunidades de consumo e as áreas de maior circulação nas lojas. Com base nessas informações, eles propõem projetos que são validados e negociados pelos supermercados, resultando na otimização da execução no estabelecimento.

Além disso, os lojistas reconhecem que a mão de obra operacional dos supermercados frequentemente carece de recursos, o que ressalta a importância das iniciativas remuneradas promovidas pela indústria, como competições de execução e programas de incentivo. Como indicado por um dos entrevistados: “São incentivos que, dependendo de como eu vender naquele mês, eu tenho um *cashback* muito considerável que me ajuda na recomposição da margem final” (Entrevistado 4). Essas iniciativas desafiam as lojas a aumentar as vendas de produtos específicos em troca de recompensas financeiras, o que contribui para estabelecer uma conexão mais sólida entre a marca e os colaboradores da loja.

5.1.4 Iniciativas de experiência para o consumidor

Já as ações de experiência, são estratégias projetadas para valorização do PDV a partir de ações de experiência ao consumidor final, elas buscam envolver os consumidores de maneira mais interativa e memorável durante suas visitas ao supermercado. Essas iniciativas têm o objetivo de criar um ambiente de compra mais envolvente, atrair a atenção do público e, ao mesmo tempo, aumentar o volume de vendas, fortalecendo o relacionamento entre os parceiros comerciais. No entendimento de um dos executivos do fabricante: “Se você liga para ele, elogia a loja dele e você explica que ela foi escolhida. No final, ele pergunta: ‘Poxa, mas por que só por tão pouco tempo e não por mais?’. Nesses casos, a gente dá um jeito de convencê-lo a investir junto” (Entrevistado 3).

Dentre as mecânicas frequentemente empregadas nessas ações, destacam-se as amostras grátis, uma abordagem eficaz para introduzir novos produtos na cesta dos clientes e incentivá-los a efetuar compras futuras. Além disso, a criação de experiências sensoriais desempenha um papel relevante, envolvendo elementos como exposições com aromas agradáveis, iluminação diferenciada ou música ambiente, com o objetivo de despertar os sentidos dos consumidores e aprimorar sua experiência de compra. Outra estratégia notável é a mecânica “compre e ganhe”, na qual os consumidores são incentivados a adquirir uma quantidade maior de produtos do que

o habitual, e, como recompensa por essa ação, eles recebem brindes ou benefícios especiais.

Essas ações de experiência buscam criar momentos memoráveis para os clientes finais, fortalecendo sua conexão com o supermercado e a marca. Ao tornar a experiência de compra mais interativa, envolvente e prazerosa, essas estratégias têm o potencial de atrair mais pessoas, aumentar o valor médio do carrinho de compras e, por fim, construir uma base de consumidores fiéis. Em um mercado altamente competitivo, as ações de experiência se destacam como uma maneira eficaz de diferenciar o supermercado da concorrência, oferecendo algo único e valioso aos clientes. Elas não apenas tornam a visita ao supermercado mais interessante, mas também contribuem para o crescimento das vendas e para o estabelecimento de relações mais sólidas entre os consumidores e a marca. Portanto, ao investir em ações de experiência, os fornecedores podem criar um ambiente de compra mais envolvente e memorável, beneficiando tanto a própria marca quanto o estabelecimento.

Dessa forma, os entrevistados apontaram que quando a marca escolhe um ponto de venda específico para realizar ações de experiência, os representantes do canal se sentem valorizados e respeitados. No entanto, essa seleção muitas vezes gera ciúmes entre os demais varejistas que não foram escolhidos. Eles questionam por que a outra unidade recebeu a ativação e eles não. Nesse cenário, é essencial equilibrar essas escolhas com base em dados como volume de vendas, fluxo de consumidores e ticket médio da marca, o que serve como argumento caso haja questionamentos. Ademais, é possível gerenciar a priorização de outros pontos de venda em um momento posterior.

Segundo os representantes do setor supermercadista, o fornecedor em destaque é valorizado por sempre colocar o consumidor no centro de suas estratégias. Em decorrência disso, eles indicaram uma inclinação mais forte para estabelecer relações sólidas com esse fabricante, pois compartilham da mesma perspectiva, reconhecendo que ao priorizar o cliente final, tanto a indústria quanto o varejo podem atender de maneira mais eficaz às necessidades daqueles que frequentam às lojas. Nesse sentido, os entrevistados apontaram como um diferencial positivo o fato de que as ações propostas pela marca de bebidas não se limitam apenas à execução do PDV, mas também visam criar experiências envolventes para o consumidor ao longo de várias etapas da jornada de compra.

Para os varejistas, a qualidade das iniciativas e experiências propostas pela marca é percebida quando elas são apresentadas de maneira estruturada e bem planejada, indo além do desconto no preço e envolvendo elementos sensoriais, amostragem de produtos e até mesmo

promotores adicionais. Um exemplo destacado é quando o fornecedor implementa ações que vão além dos limites do corredor de bebidas, como a alocação de vendedores para demonstrar aos consumidores como os produtos não alcoólicos harmonizam perfeitamente com itens de outros segmentos disponíveis na mesma loja. Essas estratégias proporcionam experiências que fixam os consumidores dentro do estabelecimento, guiando-os por diferentes corredores e aumentando significativamente os produtos adicionados à cesta de compras.

Ademais, um dos entrevistados observou que o fornecedor demonstra uma certa autonomia no relacionamento com as suas unidades de vendas: “Porque se ela for resolver tudo somente no time corporativo, ela ganha uma resistência no PDV. Agora, quando o fornecedor vai no movimento contrário, o PDV se sente priorizado” (Entrevistado 4). Quando a matriz da rede de supermercados estabelece acordos com o fabricante para realizar ações em determinadas unidades, é comum que o fornecedor envie seus representantes comerciais para interagir diretamente com os gerentes dessas lojas, geralmente estratégicas. Nessa abordagem, os representantes apresentam as qualidades e benefícios das ações propostas, destacando como essas iniciativas podem impulsionar os resultados comerciais da unidade, poupando o trabalho da matriz em ter que apresentar a ideia ao ponto de venda. Essa abordagem direta cria uma dinâmica positiva, na qual o gerente se sente valorizado pela indústria, gerando uma receptividade mais positiva ao que for proposto, pois lhe foi transmitida a ideia de que a ativação não foi imposta pelo lado corporativo da organização, mas sim negociada com ele. Do mesmo modo, quando a indústria demonstra a capacidade de ouvir e adaptar suas estratégias com base nas necessidades apresentadas durante essa interação com o gerente, conquista maior aceitação e cooperação por parte dos colaboradores.

No entusiasmo do fornecedor, que possui diversas marcas em seu portfólio, frequentemente ele comete o erro de trazer várias ações de experiência para cada uma de suas linhas de produtos. Acontece que tentativa de executar essas ações simultaneamente na mesma loja cria desafios. Sob tais circunstâncias, os gestores de lojas muitas vezes se sentem desconfortáveis com essa abordagem, pois ela pode resultar em uma comunicação confusa para o consumidor, com diversas mecânicas e iniciativas sendo apresentadas ao mesmo tempo. Não apenas os consumidores, mas os próprios gerentes das unidades enfrentam a dificuldade de decidir em qual das diversas campanhas eles devem concentrar seus esforços. Diante dessa situação, os entrevistados destacaram a importância de a indústria tomar decisões mais certeiras, optando por iniciativas que priorizem a qualidade ao invés da quantidade, evitando a dispersão

de esforços e assegurando uma ativação eficaz.

No varejo, a gente prefere quando o fornecedor não fica insistindo para o supermercado destacar só o produto dele o tempo todo, sabe? Valorizamos quem olha para a categoria como um todo, não só uma parte. Nesse aspecto, entra a questão de como é que a gente proporciona a melhor experiência, o sortimento mais legal e a exposição mais atrativa para os clientes. Essas conversas de SOVI, envolvendo a discussão de quanto espaço a marca deve ter na prateleira, às vezes não fazem muito sentido. Será que dar mais espaço para uma marca e tirar de outras é o que o consumidor quer? Ou será que aquele fornecedor está só interessado no resultado de uma negociação? Às vezes, dar espaço demais para uma marca pode ser uma perda. É complicado! (Entrevistado 6).

Mais uma vez, a preocupação com o espaço disponível para a exposição de outros produtos foi mencionada. Em alguns casos, a magnitude das ações de experiência propostas pelo fornecedor traz a preocupação de que outros itens possam perder a visibilidade pela qual pagaram, resultando em quebra de contratos por parte do supermercado e ocasionando perdas financeiras. Principalmente porque nem todas as ações propostas pelo fabricante em questão são integralmente custeadas por eles; algumas exigem investimentos adicionais por parte do supermercado, sendo que não faz sentido para o supermercado ajudar a pagar uma ativação que resultará em prejuízos com outro fornecedor parceiro.

Por fim, as ações de experiência são avaliadas majoritariamente com base no retorno financeiro que geram, com foco na margem de lucro e na quantidade de produtos vendidos. Os supermercados observam o *sellout*, ou seja, se os produtos foram vendidos e tiveram um bom giro no estoque. Essas métricas pós-ação, juntamente com a parceria, o envolvimento do fornecedor e o impacto no faturamento, determinam se a ação foi bem-sucedida.

5.1.5 Inovações e prioridade no lançamento

Na visão dos executivos entrevistados, os varejistas enxergam as inovações propostas pela marca com bons olhos, pois acreditam que estimulam o engajamento dos consumidores e contribuem para a competitividade de suas organizações no mercado. Desse modo, ao lançar um novo produto no portfólio, a marca costuma optar por priorizar um cliente em relação aos outros, e essa priorização ocorre por meio da antecipação da data de lançamento, dando a uma rede de supermercados o benefício de comercializar e vender aquele novo produto antes de seus

concorrentes. Para o fornecedor, é evidente que a receita gerada pelo parceiro escolhido é superior as de seus competidores.

Apesar disso, essa prática pode gerar insatisfação nos outros estabelecimentos, que também desempenham um papel significativo no sucesso comercial da marca. Esses varejistas, por sua vez, percebem a antecipação do lançamento para um supermercado rival como uma possível desvantagem competitiva, e argumentam que essa diferenciação no acesso ao novo produto pode favorecer injustamente um competidor em detrimento dos demais, o que, por sua vez, pode impactar negativamente seus próprios resultados de vendas e sua posição no mercado.

Essa situação desafiadora coloca a indústria em uma posição delicada, uma vez que a marca precisa equilibrar a estratégia de priorização de clientes com a necessidade de manter relacionamentos saudáveis e equitativos com todos os seus canais. Para tanto, o argumento utilizado pelo fornecedor na realização dessa escolha costuma ser fortemente embasado em dados financeiros, volumes de vendas e metas alcançadas. A marca, ao tomar decisões sobre a priorização de um cliente em detrimento de outros, valoriza particularmente o ponto de venda que oferece maior apoio ao seu negócio, sendo que essa avaliação não se baseia apenas em fatores subjetivos, mas sim em evidências concretas de desempenho e contribuição para os resultados gerais da marca.

Sempre quando ocorre o lançamento de novos produtos, surge uma questão frequente relacionada ao registro desses itens nos sistemas das redes de supermercados. Nessa etapa, torna-se necessária a inclusão de informações detalhadas sobre a mercadoria, como a descrição do produto, o código de barras, o preço de venda e a data de validade. No entanto, essa ação não é tão simples, pois envolve intensas negociações com os varejistas, dado que o espaço nas gôndolas é limitado, ou seja, a inclusão de um novo produto geralmente implica na retirada de outro. Então, conflitos com os lojistas frequentemente surgem quando a marca deseja introduzir inovações, mas deve convencer o varejista a retirar produtos consolidados que já geram resultados.

Então, nós temos uma característica que é muito poderosa: somos uma das marcas mais influentes do mundo. Um exemplo disso é o Halloween, que inicialmente não era uma celebração no Brasil, até que a marca desempenhou um papel fundamental na introdução dessa data comemorativa por aqui. Digo isso pois, no primeiro ano em que tentamos realizar as ações dentro do PDV em outubro, muitos não nos levaram a sério. No entanto, devido ao relacionamento sólido que mantínhamos com os nossos

parceiros, eles acabaram por aceitar a ideia (Entrevistado 3).

Trazer inovações para o ponto de venda configura-se como uma grande aposta, e os principais pontos de discordância surgem quando produtos passam da data de validade ou não atingem o desempenho esperado, resultando no risco de ficarem encalhados nas prateleiras. Essa situação é indesejável tanto para a marca quanto para os PDVs. A abordagem do fornecedor com os varejistas para lidar com essa questão envolve a implementação de estratégias para valorizar esses produtos, como promoções e ações de marketing, antes de considerar sua remoção. Quando descontos são oferecidos, reduzindo o preço do produto abaixo do custo de compra do varejista, o fornecedor cobre a diferença e realiza um acerto com o revendedor após o término da promoção para avaliar o volume de unidades vendidas. Isso ocorre porque, para o fornecedor, é mais vantajoso ter seus produtos adquiridos a um preço inferior ao ideal, conquistando novos consumidores e ganhando visibilidade entre um público mais amplo, do que permitir que passem da data de validade sem serem vendidos. Se o produto atinge a validade nas prateleiras do supermercado, dependendo do acordo estabelecido entre os parceiros comerciais, o fornecedor pode arcar com parte das mercadorias estragadas.

Outrossim, é relevante mencionar que a marca segue a prática de realizar ações de relacionamento direcionadas à alta liderança de seus principais canais de distribuição. Essas iniciativas podem incluir jantares sofisticados, eventos temáticos e até mesmo viagens com o propósito de participar de lançamentos de novos produtos. O objetivo é oferecer aos parceiros comerciais e representantes dos supermercados a oportunidade de vivenciar em primeira mão o conceito por trás das inovações, além de estreitar os laços pessoais com a equipe do fornecedor. Contudo, é importante ressaltar que essas iniciativas nem sempre são recebidas de forma positiva, como no caso de um evento em que o diretor comercial de um supermercado se sentiu desconfortável e optou por deixar a ocasião promovida pela empresa de bebidas não alcoólicas. O diretor manifestou sua recusa em comercializar o novo produto em seu estabelecimento, alegando que os valores apresentados pela marca não estavam alinhados com os seus próprios princípios. Portanto, embora a marca invista em estratégias de relacionamento, ocasionalmente, essas abordagens podem não atender às expectativas dos parceiros comerciais.

Contrapondo com as respostas dos representantes do fornecedor, destacou-se o fato de que os supermercados geralmente enfrentam um desafio significativo relacionado às suas margens de lucro. Essas margens são predominantemente influenciadas pelo perfil das lojas,

algumas das quais são mais *premium*, vendendo produtos de maior valor e, conseqüentemente, com margens mais amplas. Enquanto outras adotam uma abordagem de curva ABC, concentrando-se em *commodities* com margens mais estreitas (arroz, feijão, óleo). Assim, é importante que os gestores encontrem o equilíbrio entre oferecer produtos com margens mais elevadas e, ao mesmo tempo, garantir a acessibilidade para o seu público. Portanto, entende-se que, para alcançar esse nível de equilíbrio que os entrevistados sugerem, é importante que seus fornecedores ofereçam um *mix* de produtos diferenciado capaz de atender às demandas específicas dos consumidores, uma vez que, mesmo que determinados itens não gerem altos volumes de vendas, aqueles que oferecem uma margem mais atraente são considerados essenciais para fidelizar esses parceiros supermercadistas.

Nessa conjuntura, a empresa de bebidas não alcoólicas foi mencionada como um exemplo de parceiro que expande seu leque de produtos de forma eficiente. Ao oferecer não apenas refrigerantes, mas também sucos, energéticos e águas, a empresa busca diversificar seu portfólio, mirando não apenas nas vendas imediatas, mas também na criação de uma variedade de opções que agregue valor ao supermercado aos olhos de um público mais amplo. Destacou-se, assim, a relevância das inovações no portfólio, já que a introdução de novos produtos pode resultar em vendas adicionais. Isso significa que a oferta de produtos inovadores não substitui as compras habituais dos consumidores, mas muitas vezes conduz a transações incrementais. Quando bem executada, a estratégia de inovação não só mantém o interesse do cliente, mas também contribui para uma maior rentabilidade do supermercado.

Quando a indústria prioriza determinado supermercado, lançando produtos com antecedência, isso cria uma sensação de exclusividade que contribui para a fidelização daquele parceiro, pois os lojistas sentem-se valorizados pela disposição do fornecedor em destacar suas organizações. Eles afirmam que serem escolhidos como um "*case*" de sucesso é percebido como algo positivo e fortalecedor na relação, dado que ser escolhido por um fornecedor de grande porte é motivo de lisonjeio, gerando a oportunidade de desenvolver planos estratégicos que beneficiem os consumidores. Porém, dada a grande quantidade de lojas e bandeiras, nem todas são selecionadas para participar dessas ações exclusivas. Isso cria um desejo de participação por parte dos não escolhidos, evidenciando a competitividade entre os supermercados para serem vistos como parceiros preferenciais. Nessa situação, o desafio da matriz de rede de supermercados, juntamente com o fornecedor, está em envolver o máximo de lojas possível, priorizando as mais estratégicas.

Quando novos produtos não alcançam resultados satisfatórios, estratégias colaborativas são adotadas. Ações conjuntas, como redução de preços para escoamento de estoque, são implementadas para mitigar os desafios associados a produtos que não correspondem às expectativas dos consumidores. O conceito de *cluster*, utilizado pelos varejistas, trata-se da segmentação das lojas com base em critérios como região geográfica, população demográfica e perfil socioeconômico, sendo essencial na identificação do desempenho de produtos específicos em diferentes contextos. Isso permite uma abordagem mais direcionada, ajustando o sortimento de acordo com as preferências e comportamentos de compra específicos de cada grupo. Essa análise refinada é fundamental para otimizar o desempenho do portfólio, maximizando a aceitação dos produtos em cada segmento de mercado.

5.2 Discussão dos resultados

O principal objetivo deste estudo é identificar a influência que as estratégias de marketing de relacionamento têm junto ao canal supermercadista. A pesquisa se fundamentou nas teorias delineadas na seção 2 dessa monografia, incorporando o modelo adaptado de "Qualidade de Relacionamento" proposto por Hennig-Thurau e Klee (1997), que destaca os pilares satisfação, qualidade percebida, confiança, comprometimento e lealdade como elementos cruciais para o marketing de relacionamento. Com base nessa fundamentação teórica, a análise dos resultados adotou uma abordagem de triangulação, promovendo a integração entre a teoria e as informações obtidas nas entrevistas. Essa abordagem visa capturar as estratégias de relacionamento implementadas pelo fabricante e confrontá-las com as percepções do canal, objetivando verificar a presença da teoria na prática observada.

5.2.1 Satisfação

A satisfação do consumidor, conforme definida por vários estudiosos, refere-se a uma avaliação ou comparação entre as expectativas e o desempenho do fornecedor no atendimento às necessidades do varejista. Essa avaliação tem o potencial de influenciar a formação de uma opinião positiva ou negativa, tornando-se uma variável crucial para a retenção de clientes intermediários por parte do fornecedor. Estudos mais recentes indicam que a satisfação exerce uma influência prioritária na lealdade (Oliva, Oliver e Macmillan, 1992; Bloemer e Kasper, 1994; Oliver, 1999; Reichheld, 1993; Stauss e Neuhaus, 1997).

No âmbito da satisfação, os representantes do fornecedor reconheceram a importância

de adotar uma estratégia de segmentação no atendimento às necessidades dos clientes supermercadistas em clientes nacionais e regionais. Conforme mencionado por Parente (2001), devido à inexistência de dois clientes idênticos, a segmentação de mercado torna-se crucial para agrupar clientes com características semelhantes. No caso estudado, essas características incluem, principalmente, o território abrangido pelos varejistas, uma vez que para ser considerado um cliente nacional, é necessário que esteja presente em pelo menos três territórios de engarrafadores.

Em contrapartida, enquanto os clientes regionais são atendidos diretamente pelo engarrafador, os nacionais recebem atendimento exclusivo da companhia, com uma pessoa dedicada para negociações diárias, acompanhamento de métricas e emissão de relatórios frequentes. Como mencionado pelo representante da rede nacional: “Nós recebemos tudo o que eles têm de *insights*, juntamos com o que a gente tem por aqui, e então montamos a melhor estratégia pro nosso negócio” (Entrevistado 6). Assim, os supermercados reconhecem o valor dos insights fornecidos pela indústria, compreendendo que essas informações são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias eficazes e para a análise de oportunidades de crescimento (Galea, 2004).

Ademais, os entrevistados do fornecedor destacaram que a interação estratégica entre supermercados e fornecedores é adaptada às dimensões e importância de cada parte. Redes de supermercados nacionais geralmente mantêm trocas quinzenais com os fornecedores, refletindo a importância estratégica do supermercado como cliente significativo para a indústria, e, reciprocamente, o fornecedor como um parceiro vital para o supermercado. Enquanto as redes menores, devido à sua escala diferenciada, têm uma interação proporcionalmente menor.

No que se refere à dinâmica dos supermercados regionais, a satisfação parece ser uma área de constante desafio, visto que a falta de proximidade entre a alta hierarquia da companhia de bebidas não alcoólicas e esses estabelecimentos gera um cenário onde apenas os supervisores do engarrafador conseguem captar os descontentamentos locais. Um entrevistado mencionou: "Então, muitas vezes, quando a indústria não ajuda, o varejista dá um gelo na marca. Ele diz 'já que você não vai me ajudar, vou me abraçar com seu concorrente' aí vai lá e faz muito volume com a empresa rival" (Entrevistado 4). Assim, para comunicar essas insatisfações, é necessário, por vezes, que o lojista provoque a atenção das instâncias superiores. Isso está alinhado com a perspectiva de Kotler (1998), que sugere que o canal responde às ações do fornecedor ou à ausência delas.

Nesse sentido, a dinâmica entre os supermercados e a indústria muitas vezes se torna propensa a grandes discussões, pois a companhia realiza as suas negociações comerciais com a crença de que uma maior presença na gôndola se traduz diretamente em um aumento nas vendas de seus produtos. Essa percepção alinha-se com as conclusões de Curhan (1973), que observou que, para cada segmento de produto, quando se dobra a área de venda, as vendas podem crescer ou até mesmo dobrar em relação às vendas anteriores. Entretanto, essa compreensão estratégica por parte dos fornecedores de bebidas frequentemente leva a uma expectativa excessiva, onde buscam monopolizar todo o espaço disponível na loja para seus produtos. Essa expectativa, embora compreensível do ponto de vista do fornecedor, ignora a diversidade de itens procurados pelos consumidores, que podem variar significativamente, o que prejudica o lado do supermercado. Corstjens e Doyle (1981) aprofundaram essa análise, desenvolvendo um modelo que considera o impacto da alocação de espaço tanto nos custos quanto na demanda. Segundo os autores, melhorias substanciais na margem de lucro do varejista podem ser alcançadas otimizando a alocação de espaço entre os diferentes itens da loja.

Geralmente, resolvemos nossos problemas na conversa, mesmo que demore. Isso precisa ser baseado em um bom relacionamento, pois, muitas vezes, o problema é dos dois lados. O fornecedor cuida dos promotores na loja, eu sou responsável pela mercadoria, e às vezes, ambos perdem a mão no trato um com o outro, deixando algum desconforto aparecer na relação. Dependendo do problema, tudo é conversado (Entrevistado 5).

Segundo Marchetti e Prado (2001), a satisfação nas relações entre fornecedores e supermercados pode ser compreendida em duas dimensões distintas: a Satisfação Pontual e a Satisfação Cumulativa. A primeira está associada a transações individuais, enquanto a segunda se baseia no histórico das interações ao longo do tempo. Quando analisamos a Satisfação Pontual dos profissionais entrevistados, observamos que os supermercados, em algumas situações, enfrentam desafios ao resolver conflitos com o fornecedor, especialmente porque a estrutura dele é extensa, envolvendo não apenas a companhia principal, mas também engarrafadores e seus promotores. Nesse contexto, a escalada de problemas até a liderança da companhia pode demandar tempo, dificultando a resolução imediata de questões específicas.

No entanto, mesmo diante desses obstáculos, os problemas geralmente são solucionados, ainda que demandem certo tempo para escalada e discussão. Essa capacidade de resolução

aponta para uma Satisfação Cumulativa positiva, indicando que, ao longo do tempo, as experiências globais entre supermercados e fornecedores são, em sua maioria, satisfatórias.

5.2.2 Qualidade percebida

Quanto ao pilar da qualidade percebida, este utiliza a avaliação do canal sobre o desempenho das ações de relacionamento propostas pela marca, fundamentando-se em impressões e experiências anteriores. Assim como o pilar da satisfação, a qualidade também é amplamente reconhecida pela comunidade acadêmica como um fator-chave para o sucesso do relacionamento a longo prazo (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Rust e Oliver, 1994).

No contexto da qualidade percebida nas ações e experiências oferecidas pela marca de bebidas, a percepção dos clientes é profundamente influenciada não apenas pela execução das ações, mas também pela construção de uma narrativa coesa, alinhada aos objetivos do supermercado. Citando Lobos (1991, p. 13), “[...] quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o Cliente”. Em todas as entrevistas com os representantes dos canais, alguns fatores se destacaram como determinantes na percepção dos varejistas em relação à qualidade das iniciativas e experiências proporcionadas pela empresa de bebidas: o alinhamento e a comunicação eficaz emergem como elementos cruciais, enfatizando a importância de apresentar iniciativas como parte de um plano estruturado (Entrevistado 4; Entrevistado 5; Entrevistado 6).

O envolvimento ativo do supermercado na elaboração das ações também é destacado como crucial para o êxito delas. Um estudo conduzido por Prestes e Gomez (2010) evidenciou que, quando o canal de distribuição percebe sua integração na concepção da ideia, a probabilidade de sucesso aumenta consideravelmente. Esta perspectiva está alinhada com as observações do entrevistado 1: “Então, quando o varejista percebe o valor e compra a ideia, ele se envolve mais. Se ele sentir que é parte do processo de construção, as chances de sucesso aumentam”. Portanto, compreende-se que estratégias que buscam alinhar-se às metas e visões específicas do supermercado refletem um entendimento mais profundo e uma abordagem mais personalizada. Isso evidencia que, para a consolidação de uma estratégia de marca efetiva, é necessário um processo cocriativo, envolvendo a participação ativa dos stakeholders. Essa abordagem não apenas fortalece a relação entre a marca e o supermercado, mas também contribui para uma percepção positiva, gerando valor duradouro para ambas as partes envolvidas (Govers; Go, 2009).

Além disso, os entrevistados ressaltaram a importância de avaliar o retorno das ações. Apontaram que a correlação entre a ação e o aumento nas vendas é um indicador-chave para os supermercados. Nesse contexto, a companhia ajuda o supermercado analisando não apenas a quantificação numérica, mas também a resposta qualitativa dos consumidores, por meio do monitoramento de comentários em redes sociais e outras fontes, para avaliar o impacto total da ação (Entrevistado 2).

Em síntese, as ações de relacionamento entre a marca e seu canal supermercadista foram apontadas como sendo planos completos, transcendendo a abordagem puramente transacional observada em outras indústrias. Contudo, as entrevistas com os participantes 4 e 5 indicam que há margem para aprimoramentos nas iniciativas direcionadas às redes regionais. Estes entrevistados destacaram que não recebem um acompanhamento tão próximo quanto as redes nacionais, o que os impede de monitorar consistentemente os resultados das ações propostas. Esse cenário sugere uma oportunidade de otimização para fortalecer o relacionamento com as redes regionais e maximizar os benefícios derivados dessas parcerias.

5.2.3 Confiança

A confiança, por sua vez, manifesta-se quando o consumidor acredita que o fornecedor é confiável e demonstra um alto grau de integridade e idoneidade (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992; Morgan e Hunt, 1994). Diversos autores consideram a confiança como um elemento necessário para os relacionamentos de longo prazo (Bendapudi e Berry, 1997; Doney e Cannon, 1997; Ganesan, 1994).

No dinâmico cenário do comércio de bebidas, os representantes do fabricante ressaltaram a importância da consistência no abastecimento para estabelecer uma relação de confiança com o varejo. Como mencionado por um dos entrevistados: “Nas relações com parceiros de mercado, eu acredito que é o combate à ruptura, esse é o principal ponto, que é faltar produto dentro da loja para o consumidor final” (Entrevistado 2). Para os varejistas, a credibilidade emerge como uma preocupação central na relação, uma vez que se espera que a indústria cumpra com sua palavra e mantenha os compromissos estabelecidos. Segundo outro entrevistado: “No caso, o que a gente preza é credibilidade, pois o fornecedor tem que ter uma entrega, uma constância no negócio, não adianta ele estar muito bem hoje e amanhã deixar de nos atender” (Entrevistado 5).

Essa preocupação encontra respaldo na teoria, uma vez que Kucuk (2004) examinou a

reação do consumidor diante da ruptura de refrigerantes e constatou que a falta de produtos impactava negativamente na lealdade do consumidor às lojas. Isso ocorre porque esses consumidores tendem a procurar o item em falta em outras lojas, representando um potencial para vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que reduzem sua incidência e/ou recuperam os clientes de maneira eficaz. Dentro desse contexto, o receio de rupturas duradouras no fornecimento é real, embora seja aceito pelos varejistas que, eventualmente, problemas de abastecimento possam ocorrer. No entanto, um representante do canal destacou: “É sempre comum acontecer ruptura com alguma coisa, não tem como manter a carteira sempre 100% abastecida, certo? Então acontecer, acontece! Agora, quão rápido você consegue remediar” (Entrevistado 5). Para isso, o mesmo entrevistado afirmou diferencial positivo do fornecedor em questão reside na sua habilidade em remediar prontamente essas situações, demonstrando agilidade e compromisso na resolução de questões emergentes.

Por causa disso, a dinâmica entre o supermercado e a indústria tem se concentrado nos lojistas solicitarem priorização para assegurar sempre um fornecimento adequado. Para a marca de bebidas, tanto a disposição em colaborar com as campanhas da marca quanto o volume de compras usual são apontados como indicadores para auxiliar a indústria na determinação do canal a ser priorizado. Esse cenário revela que, no que diz respeito ao abastecimento, a relação com os supermercados está primariamente vinculada ao volume de vendas já estabelecido, em vez de ser proativamente cultivada. Conforme explicado por um dos participantes: "Se o fornecedor tem uma restrição na linha de produção, então ele vai priorizar abastecer para quem vende mais. Vai manter nos menores para evitar ruptura? Vai! Mas a prioridade é sempre em quem gera o maior volume" (Entrevistado 3).

Além desses aspectos, a garantia de confidencialidade na comunicação interorganizacional é outro importante fator para estabelecer confiança na relação entre associados. Essa preocupação é particularmente evidente em reuniões colaborativas, como o CBP, onde a confiança é fortalecida à medida que ambas as partes compartilham estratégias para o ano comercial. Isso envolve uma troca construtiva de informações e a formulação de planos alinhados, embora também exponha as partes a uma posição de vulnerabilidade, confiando no parceiro comercial para evitar a divulgação de informações sensíveis a concorrentes. Para alcançar isso, utilizam-se práticas de *compliance* que visam assegurar que informações sensíveis dos parceiros comerciais não sejam divulgadas, promovendo, assim, uma relação de confiança mútua. Por isso, a construção de relacionamentos sólidos no setor de

bebidas transcende a mera transação comercial, fundamentando-se na credibilidade e colaboração contínua entre os supermercados e a indústria (Entrevistado 4).

Em um ambiente onde a formalização contratual nem sempre é viável dada a urgência das operações, a confiança é construída e mantida através de interações diretas, como chamadas telefônicas ou mensagens de texto. A agilidade na resolução de problemas e a transparência nas comunicações emergem como práticas essenciais para preservar a confiança mútua (Entrevistado 1).

Segundo Candeloro e Rizzo (2012, p. 37-38):

[...] os objetivos da implantação de uma política de *Compliance* são inúmeros; mas, entre os principais, estão: cumprir com a legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa; prevenir demandas judiciais; obter transparência na condução dos negócios; “salvaguardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes”; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; “evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada”; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro.

Por outro lado, a privacidade das relações nem sempre é respeitada pelo varejista, especialmente quando este descobre que o fornecedor está oferecendo margens mais elevadas ou realizando ações promocionais para seus concorrentes. Ao identificar essa disparidade, o varejista tenta negociar com o fabricante para obter o mesmo nível de serviço, mas nem sempre leva em consideração as peculiaridades que diferenciam seu negócio da organização concorrente, o que resulta em atritos. Assim sendo, Hogarth-Scott e Parkinson (1993) consideram que os conflitos entre fabricante e canal surgem quando os agentes possuem visões distintas, especialmente em relação à alocação de recursos escassos.

Outro aspecto delicado que pode impactar a confiança entre os envolvidos diz respeito à disputa pelo espaço nas prateleiras e ao cadastramento de novos produtos, visto que o contínuo lançamento de novos produtos por parte do fabricante coloca os supermercados diante do desafio de gerenciar o espaço limitado disponível nas prateleiras. Nesse contexto, a questão surge quando o lojista tem de considerar se é vantajoso substituir um item consolidado, que demonstra desempenho positivo, por um novo produto cujo sucesso ainda é incerto. Essa decisão, frequentemente, desencadeia debates entre os PDVs e a marca (Entrevistado 6).

As inovações representam grandes apostas comerciais, e, em alguns casos, o fornecedor assume o risco financeiro ao oferecer compensações caso um novo produto não atinja as expectativas de venda. Essa abordagem dita que, se o produto não alcançar o desempenho esperado, o fornecedor pode tomar medidas corretivas, como redução de preços, aumento da visibilidade nas prateleiras ou implementação de campanhas de marketing para impulsionar as vendas (Entrevistado 2). Se mesmo assim o item não atender às expectativas de vendas, os supermercados buscam soluções para minimizar prejuízos. Isso pode envolver a realização de promoções agressivas para liquidar o estoque, retirar o produto do mix ou negociar com o fornecedor para devolução e compensação financeira (Entrevistado 4).

Logo, para o contexto dessa parceria, a confiança é fundamentada na consistência no abastecimento, na credibilidade das partes e na confidencialidade nas comunicações. Ademais, a preocupação com a ruptura de estoque, a agilidade na resolução de problemas e a transparência emergem como práticas essenciais para manter essa confiança mútua. Dessa forma, a ênfase na confiança, aliada a práticas de compliance, revela que a construção de relacionamentos sólidos vai além da mera transação comercial, estabelecendo-se como um processo contínuo de colaboração e respeito mútuo entre as partes envolvidas.

5.2.4 Comprometimento

O comprometimento, por sua vez, pode ser definido como a orientação do consumidor para um relacionamento de longo prazo baseado em vínculos emocionais (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992) e na convicção do indivíduo de que permanecer no relacionamento trará mais benefícios do que encerrá-lo (Geyskens *et al.*, 1996).

Conforme relatado pelos representantes do fornecedor, um aspecto comum se destaca nas respostas de todos eles, sendo este o fator mais ponderado na elaboração das estratégias de relacionamento para fortalecer o comprometimento na parceria entre o fornecedor e seu canal supermercadista. Esse aspecto, que pode envolver uma conexão emocional entre as organizações, é fundamentado no apoio mútuo. Uma ênfase significativa é dada à participação ativa da indústria na execução das atividades nos pontos de venda (PDVs). O suporte na reposição e abastecimento das prateleiras, frequentemente coordenado pelos promotores da marca, estabelece um vínculo valioso (Entrevistado 1; Entrevistado 2; Entrevistado 3).

A conexão emocional com o PDV vem muito pelo apoio dos promotores, né? Então,

o fornecedor ajuda bastante a loja assim. Ela tem um trabalho pesado e não tem um quadro de funcionários tão grande para ficar fazendo reposição diária. E quando o fornecedor apoia a loja com promotores, gera um vínculo em que o gestor da loja vai confiar mais naquela indústria, porque ela apoia a loja (Entrevistado 6).

Os representantes do varejo, por sua vez, revelam que o comprometimento do gerente da loja com a marca do fornecedor está fortemente ligado ao nível de execução no seu comércio. Um dos representantes de supermercado apontou: “Se a seção de bebidas conter apenas uma gôndola normal, igual a todas as outras categorias possuem, isso não gera nenhum diferencial para o cliente” (Entrevistado 4). Por isso, entende-se que quando a gôndola de bebidas é tratada como qualquer outra categoria, sem diferenciação ou interação visual, a relação tende a ser meramente transacional, sem que os clientes intermediários se tornem influenciadores a favor da marca. No entanto, estratégias como concursos de execução, que se concentram na aplicação criativa do material de merchandising no ponto de venda, e campanhas de incentivo, que abordam metas de vendas e volume gerado, podem motivar os varejistas a destacarem os produtos do fornecedor, criando uma conexão mais sólida com a marca (Angelo, 1995; Garcia; Merlo, 2002).

No entanto, o entrevistado 5 expressou suspeitas de que a presença intensa do fornecedor dentro da loja demonstra, na realidade, a inflexibilidade deste, especialmente no que diz respeito à execução de contratos muitas vezes considerados agressivos. Em meio à concorrência acirrada no mercado, conforme declarado por Novaes (2007), fornecedores mais flexíveis podem conquistar uma vantagem competitiva, especialmente ao adaptar ações e estratégias para atender às necessidades específicas dos intermediários. Essas observações feitas pelos clientes sobre o relacionamento com a marca oferecem uma oportunidade para a indústria buscar se comunicar melhor com eles, dado que os clientes tendem a ser mais compreensivos em relação à implementação de novas cláusulas no contrato ou ao aumento de preço se alguém do fornecedor lhes der uma explicação ou pedido de desculpas. Na realidade, se a organização toma a iniciativa de manter os clientes informados, estes podem, de fato, ficar mais comprometidos com a marca do que antes, mesmo diante de notícias desfavoráveis (Vieira; Yoshizaki; Ho, 2009).

Nesse sentido, o esforço do fornecedor em gerar um envolvimento emocional com o consumidor contrasta com a relação mais racional e, por vezes, tensa com os supermercados. Enquanto o fornecedor consegue estabelecer uma conexão emocional com os consumidores, o

relacionamento com os canais muitas vezes é percebido como impositivo, baseado em condições não negociáveis. Um participante ressalta: “A empresa de bebidas consegue demonstrar empatia com o cliente final, não com o PDV. Conosco, é sempre uma animosidade, pois as condições são muito impostas e não negociadas” (Entrevistado 5). Desse modo, embora a marca mais forte possa prevalecer, o equilíbrio entre imposição e colaboração apresenta-se como fundamental para uma parceria sustentável.

Na Bolívia, já fizeram até lanche para receber a gente. Eles se sentiam orgulhosos de receber o time na loja, um pessoal de outros países. No Brasil, eles só veem os fornecedores como alguém que vai dar mais investimento. Não percebi nenhuma conexão emocional. (Entrevistado 2).

Diante do exposto, é perceptível que os representantes do fornecedor também anseiam por um tratamento mais cordial nas interações com os canais supermercadistas. Apesar de não compreenderem plenamente a razão pela qual recebem um tratamento mais acolhedor na Bolívia do que em supermercados no seu próprio país, a falta de receptividade é claramente observada nas interações locais.

Apesar disso, para os representantes do fornecedor, a ênfase está predominantemente na contribuição financeira que os fornecedores podem trazer, em vez de cultivar uma relação mais profunda baseada em elementos emocionais e de parceria. Este enfoque evidencia uma área passível de melhoria, conforme destacado por Lambert (2008), que argumenta que a implementação eficaz da gestão da cadeia de suprimentos está diretamente vinculada ao desenvolvimento de relações estreitas com os principais clientes e fornecedores. O autor ressalta que a gestão da cadeia de suprimentos é, essencialmente, a gestão de relacionamentos. Portanto, é imperativo que essa gestão seja bidirecional, com esforços provenientes de ambas as partes.

5.2.5 Lealdade

De acordo com Oliver (1999), a lealdade é um comprometimento profundo do cliente em comprar regularmente um produto, resultando na repetição dessa compra no futuro. Por outro lado, Singh e Sirdeshmukh (2000) preferem caracterizar a lealdade como um conjunto diversificado de comportamentos que representam motivações para manter um relacionamento com o fornecedor. Observa-se, assim, que a definição de lealdade é multifacetada, abrangendo

abordagens comportamentais e atitudinais.

Para assegurar a lealdade do canal de vendas, o principal objetivo do fornecedor é estabelecer uma parceria comercialmente vantajosa para ambas as partes. Conforme mencionado por um dos executivos: “A preocupação é garantir uma colaboração de longo prazo, onde a gente consiga construir uma relação ganha-ganha, e junto com os parceiros de mercado oferecer os melhores produtos para os consumidores” (Entrevistado 2). Assim, entende-se que esse desafio vai além da mera venda de produtos; a intenção é fomentar uma colaboração eficaz com os supermercados, promovendo resultados positivos para a marca e transações contínuas com os pontos de venda.

Os autores Miranda (1997) e Pigatto (2005) argumentam que a abordagem mais comum para as empresas conquistarem a lealdade de seus parceiros comerciais é por meio de incentivos financeiros. Isso ocorre porque os varejistas podem obter benefícios substanciais ao atrair investimentos do fabricante para compensar a margem baixa com que comercializam os seus produtos. No contexto em discussão, a ferramenta estratégica PAC desempenha um papel significativo na fidelização dos varejistas à marca de bebidas, uma vez que proporciona uma maior rentabilidade aos lojistas por meio de alcance de metas. Esse estímulo financeiro motiva os varejistas a atingirem os objetivos propostos pela companhia, incentivando a continuidade na reposição de estoque para manter o cumprimento das metas de faturamento e garantir uma porcentagem de *cashback* referente ao valor pago na mercadoria (Entrevistado 4).

Além das estratégias convencionais, o fabricante empreende desafios de execução inovadores, incentivando a equipe de vendas dos varejistas a redesenhar os corredores de bebidas de maneiras criativas, refletindo a identidade e os valores da marca. Estes desafios não são apenas uma oportunidade para os varejistas destacarem-se, mas também representam uma maneira para a marca conquistar mais espaço dentro dos PDVs. Ao aceitar essas iniciativas, os varejistas enxergam a chance de redefinir o modelo de seus negócios, explorando novas abordagens que os colocam à frente da concorrência. Essa transformação é impulsionada pelos incentivos financeiros oferecidos pelo fornecedor, criando uma dinâmica de parceria em que ambos os lados têm a ganhar (Entrevistado 6).

Os varejistas gostam de enviar fotos e vídeos apresentando a execução do portfólio no PDV. Eles são mega criativos, fazem coisas mirabolantes. Então, eu acho que a marca tem muita força por si só; as pessoas gostam de dizer que fizeram homenagem à marca (Entrevistado 1).

Esses desafios não se limitam apenas à reorganização de produtos nas prateleiras; eles transcendem a execução tradicional, buscando inovação e diferenciação. Conforme apontado por Bueno (2006), os varejistas tornam-se protagonistas na narrativa visual da marca, destacando-se como parceiros colaborativos na promoção dos produtos. Ao criar corredores de bebidas que transcendem o convencional, refletindo a criatividade e identidade da marca, os varejistas não apenas solidificam sua relação com o fornecedor, mas também oferecem aos consumidores uma experiência única e atrativa. Logo, a resposta entusiástica dos varejistas a esses desafios é evidenciada não apenas pela execução eficaz nos pontos de venda, mas também pelo reconhecimento às ações patrocinadas pela indústria. Esse ciclo de engajamento estratégico fortalece não apenas a presença física da marca no PDV, mas também assegura a continuidade da compra de produtos pelo revendedor (Entrevistado 3).

Além das ações de engajamento para a execução das lojas, a estratégia de fidelização adotada pela marca inclui também uma cuidadosa seleção de canais para a realização de ações de experiência, priorizando inicialmente os clientes nacionais e, em seguida, os regionais. Este componente visa não apenas impulsionar as vendas, especialmente durante eventos promocionais, mas também fortalecer as parcerias ao reconhecer e recompensar o comprometimento dos varejistas com a linha de produtos (Entrevistado 2).

A escolha estratégica dos canais para ações de experiência não é arbitrária, mas baseia-se na capacidade desses parceiros em proporcionar mais espaço e apoio na consecução de metas estabelecidas. A ênfase na reciprocidade é evidente, pois a marca reconhece os esforços dos varejistas em promover e vender seus produtos. Esse reconhecimento não apenas cria um ambiente propício para parcerias duradouras, mas também demonstra o compromisso da marca em cultivar relacionamentos mutuamente benéficos (Nascimento, 2012). Contudo, a não seleção de alguns canais para participar de ações específicas pode gerar desafios. Ego e ciúmes entre os varejistas não escolhidos são reações naturais, e a questão dos critérios de seleção pode ser um ponto sensível (Entrevistado 5). A abordagem transparente, explicando claramente quais dados e métricas foram considerados na tomada de decisão, emerge como uma estratégia eficaz para mitigar mal-entendidos. A transparência permite que os varejistas compreendam melhor os critérios de seleção, promovendo uma compreensão mais ampla e justa do processo (Entrevistado 1).

Além disso, estratégias de gestão proativas podem ser implementadas para equilibrar as

oportunidades de destaque. Priorizar outros PDVs em momentos subsequentes é uma abordagem que distribui as oportunidades de experiência de maneira mais equitativa, evitando que um canal se sinta excluído de forma contínua. Essa gestão estratégica não apenas suaviza as tensões entre os varejistas, mas também reforça a ideia de que todos os parceiros são valorizados e têm a chance de participar ativamente das iniciativas promovidas pela marca (Entrevistado 6).

Por fim, a gestão estratégica dos canais de vendas desempenha um papel crucial na formação de parcerias robustas e duradouras. Isso resulta em transações repetidas com os mesmos parceiros, reduzindo a probabilidade de interferência de concorrentes e solidificando uma relação duradoura e benéfica entre a empresa e seus pontos de venda (Pascarella, 2015).

Nesta seção, realizou-se a triangulação entre a teoria e os resultados das entrevistas com a empresa de bebidas não alcoólicas e seu canal supermercadista, destacando as convergências e as divergências. Na próxima seção, o tema da pesquisa, bem como o objetivo geral e os específicos, serão revisitados, proporcionando respostas alinhadas à discussão em curso. Adicionalmente, serão abordadas as limitações desse estudo, discutindo suas implicações gerenciais e delineando possíveis direções para estudos futuros, visando dar continuidade ao presente trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reiterando uma última vez, esta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta orientadora: qual é a influência que as estratégias de marketing de relacionamento implementadas pelo fabricante de bebidas não alcoólicas têm junto ao canal de distribuição supermercadista?

Para atingir esse propósito, estabeleceu-se o objetivo geral de identificar a influência que as estratégias de marketing de relacionamento têm junto ao canal supermercadista. Com esse intuito, desdobrou-se o tema central em objetivos específicos, que englobaram: a) identificar as estratégias de marketing de relacionamento empregadas pelo fabricante junto ao canal supermercadista; b) investigar junto ao canal supermercadista como avaliam as estratégias de relacionamento implementadas pelo fabricante.

Iniciando pelo delineamento dos objetivos específicos e, posteriormente, explorando questões mais abrangentes, este estudo ofereceu sua primeira contribuição ao identificar as estratégias de marketing de relacionamento implementadas pelo fabricante em parceria com os supermercados. Destacam-se, nesse contexto, as seguintes iniciativas: (1) negociações comerciais, proporcionando condições vantajosas e incentivos financeiros; (2) visitas e atendimento para compreender as necessidades dos varejistas; (3) ações promocionais ao canal, englobando práticas de *Trade Marketing* e *Merchandising*; (4) iniciativas de experiência para o consumidor, valorizando o ponto de venda através de ações direcionadas ao cliente final; e, por fim, (5) inovações e prioridade no lançamento, resultando em compras incrementais, onde o consumidor adquire tanto os produtos habituais quanto as novidades oferecidas.

A segunda contribuição deste estudo concentrou-se na investigação da percepção do canal supermercadista em relação às estratégias de relacionamento adotadas pelo fabricante. Durante essa análise, diversas problemáticas foram identificadas em relação a cada iniciativa proposta pelo fornecedor. Estas incluem: (1) negociações agressivas, caracterizadas pela pressão por condições cada vez mais comprometedoras para os supermercados, acompanhadas de ameaças de retirada completa da presença da marca nas lojas; (2) baixa acessibilidade da companhia em comparação ao engarrafador, sendo a companhia o agente detentor do poder de abrir exceções nos contratos para atender às necessidades dos varejistas, mas nem sempre disponível para tal; (3) conflitos por espaço nas prateleiras, onde o fornecedor busca uma visibilidade maior no espaço físico da loja para prejudicar a concorrência, gerando desentendimentos com os supermercados que buscam oferecer um sortimento variado ao

consumidor; (4) o excesso de ações simultâneas para cada uma das marcas da empresa de bebidas, o que pode deixar os varejistas confusos, sem saber qual iniciativa priorizar; e, por fim, (5) os varejistas não selecionados para receber inovações sentem-se prejudicados em comparação com seus concorrentes.

A análise do impacto das estratégias de marketing de relacionamento no canal supermercadista revelou que, inicialmente, os executivos almejavam fortalecer a parceria comercial, fomentando uma colaboração mais estreita entre as organizações e buscando oportunidades mútuas de crescimento. Entretanto, as entrevistas com representantes do varejo evidenciaram a natureza instável e delicada do relacionamento na prática, sendo a competição comercial um ponto significativo de descontentamento durante as negociações contratuais. Essa competição indica uma orientação voltada para resultados imediatos, comprometendo a construção de relacionamentos sólidos a longo prazo.

Ademais, a busca excessiva por SOVI reflete uma abordagem desfavorável aos olhos do varejo, caracterizada por contratos prejudiciais e pressão sobre os varejistas, impondo restrições contratuais em caso de recusa. Em outras palavras, ao contrário do aumento de visibilidade no PDV ser uma conquista fruto de um relacionamento cultivado, essa dinâmica é condicionada por transações comerciais artificiais.

Apesar das tensões evidentes, persiste uma forte dependência mútua, facilitando a busca por consenso mesmo diante de desentendimentos. No entanto, os resultados indicam que o relacionamento, embora não seja desfavorável, está consideravelmente distante do conceito de "Qualidade de Relacionamento" (Hennig-Thurau; Klee, 1997). Isso é evidenciado pela limitada compreensão do fabricante sobre o perfil, comportamento, expectativas e nível de satisfação dos vendedores varejistas, elementos cruciais para o sucesso das estratégias propostas pelo fabricante. Não obstante, os lojistas ainda manifestam disposição para participar de programas propostos pelo fabricante, desde que observados os princípios do marketing de relacionamento e as condições do ambiente.

Dessa maneira, espera-se que o desenvolvimento desta pesquisa tenha contribuído para aprimorar a compreensão não apenas do impacto significativo e do poder exercido pelas estratégias de marketing de relacionamento no ambiente de vendas – para o qual já existe uma vasta literatura técnica e prática disponível –, mas também para demonstrar sua aplicabilidade no contexto entre organizações. Considerando que, nos canais varejistas, o fornecedor interage com indivíduos, é crucial evitar uma abordagem reducionista, que sugira que a implementação

de ações específicas seja capaz, por si só, de influenciar um comportamento humano intrinsecamente complexo. Portanto, é imperativo compreender que o marketing de relacionamento não se resume a estratégias uniformes para todos os pontos de venda, mas sim requer adaptação ao perfil de cada varejista, considerando os valores que ele preza, servindo como ponte para facilitar um diálogo equitativo entre o fornecedor e o canal.

Independentemente se os leitores optarem por investir ou não nas implicações apresentadas aqui, é altamente recomendável que os gestores organizacionais dediquem esforços para compreender as oportunidades que o marketing de relacionamento oferece para fortalecer a parceria com o canal de distribuição de suas empresas.

Porém, vale destacar que a pesquisa apresentada nesta tese, como qualquer investigação científica, possui limitações que devem ser reconhecidas para uma compreensão apropriada de seus resultados e contribuições. As limitações começam nos procedimentos metodológicos, uma vez que a pesquisa não incorporou variáveis além daquelas contempladas no modelo citado. Embora variáveis como Cultura, Experiência, Reciprocidade e Empatia, destacadas por Agariya e Singh (2011), possuam o potencial para explicar as nuances das relações entre fabricantes de bebidas e representantes varejistas, sua ausência neste projeto representa uma limitação. Além disso, a interpretação e análise dos dados estão sujeitas ao conhecimento técnico e subjetividade do autor, o que pode gerar críticas em relação ao viés e às técnicas de análise utilizadas. No entanto, é importante destacar que essas limitações não diminuem a relevância da pesquisa; pelo contrário, apontam para oportunidades de melhoria e indicam direções para futuros estudos.

Diante das limitações, surgem sugestões para trabalhos futuros: recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais para uma compreensão mais aprofundada do relacionamento entre fabricante e canal supermercadista ao longo do tempo, explorando as percepções, expectativas e relações dos respondentes. Por último, a inclusão de novas variáveis ao modelo, como previamente mencionado, pode enriquecer a compreensão da parceria no contexto do Marketing de Relacionamento B2B, oferecendo uma perspectiva mais abrangente.

REFERÊNCIAS

- AGARIYA, Arun; SINGH, Deepali. What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. **Journal of Relationship Marketing**. v.10, n.1, p.203-237, 2011.
- ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. Varejo: modernização e perspectivas. **São Paulo: Atlas**, 1994.
- ARENHARDT, Daniel Luís; BATTISTELLA, Luciana Flores; GROHMANN, Márcia Zampieri. As estratégias dos fornecedores de marcas próprias e o seu poder de negociação frente aos varejistas: um estudo com pequenos fabricantes. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 183-218, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS), **SuperHiper**, v. 49, n. 558, p. 90 – 186, Maio 2023.
- AVANZI, Dante Pellegrino. **Como influenciar a decisão de compra do shopper em supermercados: os efeitos dos vieses cognitivos 'aversão à perda', 'contas mentais' e 'priming effect', aplicados em materiais de comunicação**. 2016. Tese de Doutorado.
- BALL, Dwayne; COELHO, Pedro; MACHÁS, Alexandre. The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. **European Journal of Marketing**. v.38, n.9, p.1272-1293, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [S.I.] Edições 70, 2016.
- BARKI, E; PARENTE, J. Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. **Greener Management International**, V. 2006, N.56, p. 11-23, 2006.
- BARROS, Mariana de Camargo. **A Inovação na Indústria de Bebidas e o Caso da Leão Alimentos e Bebidas**. 2018. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.
- BASSAN, Richard. **Impacto das Oscilações Macroeconômicas no Brasil no Período 2002-2022 Sobre o Setor de Bebidas Não Alcoólicas**. 2023. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia e Mercados, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.
- BENDAPUDI, Neeli; BERRY, Leonard L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of retailing**, v. 73, n. 1, p. 15-37, 1997.

BERGAMO, Fabio Vinicius de Macedo. **O Marketing de Relacionamento Revisitado: as relações comprador-vendedor no contexto da cibercultura**. 2017. 196 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 23, p. 236-245, 1995.

BLOEMER, Jose MM; KASPER, Hans DP. The impact of satisfaction on brand loyalty: urging on classifying satisfaction and brand loyalty. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 7, p. 152-160, 1994.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 2001. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BRAGA JÚNIOR, Sergio Silva; GARCIA, Sheila Farias Alves; MERLO, Edgard Monforte. O impacto do espaço de exposição na venda de produtos em um supermercado de médio porte. **RA UNIMEP: Revista eletrônica do curso de administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 1-16, 2005.

BRASIL. **Decreto nº 6.871, de 4 de Junho de 2009**. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm. Acessado em 08 de outubro de 2023.

BUENO, Laury de Almeida. **O merchandising e sua influência nas compras planejadas em supermercados**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

CAMELO, Gustavo Rossa; COELHO, Antônio Sérgio; BORGES, Renata Massoli. Alianças estratégicas com fornecedores: um estudo sobre a evolução do relacionamento cliente-fornecedor nos processos logísticos. **Semana de engenharia de produção Sul-Americana**, v. 10, p. 1-11, 2010.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinicius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: **Trevisan Editora Universitária**, v. 30, 2012.

- CHURCHILL, Gilbert A. et al. **Sales force management**. Homewood, IL: Irwin, 1993.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. Tradução da 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. Elsevier Brasil, 2009.
- CORSTJENS, Marcel; DOYLE, Peter. A model for optimizing retail space allocations. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 822-833, 1981.
- CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana Akemi. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 2, p. 55-65, 2006.
- CURHAN, R.C. Shelf space allocation and profit maximization in mass retailing. **Journal of Marketing**, v.37, n.3, p.54-60, July 1973.
- DANTAS, Kamila Pereira Buriti. **Marketing de Relacionamento como estratégia de fidelização e retenção de clientes**: estudo de caso na empresa autoforce. 2021. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.
- DAVIES, Gary; BELL, Jonathan. The grocery shopper—is he different?. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 19, n. 1, 1991.
- DE WAAL, André; VAN NIEROP, Erjen; SLOOT, Laurens. Analysing supermarket performance with the high-performance organisation framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 45, n. 1, p. 57-70, 2017.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. **Journal of marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.
- ELSEVIER. **Sweet Success**: heavy consumption of sugary beverages declined in the us from 2003 to 2016. Heavy consumption of sugary beverages declined in the US from 2003 to 2016. 2020. Disponível em: <https://www.elsevier.com/about/press-releases/research-and-journals/sweet-success-heavy-consumption-of-sugary-beverages-declined-in-the-us-from-2003-to-2016>. Acesso em: 08 out. 2023.
- FEIJÓ, Fabrício Rodrigues; BOTELHO, Delane. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 628-642, 2012.

- FRAZIER, Gary L.; ANTIA, Kersi D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 321-326, 1995.
- FREITAS, Elton Eduardo. **Indústrias relacionadas, complexidade econômica e diversificação regional: uma aplicação para microrregiões brasileiras**. 2019. 150 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.
- FRUTOS, J.D. **Um modelo para configuração de produtos oferecidos em um ambiente de customização em massa**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- FULLERTON, Gordon. When does commitment lead to loyalty? **Journal of Service Research**. v.45, n.4, p.333-344, 2003.
- GALEA, C. The 2004 compensation survey. **Sales & marketing management**, New York, n. 156, p. 29, maio. 2004.
- GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GARCIA, Bruno Lacerda Cordeiro; MERLO, Edgard Monforte. Espaço no ponto-de-venda: sua contribuição para o resultado e para a estratégia das grandes redes de varejo alimentício no Brasil. **Varejo competitivo**, 2002.
- GEYSKENS, Inge et al. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. **International Journal of research in marketing**, v. 13, n. 4, p. 303-317, 1996.
- GODIN, Seth. **Purple cow: Transform your business by being remarkable**. Penguin, 2005.
- GOVERS, R.; GO, F. **Place branding: glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; NUNES, Bernardo Furtado. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 3-61, set. 2009
- HERMES, Lisiane Caroline Rodrigues; CRUZ, Cassiana Maris Lima; SANTINI, Laura.

Vantagens competitivas do mix de varejo sob a ótica da VRIO: Um estudo de caso em um supermercado independente. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v.15, n.3, p. 373-389, 2016.

HENNIG-THURAU, Thorsten; KLEE, Alexander. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology & Marketing**, v.14, n.8, p.737-764, 1997.

HOGARTH - SCOTT, Sandra; PARKINSON, Stephen T. Retailer-supplier relationships in the food channel: a supplier perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 21, n. 8, 1993.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Anual - Produto**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5807>. Acesso em: 08 out. 2023.

KOTABE, Masaaki Mike; HELSEN, Kristiaan. **Global marketing management**. John Wiley & Sons, 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 18. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.

KREMER, Joelma. **Marketing de Vendas**. Indaial: Uniasselvi, 2011.

KUCUK, S. Umit. Reducing the out-of-stock costs in a developing retailing sector. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 16, n. 3, p. 75-104, 2004.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 741-761, 26 nov. 2013.

LADEIRA, Wagner; SANTINI, Fernando. **Merchandising e promoção de vendas: como os conceitos modernos estão sendo aplicados no varejo físico e na internet**. São Paulo: Atlas, 2018.

LAMBERT, Douglas M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Supply Chain Management Inst, 2008.

LASSAR, Walfried; MITTAL, Banwari; SHARMA, Arun. Measuring customer - based brand equity. **Journal of consumer marketing**, v. 12, n. 4, p. 11-19, 1995.

- LEVY, M.; WEITZ, B. A. (2000). **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas. 695p.
- LOBOS, J. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobo, 1991.
- LONGO, Walter. **Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram**. Alta Books, 2018.
- LOPES, Evandro Luiz; HERNANDEZ, José Mauro da Costa; NOHARA, Jouliana Jordan. Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. **Revista de administração de empresas**, v. 49, p. 401-416, 2009.
- MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2019.
- MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**. v.41, n.4, p.56-67, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2010.
- MARQUES, Alzira. Marketing relacional. **Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva**, 2012.
- MARTINS, Heloisa Helena T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 02, p. 289-300, 2004.
- MASON, Joseph Barry; MAYER, Morris Lehman. **Modern retailing: theory and practice**. 3. ed. Des Moines: Business Publications Inc., 1984.
- MATTAR, Fauze Najib et al. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Elsevier Brasil, 2005.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria**. Qualitymark Editora Ltda, 1997.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v.58, n.3, p.20-38, 1994.
- MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rohit. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations.

Journal of Marketing Research. v.29, n.3, p.314-328, 1992.

MORASH, Edward A. Supply Chain Strategies, Capabilities, and Performance. **Transportation Journal**, v. 41, n. 1, p. 37-54, set. 2001.

NASCIMENTO, Edivan José do. **A Importância do Marketing de Relacionamento para uma Empresa de Pequeno Porte.** 2012. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

OLIVA, T., OLIVER, Richard, MacMILLAN, I. A Catastrophe model for Developing Service Satisfaction Strategies, in **Journal of Marketing**, v.56, n.3, p.83-95, 1992.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of marketing research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.** 2.ed. New York: Routledge, 2014. 544p.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**. v.63, special issue, p.33-44, 1999.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 46-53, 2001.

PASCARELLA, Roberto. **Gestão de canais de distribuição.** Editora FGV, 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **The one to one future: Building relationships one customer at a time.** New York: Currency Doubleday, 1993.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica.** 2005. 239 f. Tese (Doutorado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; SOUZA, Tereza de; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 58-84, 2008.

REICHHELD, Frederick F. Loyalty-based management. **Harvard business review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente: Como ser visto e ouvido em um mercado super competitivo**. M. Books, 2019.

ROCHA, André Portes da. **Gestão comercial e relacionamento com fornecedores numa rede associativista de supermercados**. 2018. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Estratégia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Seropédica, 2018.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 87-93, 2006.

RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. **Service quality: insights and managerial implications from the frontier**. **Service quality: New directions in theory and practice**, p. 1-20, 1994.

SANDERS, Nada R.; PREMUS, Robert. Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. **Journal of business logistics**, v. 26, n. 1, p. 1-23, 2005.

SHUV-AMI, Avichai. Brand commitment: A new four-dimensional (4 Es) conceptualisation and scale. **Journal of Customer Behaviour**, v. 11, n. 3, p. 281-305, 2012.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas revista eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 28, p. 150-167, 2000.

STAUSS, Bernd; NEUHAUS, Patricia. The qualitative satisfaction model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 236-249, 1997.

TAVARES, Luiz Augusto dos Reis Pimentel Dias. **Proposta de orientações para representantes comerciais durante o lançamento de produtos em uma categoria em**

desenvolvimento no varejo. 2020. Tese de Doutorado.

VIANA, Fernando Luiz E. **Indústria de Bebidas não Alcoólicas.** Disponível em: https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1743/1/2023_CDS_278.pdf.

Acesso em: 08 out. 2023.

VIEIRA, José Geraldo Vidal; YOSHIZAKI, Hugo Tsugunobu Yoshida; HO, Linda Lee. Um estudo sobre colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista. **Gestão & Produção**, v. 16, p. 556-570, 2009.

VOORBERG, William H.; BEKKERS, Viktor JJM; TUMMERS, Lars G. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. **Public management review**, v. 17, n. 9, p. 1333-1357, 2015.

WARREN, Carol AB. Qualitative interviewing. **Handbook of interview research: Context and method**, v. 839101, p. 103-116, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

APÊNDICES

Apêndice A – Convite para participação na pesquisa

Prezado(a) [nome do entrevistado],

Gostaria de convidá-lo(a) para participar da pesquisa de campo que está sendo conduzida como parte da minha monografia de graduação na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob a orientação do Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

O tema central da pesquisa é "Marketing de Relacionamento: Estudo de uma Empresa de Bebidas Não Alcoólicas e seu Canal de Vendas Supermercado". Estou atualmente entrevistando especialistas com experiência nesse campo, e acredito que a sua perspectiva e o seu conhecimento seriam extremamente valiosos para o estudo. Se aceitar, cada entrevista está programada para durar aproximadamente uma hora e pode ser agendada de acordo com sua conveniência e disponibilidade.

Quero ressaltar que seguiremos todas as diretrizes e regulamentos em vigor na UFC, que garantem a confidencialidade das informações sensíveis e a proteção da identidade dos entrevistados, assim como das empresas pesquisadas.

Anexei uma breve apresentação da pesquisa e um termo de consentimento obrigatório que deve ser assinado caso concorde em participar. Fico à disposição para responder a quaisquer dúvidas que possa ter.

Atenciosamente,

Francisco Davi Cid Magalhães

Apêndice B – Apresentação da pesquisa

Prezado(a) [nome do entrevistado],

Você está sendo convidado(a) a colaborar voluntariamente em uma pesquisa vinculada ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará (FEAAC/UFC). Esta pesquisa está sendo conduzida pelo graduando Francisco Davi Cid Magalhães, sob a orientação do Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo, e tem o título "Marketing de Relacionamento: Estudo de uma Empresa de Bebidas Não Alcoólicas e seu Canal de Vendas Supermercadista".

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro de pesquisa com perguntas abertas predefinidas. Cada entrevista terá uma duração aproximada de uma hora, será gravada com sua permissão e posteriormente transcrita. Todas as entrevistas serão analisadas de forma agregada, e a confidencialidade e o anonimato dos participantes e das empresas que representam serão estritamente mantidos. As conclusões da pesquisa serão elaboradas por meio da análise de conteúdo das entrevistas.

Salientamos que você não é obrigado(a) a compartilhar qualquer informação com a qual não se sinta confortável. Caso prefira que algum trecho da entrevista não seja gravado, por favor, solicite a interrupção da gravação ou que esse trecho seja posteriormente eliminado das transcrições. Você também tem o direito de interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

A seguir, resumimos os principais pontos relativos à coleta, documentação, análise e compartilhamento dos dados:

1. A coleta dos dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada, gravada e, posteriormente, transcrita e analisada pelo pesquisador, a saber:
 - a. A entrevista será gravada e sua transcrição poderá ser utilizada exclusivamente pelo pesquisador e seu orientador, com o objetivo de contribuir unicamente com a monografia e, conseqüentemente, com a Academia. Portanto, seu conteúdo não poderá ser utilizado em outros contextos ou por quaisquer outras pessoas;

- b. A gravação será deletada após a defesa da monografia junto à UFC
- 2. Nem o nome do entrevistado e nem mesmo a entrevista em totalidade serão compartilhados ou publicados;
- 3. Após a entrevista, o entrevistado poderá eliminar trechos que achar inadequados, que contenham algum tipo de propriedade intelectual ou informação considerada sigilosa;
- 4. Na monografia, serão apresentadas apenas algumas frases do entrevistado coletadas durante a entrevista, sem qualquer associação à sua pessoa ou à sua empresa;
- 5. As transcrições serão analisadas em conjunto, mediante o uso de técnicas de análise de conteúdo, na busca de conclusões sobre o tema de estudo. Nenhuma conclusão será atrelada a nenhum dos entrevistados.

É importante ressaltar que esta pesquisa será conduzida em conformidade com as diretrizes da FEAAC/UFC, que garantem a confidencialidade de informações confidenciais e a preservação do anonimato dos participantes e das empresas que representam.

Caso concorde com os termos acima, solicitamos que assine o Termo de Consentimento que acompanha este documento. A sua assinatura representa a aceitação dos termos e condições da pesquisa.

Atenciosamente,

Francisco Davi Cid Magalhães

Apêndice C – Termo de consentimento

Eu, _____, portador do RG _____ e do CPF _____, concordo em participar da pesquisa intitulada "Marketing de Relacionamento: Estudo de uma Empresa de Bebidas Não Alcoólicas e seu Canal de Vendas Supermercadista", conduzida pelo estudante de graduação Francisco Davi Cid Magalhães e orientada pelo Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo. Estou ciente dos objetivos e dos procedimentos metodológicos da pesquisa, os quais foram detalhadamente explicados pelo pesquisador.

Autorizo a utilização do material e das informações obtidas durante as entrevistas para contribuir unicamente com a monografia. No entanto, solicito que a minha identidade e a da empresa em que trabalho não sejam reveladas em nenhuma circunstância, em conformidade com o código de ética da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Caso haja gravações de voz, se realizadas, compreendo que essas serão mantidas sob a guarda exclusiva do pesquisador e serão deletadas após a conclusão da defesa da monografia.

Fortaleza, ____ de _____ de 2023.

Apêndice D – Roteiro da entrevista realizada com o fabricante

1. Quais são as suas responsabilidades dentro da empresa?
2. Quais são as principais preocupações da empresa na relação com os parceiros de mercado?
3. Como a organização se relaciona com os varejistas para, além dos objetivos comerciais, alcançar seus objetivos estratégicos e táticos?
4. No relacionamento entre as empresas, quais são as principais características que a organização valoriza ao estabelecer vínculos com varejistas?
5. Quais benefícios os supermercados consideram mais valiosos no contexto do relacionamento com a marca de bebidas?
6. Quais os conflitos que surgem entre o PDV e a sua empresa? Como são solucionados?
7. Como vocês classificam os supermercados para determinar a importância do relacionamento?
8. Que tipo de objetivos, além do comercial, são considerados no planejamento das visitas periódicas ao canal? Como mensuram o resultado?
9. Quais ações a marca realiza para garantir a satisfação dos supermercados no atendimento e suporte?
10. Quais são os principais fatores que impactam a percepção dos supermercados em relação à qualidade das iniciativas e experiências proporcionadas pela empresa de bebidas?
11. Como os supermercados geralmente avaliam a qualidade das ações e experiências oferecidas pela marca de bebidas?
12. Como os supermercados dão um retorno à organização sobre o resultado das ações de relacionamento?
13. Como a marca lida com problemas ou questões que os supermercados possam ter em relação aos produtos ou serviços?
14. De que forma as ações de relacionamento da companhia desenvolvem uma conexão emocional com os PDVs?
15. Quais são as ações mais eficientes da marca que visam manter ou aumentar a participação dela no espaço dos pontos de venda?
16. Como você descreve a conexão dos PDVs com a marca em termos de sentimentos e atitudes?
17. Quando a marca seleciona um PDV para promover ações de experiência, de que forma os representantes do canal escolhido costumam reagir?

Apêndice E – Roteiro da entrevista realizada com o canal

1. Quais são as suas responsabilidades dentro da empresa?
2. Quais são as principais preocupações da empresa na relação com os parceiros de mercado?
3. De que forma seus parceiros fornecedores contribuem para que a sua empresa alcance seus objetivos comerciais? E os estratégicos?
4. No relacionamento entre as empresas, quais são as principais características que a organização valoriza ao estabelecer vínculos com fornecedores?
5. Quais benefícios o supermercado considera mais valiosos no contexto do relacionamento com a marca de bebidas?
6. Quais os conflitos que surgem entre o fabricante e a sua empresa? Como são solucionados?
7. Como vocês classificam os fornecedores para determinar a importância do relacionamento?
8. Nas visitas periódicas, seu fornecedor lhe apresenta ou sugere ações que vão além da questão comercial? Como essa atitude impacta no relacionamento?
9. Quais ações a marca realiza para garantir a satisfação do supermercado no atendimento e suporte?
10. Quais são os principais fatores que impactam a percepção do supermercado em relação à qualidade das iniciativas e experiências proporcionadas pelo fornecedor parceiro?
11. Como o supermercado geralmente avalia a qualidade das ações e experiências oferecidas pela marca de bebidas?
12. Como o supermercado dá um retorno ao fornecedor sobre o resultado das ações de relacionamento?
13. Como a marca de bebidas lida com problemas ou questões que o supermercado possa ter em relação aos produtos ou serviços?
14. De que forma as ações de relacionamento da marca de bebidas desenvolvem uma conexão emocional com os PDVs?
15. Quais são as ações mais eficientes do fornecedor de bebidas não alcoólicas que visam manter ou aumentar a participação dele no espaço dos seus pontos de venda?
16. Como você descreve a conexão dos PDVs com a marca de bebidas em termos de sentimentos e atitudes?
17. Quando a marca seleciona um PDV de vocês para promover ações de experiência, de que forma os representantes do canal escolhido costumam reagir?