

**INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

***TRADE MARKETING* NA PERSPECTIVA DO FABRICANTE E DO VAREJISTA:
UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

LEONARDO SIANO PENNA

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Manoel Cunha de Almeida

Rio de Janeiro

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**TRADE MARKETING NA PERSPECTIVA DO FABRICANTE E DO VAREJISTA:
UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

Leonardo Siano Penna

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração de Empresas (COPPEAD) da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada por:

Prof. Victor Manoel Cunha de Almeida, D.Sc. - Orientador
(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Francisco Javier Sebastian Mendizabal Alvarez, D.Sc.
(FEA/USP)

Prof. André Lacombe Penna da Rocha, Ph. D
(PUC-RJ)

Rio de Janeiro, RJ

2008

Penna, Leonardo Siano.

Trade Marketing na perspectiva do fabricante e do varejista: um estudo multicase no setor de lojas de conveniência / Leonardo Siano Penna. – Rio de Janeiro, 2008.

xi, 177f.: il

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

Orientador: Victor Manoel Cunha de Almeida.

1. *Trade Marketing* 2. Canais de Distribuição. 3. Administração – Teses. I. Almeida, Victor Manoel Cunha (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

À Tia Lúcia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força, coragem e determinação.

À minha família pela criação, princípios e humildade.

Aos Professores do COPPEAD, pela dedicação ao transmitir seus conhecimentos e por manter a excelência da instituição.

Ao meu Orientador, Prof. Victor Almeida, pelas discussões, pela motivação, pelos puxões de orelha quando pensei em desanimar e, sobretudo, pela confiança em mim depositada.

Aos amigos de todas as turmas do COPPEAD com as quais convivi. Um agradecimento especial aos amigos da Turma 2006, que levarei por toda a vida, pela amizade, pelo companheirismo, pelos incentivos e pelo aprendizado. Nunca esquecerei.

À Professora Heloísa Leite e Magui, pelo incentivo e conselhos ainda no período de admissão no curso.

A todos os funcionários do COPPEAD, em especial ao pessoal da Biblioteca e as meninas da Secretaria Acadêmica – Cida, Simone e Lucianita -, pela paciência, educação e excelência no atendimento em todos os momentos do curso. Continuem mantendo a alegria e bom humor.

RESUMO DA DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO COPPEAD/UFRJ COMO
PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM CIÊNCIAS (M.Sc.)

**TRADE MARKETING NA PERSPECTIVA DO FABRICANTE E DO VAREJISTA:
UM ESTUDO MULTICASOS NO SETOR DE LOJAS DE CONVENIÊNCIA**

LEONARDO SIANO PENNA

AGOSTO DE 2008

Orientador: Prof. Victor Manoel Cunha de Almeida, D.Sc.

Programa: Administração

Este estudo teve por objetivo ampliar o entendimento sobre as motivações e práticas do *Trade Marketing* na perspectiva da indústria de bens de consumo – os fabricantes – e das redes de lojas de conveniência – os varejistas. Em virtude do caráter exploratório e descritivo desta pesquisa, o método utilizado foi o qualitativo, através do estudo de casos múltiplos. Dois grupos de casos foram selecionados para a investigação. O primeiro grupo compõe-se de cinco casos de empresas industriais, fabricantes de bens de consumo de alto giro, alimentos e bebidas tipicamente vendidos em lojas de conveniência. As empresas fabricantes foram selecionadas a partir de recomendações recebidas de especialistas em *Trade Marketing*, consultados na primeira etapa exploratória deste estudo. O segundo grupo compõe-se de quatro casos de redes de lojas de conveniência, canal com

importância crescente na venda de bens de consumo de alto giro. A coleta de dados foi dividida em duas etapas: a) entrevistas em profundidade com especialistas em *Trade Marketing* e b) entrevistas em profundidade com os fabricantes e varejistas. As entrevistas foram realizadas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, nos meses de março de abril de 2008. A análise dos casos foi realizada a partir o confronto dos dados coletados com as categorias de análise elaboradas a partir da literatura. As mesmas categorias foram utilizadas para abordar a perspectiva dos fabricantes e dos varejistas, desse modo, a busca de diferenças e similaridades entre os fatos relatados pelos entrevistados dos dois grupos foi facilitada. Através do presente estudo foi possível descrever (1) os fatores motivadores da adoção do *Trade Marketing*; (2) as principais práticas de *Trade Marketing*; (3) como se insere a área de *Trade Marketing* na estrutura organizacional; (4) como se dá a alocação de recursos orçamentários para ações de *Trade Marketing*; e (5) como se dá a mensuração do retorno das ações de *Trade Marketing*. Finalmente, o estudo apresenta recomendações gerenciais e sugere rumos para novas pesquisas.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA DO TEMA | 1 |
| 1.2 | OBJETIVOS DO ESTUDO | 2 |
| 1.3 | ESTRUTURA DO ESTUDO | 3 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 4 |
| 2.1 | CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO | 4 |
| 2.1.1 | Perspectiva econômica | 6 |
| 2.1.2 | Perspectiva comportamental | 9 |
| 2.1.3 | Perspectiva estratégica | 15 |
| 2.2 | <i>TRADE MARKETING</i> | 19 |
| 2.2.1 | O conceito de <i>Trade Marketing</i> | 21 |
| 2.2.2 | Relacionamento entre fabricantes e varejistas | 24 |
| 2.2.3 | Parcerias entre fabricantes e varejistas | 26 |
| 2.2.4 | Fatores potencializadores do <i>Trade Marketing</i> | 29 |
| | a) Concentração no setor de varejo..... | 30 |
| | b) Internacionalização das redes varejistas | 32 |
| | c) Key Account Management..... | 34 |
| | d) ECR – Efficient Consumer Response..... | 35 |
| | e) Category Management – Gestão de Categorias | 38 |
| 2.2.5 | As Funções e responsabilidades do <i>Trade Marketing</i> | 40 |
| 2.2.6 | O composto de <i>Trade Marketing</i> | 42 |
| 2.2.7 | A Importância do <i>Shopper</i> | 44 |
| 2.2.8 | A estrutura do <i>Trade Marketing</i> | 46 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.2.9 | Estudos sobre <i>Trade Marketing</i> no Brasil..... | 48 |
| 3 | METODOLOGIA | 50 |
| 3.1 | O PROBLEMA E AS PERGUNTAS DA PESQUISA | 51 |
| 3.2 | MÉTODO DA PESQUISA..... | 51 |
| 3.2.1 | Projeto de estudo de casos múltiplos | 53 |
| 3.3 | SELEÇÃO DOS CASOS | 54 |
| 3.4 | MÉTODO DE COLETA DOS DADOS | 56 |
| 3.5 | REDAÇÃO DOS CASOS..... | 57 |
| 3.6 | ANÁLISE DOS CASOS | 58 |
| 3.7 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 58 |
| 4 | ETAPA EXPLORATÓRIA DO ESTUDO..... | 61 |
| 4.1 | SÍNTESE DO RELATO DA ENTREVISTA | 61 |
| 5 | DESCRIÇÃO DOS CASOS..... | 72 |
| 5.1 | CASOS DE FABRICANTES | 72 |
| 5.1.1 | Empresa F1 | 72 |
| 5.1.2 | Empresa F2 | 77 |
| 5.1.3 | Empresa F3 | 83 |
| 5.1.4 | Empresa F4 | 89 |
| 5.1.5 | Empresa F5 | 94 |
| 5.2 | CASOS DE VAREJISTAS | 101 |
| 5.2.1 | Empresa V1 | 101 |
| 5.2.2 | Empresa V2..... | 109 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.2.3 | Empresa V3..... | 116 |
| 5.2.4 | Empresa V4..... | 121 |
| 6 | ANÁLISE DOS CASOS | 125 |
| 6.1 | MOTIVADORES DA ADOÇÃO DO <i>TRADE MARKETING</i> | 125 |
| 6.2 | PRÁTICAS DE <i>TRADE MARKETING</i> | 129 |
| 6.3 | <i>TRADE MARKETING</i> NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 135 |
| 6.4 | ORÇAMENTO PARA AÇÕES DE <i>TRADE MARKETING</i> | 139 |
| 6.5 | MENSURAÇÃO DO RETORNO DAS AÇÕES DE <i>TRADE MARKETING</i> | 143 |
| 6.6 | SÍNTESE DA ANÁLISE COMPARADA | 146 |
| 7 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 148 |
| 8 | CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 157 |
| 8.1 | CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS..... | 157 |
| 8.2 | RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 160 |
| 9 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 162 |
| | ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FABRICANTES | 174 |
| | ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – VAREJISTAS..... | 176 |

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Lista de Tabelas:

| | | |
|------------------|------------------------|----|
| Tabela 01 | Benefícios do ECR..... | 37 |
|------------------|------------------------|----|

Lista de Quadros:

| | | |
|------------------|--|-----|
| Quadro 01 | Comparação de Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais..... | 53 |
| Quadro 02 | Características das Empresas Fabricantes | 72 |
| Quadro 03 | Características das Empresas Varejistas | 101 |
| Quadro 04 | Resultado da análise comparada entre Fabricantes e Varejistas | 147 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A idéia deste estudo se origina da necessidade de se compreender como as empresas multinacionais com atuação no Brasil estão trabalhando os conceitos de *Trade Marketing*, suas origens no Brasil, bem como as práticas mais comuns e a percepção do varejo sobre como esses conceitos e práticas se refletem no ponto de venda.

Trade Marketing não possui uma definição única na literatura. Neste estudo utilizaremos a definição proposta por Labjo e Cuesta (2004):

“Trade Marketing é tanto uma unidade organizacional como uma filosofia de trabalho que cumpre a missão de, sobre a perspectiva do fabricante, estruturar a estratégia de marketing por canal e por distribuidor, e sobre a perspectiva do distribuidor, buscar o incremento do volume de vendas, fazendo com que ambos busquem satisfazer o consumidor através de uma aliança estratégica e operacional entre ambas as partes.”
(2004, p. 7)

Nos últimos anos, o ambiente de negócios vem passando por transformações que afetam de forma significativa os mercados consumidores e as ações das empresas sobre esses mercados. Essas mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre os produtos que são vendidos, sobre o que está sendo comprado, sobre como e sob quais condições competitivas é realizada a venda, além de causarem impacto sobre as exigências de marketing. O poder de negociação está passando das mãos dos produtores para as mãos dos varejistas, que buscam suas próprias ações de mercado e criam sua própria imagem junto ao consumidor final (ALVAREZ, 2005; COSTA et al, 2004).

Neste cenário competitivo, as empresas fabricantes têm buscado a cooperação com os intermediários do canal para cumprir com seus objetivos de distribuição, e o *Trade Marketing* é uma forma de colaboração eficiente, em que o fabricante trata cada membro do canal como um verdadeiro cliente. Contudo, o conceito de *Trade Marketing* é relativamente novo e ainda pouco explorado em estudos acadêmicos (LABAJO e CUESTA, 2004).

Alvarez (2005) e Costa (2004) sugerem a necessidade de estudos mais abrangentes sobre a extensão dos conceitos de *Trade Marketing* nos canais de distribuição e sobre como os canais avaliam o seu benefício. Ainda sobre a necessidade da realização de estudos sobre *Trade Marketing*, Costa et al (2004) afirma que:

“Há ainda a possibilidade de um estudo por parte da área acadêmica para ser abordado por docentes em sala de aula devido à relevância e a complexidade do assunto, de modo a se discutir os usos e possibilidades de uso por parte de pequenas, médias e grandes empresas nacionais.” (2004, p. 11)

O presente estudo, portanto, responde a esse hiato de conhecimento, investigando as perspectivas de fabricantes e varejistas do setor de lojas de conveniência no ambiente brasileiro.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Este estudo tem por objetivo ampliar o entendimento sobre as motivações e práticas do *Trade Marketing* na perspectiva da indústria de bens de consumo – os fabricantes – e das redes de lojas de conveniência – os varejistas. Mais especificamente, o presente estudo pretende investigar e descrever (1) os fatores motivadores da adoção do *Trade Marketing*; (2) as práticas de *Trade Marketing*; (3)

como se insere a área de *Trade Marketing* na estrutura organizacional; (4) como se dá a alocação de recursos orçamentários para *Trade Marketing*, e (5) como se dá a mensuração de retorno das ações de *Trade Marketing*.

Como objetivo secundário, o estudo pretende comparar e descrever como as percepções diferem ou se assemelham, na perspectiva dos fabricantes e dos varejistas do setor de lojas de conveniência.

1.3 ESTRUTURA DO ESTUDO

Essa dissertação se divide em oito capítulos. O capítulo a seguir apresenta um referencial teórico, que inclui perspectivas sobre os canais de distribuição, conceitos e antecedentes do *Trade Marketing*, as funções da área de *Trade Marketing* e como o *Trade Marketing* está inserido na estrutura organizacional. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia do trabalho. No quarto capítulo, os resultados da primeira etapa exploratória do estudo são apresentados. No quinto capítulo as entrevistas realizadas para esta pesquisa são descritas. O sexto capítulo apresenta a análise dos casos. O sétimo capítulo discute os resultados do presente estudo. Finalmente, no oitavo capítulo, são apresentadas as recomendações gerenciais e as sugestões para pesquisas futuras a respeito do tema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O aumento da competitividade no mercado mundial, ocorrido principalmente a partir de meados dos anos 80, tem favorecido a mudança nas relações entre fornecedores, clientes e consumidores finais, afetando sobremaneira o comportamento dos consumidores e os modelos de gestão de marketing e vendas das empresas (GRÖNROOS, 2004). Uma mudança importante ocorrida no cenário competitivo tem sido a concentração do varejo e conseqüente transferência de poder nas relações entre fabricantes e varejistas, favorecendo os varejistas. Essa inversão de poder tem resultado em uma profunda modificação no processo de negociação, obrigando que os fabricantes pensem novas formas de desenvolver suas estratégias de marketing dirigidas ao varejista e ao consumidor final (ALVAREZ, 1999).

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura, focalizando especificamente os canais de distribuição e a contribuição da literatura para a explicação do surgimento e evolução do *Trade Marketing*.

2.1 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Rosemberg e Stern (1971) definem canais de distribuição como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar produtos ou serviços disponíveis para o consumo ou uso dos clientes finais”.

Stern et al (1973) afirmam ainda que os canais de distribuição são maneiras de desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual quanto coletivo.

De acordo com Neves (1999) os canais de distribuição podem ser comparados a uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através das utilidades de forma, posse, tempo e, sobretudo, lugar. Somente através da distribuição e por intermédio de seus canais, os produtos se tornam disponíveis aos consumidores, uma vez que precisam ser transportados para lugares acessíveis, estocados e trocados por outros recursos.

Rosembloom (2002) reconhece que não há uma única definição para o termo. De acordo com o autor, por vezes os canais de marketing são definidos como as rotas tomadas pelos produtos no fluxo do produtor até o consumidor final, outras vezes como a posse que flui de um agente a outro dentro do sistema ou até mesmo como uma coalizão entre empresas unidas pelo propósito da troca. Ainda de acordo com o autor (2002, p. 27) os canais de marketing consistem na “organização dos contatos externos que a gestão utiliza para atingir seus objetivos de distribuição”.

Para Rosembloom (2002), os intermediários precisam manter estoques de vários fabricantes e correr os riscos associados a essa função. É por essa razão que muitos autores valorizam o fluxo da propriedade dos bens como o verdadeiro delineador do canal.

Os canais de distribuição ou canais de marketing têm sido amplamente discutidos na literatura. As linhas de estudo vão desde abordagens que se baseiam nas teorias econômicas até aquelas que recorrem às teorias comportamentais (GATTORNA, 1978).

2.1.1 Perspectiva econômica

Na perspectiva econômica, os canais de distribuição são considerados parte de um fluxo de bens e serviços. Para Gattorna (1978), os estudos teóricos amparados na teoria microeconômica inicialmente focalizaram os canais de distribuição como sistemas verticais de marketing. Ainda de acordo com o autor, é plausível que, por muitos anos, a explicação para o alinhamento dos canais tenha se baseado na idéia de economias externas, onde uma organização permite que a outra realize certas funções ou atividades porque consegue realizá-las a um custo menor.

Em canais de marketing, as decisões sobre integrar ou terceirizar são escolhas estratégicas fundamentais. Trata-se de escolher entre produzir ou comprar. A integração vertical do canal pode ser analisada, portanto, sob a perspectiva econômica da teoria de custos de transação.

Ronald Coase (1937) propôs sua teoria de Custos de Transação no estudo *The Nature of the Firm*. Essa teoria foi posteriormente ampliada e desenvolvida por Oliver Williamson nas décadas de 70, 80 e 90. Coase (1937), propôs que as empresas preferem delegar algumas de suas atividades a terceiros, ao invés de realizá-las por conta própria, quando o custo para realizar tais funções através das opções disponíveis no mercado se mostra economicamente vantajoso.

Para Williamson (1981), a firma deveria realizar as atividades que ela pudesse executar a custos mais baixos e confiar no mercado para as atividades que outros fornecedores pudessem realizar de forma mais competitiva, ou seja, deveria subcontratar externamente aquelas atividades para as quais a firma não detivesse vantagem de custos. Quando a firma sub-contratasse parte da sua operação a outras firmas, inevitavelmente incorreria em custos de transação, que estariam

relacionados a variáveis do ambiente – incerteza e complexidade – e variáveis comportamentais – racionalidade limitada e o oportunismo.

Os custos de transação incluiriam os custos de monitorar, controlar e inspecionar o desempenho e a qualidade dos produtos; estabelecer redes de fornecedores e gerenciar relações industriais; promover o produto final e realizar atividades pós-vendas; realizar movimentação de pessoal e material; gerenciar aquisição e uso da informação; e gerenciar todos os tipos de riscos.

Ainda de acordo com o autor, empresas confrontadas com transações envolvendo ativos específicos de baixo valor e baixo nível de incerteza tenderiam a maximizar sua eficiência operando através de agentes independentes ou distribuidores. E optariam por intermediários que possibilitem alto nível de controle [força de vendas e rede de distribuição próprias] em situações envolvendo ativos específicos de alto valor e alto nível de incerteza.

De fato, de acordo com Anderson (1985), muitos gerentes evitam a decisão de terceirizar sua distribuição, ou organizar a sua área de vendas com pessoas que não são contratadas diretamente pela organização. Muitos executivos preferem ter a área de vendas ligada diretamente à empresa, pois, dessa forma, acreditam ter maior controle sobre as atividades desempenhadas por ela. Entretanto, a opção pela manutenção de uma força de vendas e rede de distribuição próprias pode implicar em custos muito elevados, motivo pelo qual executivos das áreas de *marketing* e vendas se vêem diante da necessidade de pensar alternativas de cooperação, abrindo mão de certo nível de controle.

Os motivos pelos quais as empresas optam por fazer alianças ou cooperarem entre si são bastante complexos e repletos de arranjos institucionais que vislumbram,

dentre outras coisas, as incertezas do futuro e o histórico das alianças entre as empresas, quando aplicável (WILLIAMSON, 1981; PARKHE, 1993).

De acordo com Parkhe (1993), o desempenho de cada empresa e a maneira como é feita a aliança entre elas definem a forma como são estruturadas e pensadas tais associações. Além disso, visando à economia de custos legais com possíveis quebras de contratos, os parceiros envolvidos geralmente desenvolvem uma série de medidas para evitar as possíveis perdas oriundas de descumprimentos dos acordos.

Dahlstron e Nygaard (1999) consideram que a abordagem dos custos de transação possibilita uma base para: 1) explicar e avaliar a eficácia de transações entre empresas; 2) explicar o desenvolvimento de estruturas de controle e governança; e 3) explicar como essas estruturas podem interferir nos resultados dos canais de distribuição. Segundo os autores, mecanismos de controle não só influenciam diretamente o comportamento organizacional, como, também, definem e resultam na cooperação entre as partes.

Para Gong et al (2007), o desenvolvimento de sistemas de marketing ou sistemas de distribuição cooperados é uma resposta às pressões sociais e econômicas, que fazem com que a cadeia de suprimentos se desenvolva e encoraje a coordenação das ações de forma vertical e horizontal. Faz-se necessário esclarecer que a cadeia de suprimentos é um conceito mais abrangente que canais de distribuição. De acordo com Bowersox e Closs (1996), a cadeia de suprimentos engloba todos os esforços envolvidos desde a elaboração até a distribuição de produtos e serviços, desde o primeiro fornecedor até o consumidor final.

Apesar de a teoria econômica, por muito tempo, ter sido a principal base de explicação para o surgimento de intermediários entre as empresas fabricantes e os clientes finais, ela por si só não pode ser utilizada como única explicação.

A teoria dos custos de transação pode não dar conta das motivações estratégicas e aspectos comportamentais que contribuem para o desenho da estrutura dos canais de distribuição. Desta forma, faz-se necessário abordar outras perspectivas com o intuito de aprofundar a discussão acerca de canais de distribuição.

2.1.2 Perspectiva comportamental

De acordo com Stern e Brown (1969, p. 13):

“Os canais de distribuição são sistemas, econômica, política e socialmente elaborados, que geralmente envolvem muitos tomadores de decisão e se estendem sobre uma vasta área geográfica. Uma forma sofisticada de se entender esse fenômeno requer uma abordagem eclética – uma integração de conceitos oriundos de várias disciplinas.”

Em sua obra seminal *Marketing Behavior and Executive Action*, o economista Wroe Alderson (1957) introduziu a perspectiva comportamental para o estudo de marketing. Para o autor, os intermediários surgem porque em muitos casos a venda direta do produtor ao consumidor é impraticável. As vantagens econômicas do uso de intermediários para o sistema como um todo são evidentes. Entretanto, a estrutura do canal não emerge espontaneamente. Ainda de acordo com o autor, o canal se forma gradualmente, passo a passo, como resultado da busca individual de vantagens por vendedores e compradores. Na medida em que o canal é formado por muitos vendedores e intermediários com interesses distintos, estabelece-se uma disputa entre os membros do canal para a coordenação dos estágios subjacentes do canal, como forma de obter vantagens competitivas.

Para Alderson (1957) a seleção de um canal pelo fabricante não é tarefa das mais simples, uma vez que a escolha é recíproca, ou seja, os intermediários devem ser convencidos de que o produto atende aos seus interesses particulares:

“Selecionar um canal de marketing não é o mesmo que escolher entre duas ou mais estradas que ligam duas cidades. Do ponto de vista do fabricante, seria mais adequado falar de escolher um local para tentar atravessar um canal” (ALDERSON, 1957, P. 330)

Para Alderson (1957), o canal de distribuição é um sistema social uma vez que fabricantes e intermediários desempenham papéis para a realização de suas funções, o que tipicamente resulta em relações de poder, cooperação e conflito. Além disso, o autor caracteriza o sistema como sendo de comportamento semi-organizado, dado que os diversos integrantes do canal, apesar de interdependentes, podem ser independentes, ou seja, podem ter agendas próprias, que eventualmente podem estar alinhadas ou desalinhadas.

Ainda de acordo com autor, quando o fabricante utiliza simultaneamente dois ou mais canais distintos, pode ser confrontado com a possibilidade de ocorrência de conflitos, uma vez que cada canal pode operar com estruturas distintas de custos, fazendo com que as margens aceitáveis para um não o sejam para outro. Além disso, serviços de apoio exigidos ao canal pelo fabricante podem ser exequíveis num canal e intoleráveis noutro. E ainda, os canais originalmente utilizados pelo fabricante podem reclamar que as vendas dos novos canais constituem uma expropriação do seu potencial de vendas.

Abordando a questão do poder, Alderson (1957) faz notar que em muitos casos o poder estaria nas mãos do varejista, pois este é o responsável pela decisão final

sobre quais produtos irão circular pelo canal. O varejista teria o poder de escolha, especialmente aqueles de grande porte que se relacionam com vários produtores de menor porte. Se, por um lado, poderia fazer mais sentido econômico concentrar as compras com um único fabricante, por outro lado, a diversificação de fornecedores poderia proporcionar uma vantagem maior na relação de poder.

Para o autor, novos tipos de intermediários e de arranjos de canal surgem e desaparecem a cada dia, o que faz com que o canal de distribuição se mantenha em contínua evolução em virtude das tentativas de controle do mercado por parte dos fabricantes e dos varejistas. Por um lado, os vendedores competem pela exclusividade dos compradores, através da sua oferta de produtos e serviços de forma a integrá-los em seu arranjo de canal. Por outro lado, os varejistas resistem aos termos dos fabricantes na tentativa de fazer valer o seu desejo de independência.

Duas forças se opõem, portanto, permanentemente. As tentativas de modificação da estrutura do canal para a busca de vantagens competitivas estruturais se opõem continuamente a tendência de que os canais se tornem estáticos em virtude do poder de controle dos grandes *players*. Os movimentos de mudança são, portanto, orientados no sentido de proporcionar sistemas de distribuição cada vez mais eficazes. Entretanto, nem sempre os movimentos de mudança resultam em sistemas mais eficazes. Muitas vezes têm como consequência o conflito.

Thomaz (1992) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. A existência ou não do conflito, portanto, é

uma questão de percepção. Se ninguém perceber a sua existência, costuma-se estabelecer que o conflito não existe (ROBBINS, 2002).

A literatura de comportamento organizacional tem oferecido três perspectivas a respeito do conflito: visão tradicional; visão de relações humanas e visão interacionista.

A visão tradicional, que predominou até o final da década de 40, enfatizava o caráter contraproducente do conflito, ou seja, realçava que conflito seria danoso e que, portanto, deveria ser evitado. A solução do conflito, nessa perspectiva, seria imperiosa para garantir o bom funcionamento da organização.

A visão de relações humanas, que predominou da década de 40 até a metade da década de 70, argumentava que o conflito seria uma característica inerente à dinâmica dos grupos e organizações. O conflito seria uma consequência inevitável e, portanto, deveria ser aceito, uma vez que não poderia ser totalmente erradicado.

A visão interacionista, predominante na literatura corrente, não só aceita o conflito como fenômeno inerente ao processo de interação, como o encoraja. Para Robbins (2002), “um grupo harmonioso, pacífico, tranqüilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático e não responsivo às necessidades de mudança e inovação”. Certo nível de conflito seria desejável para manter o grupo autocrítico e criativo.

De acordo com Jehn (1995, 1997) os conflitos poderiam ser bons ou ruins, dependendo da sua natureza e intensidade. Ainda de acordo com o autor, os conflitos poderiam ser classificados como funcionais, uma forma construtiva de conflito que resulta num comportamento que apóia os objetivos do grupo e melhora

o seu desempenho; ou disfuncionais, formas destrutivas de conflito que atrapalham o desempenho do grupo.

Abordando a questão específica dos conflitos em canais de distribuição, Coughlan et al (2002, p. 196) explicam que:

“O conflito de canal é um estado de oposição ou discordância entre as organizações, que compreendem um canal de marketing.”

Os autores explicam, entretanto, que o conflito *per se* não é negativo nos canais de distribuição: “Na verdade, um *certo grau de conflito é até um estado desejável*: com o objetivo de maximizar o desempenho, um canal não pode ser harmonioso demais”.

Para Bucklin (1997), apesar de inevitáveis, nem todos os conflitos são igualmente perigosos. Algumas formas de conflito são inócuas ou até mesmo positivas para o fabricante, na medida em que estimulam o ambiente competitivo e proporcionam uma renovação no conjunto de intermediários. Essa renovação ocorre mediante a atualização de *players* defasados ou através da simples eliminação de intermediários incompatíveis com as possibilidades econômicas do canal.

Coughlan et al (2002), explicam que o conflito de canal é negativo quando os envolvidos se afastam uns dos outros e têm seu relacionamento prejudicado, o que ocorre tipicamente quando um membro de canal percebe aquele que deveria ser seu parceiro como um adversário ou oponente.

Coughlan et al (2002, p. 196) definem conflito de canal:

“O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte de canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte.”

Os autores (p. 198) alertam ainda que os relacionamentos cooperativos no canal de distribuição são “inevitavelmente barulhentos e controversos”. Em outras palavras, mesmo os conflitos funcionais devem ser gerenciados. Para melhorar o desempenho do canal, a comunicação e cooperação entre os membros precisam ser estimuladas.

De acordo com Sahadev e Jayachandran (2004), os canais de distribuição consistem na interação de grupos de entidades independentes com vários níveis de autonomia. As relações existentes em um canal de distribuição resultam de dois tipos de interações: as relações entre os membros do canal ou as entidades independentes do canal e as relações desse canal com o meio exterior. Tais relações podem levar em consideração aspectos políticos, econômicos, aspectos relacionais entre os próprios canais e o meio externo e a política do canal. Para o autor, são essas relações internas e externas que influenciam o comportamento e o desenho do canal.

Para Rosembloom (2002), o ambiente sociocultural influencia virtualmente todos os aspectos de uma sociedade. Características de comercialização e, particularmente, a estrutura dos canais de marketing, também são influenciadas pelo ambiente sociocultural dentro do qual estão inseridos. Para o autor, as relações entre os integrantes dos canais também podem ser afetadas, bem como o poder que exercem uns sobre os outros, e o poder que é exercido sobre eles, seja por parte dos fabricantes, por parte dos governos ou pelos consumidores.

2.1.3 Perspectiva estratégica

O crescimento e a consolidação das grandes cadeias varejistas têm amplificado o poder de barganha que elas vêm exercendo sobre os seus parceiros comerciais e até sobre os clientes finais. Por essa razão muitas empresas industriais têm buscado desenvolver relações cada vez mais duradouras com esses varejistas (ANDERSON e NARUS, 1990). Ainda de acordo com os autores, fabricantes e distribuidores estão se envolvendo cada vez mais em um número menor de parcerias, contudo cada vez mais importantes, objetivando a coordenação técnica, tecnológica e das atividades de *marketing* essenciais para o sucesso de ambas as partes no ponto de venda.

Segundo Gill e Allerheiligen (1996), quando os produtos e serviços são distribuídos por intermediários independentes, esses distribuidores aumentam o seu poder de barganha e negociam agressivamente preço e condições especiais, comportando-se de forma autônoma. Os autores alegam todavia, que esse modelo “independente” vem perdendo cada vez mais espaço para sistemas verticalizados, cada vez mais intensivos em capital, planejados e administrados de forma profissional, demonstrando a importância dos canais nas estratégias das empresas.

Para Weitz e Wang (2004), os modelos econômicos consideram os canais de distribuição como meros seguidores das estratégias de preço e distribuição dos fabricantes ou apenas deixam de considerá-los em suas análises. Segundo eles, tais análises não conseguem explicar o que vem acontecendo nos dias de hoje, o comportamento e a importância que os canais de distribuição têm na estratégia das empresas fabricantes. Ainda, de acordo com os autores, uma boa gestão integrada da fabricação e distribuição tem o potencial significativo de agregar valor aos

produtos e as marcas comercializadas, tanto pela qualidade dos produtos como pela redução dos custos de distribuição dos mesmos.

Em 1984, Birger Wernerfelt publicou o artigo *A Resource-based View of the Firm*, que deu nome à Teoria Baseada em Recursos (RBV). Para Wernerfelt, a análise da empresa em termos de seus recursos poderia revelar oportunidades de mercado. A estratégia de uma organização resultaria de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. Explorar um recurso raro em um mercado imperfeito poderia maximizar essa imperfeição e as chances de obter bons retornos.

Na década de 90, Jay Barney aprofundou o desenvolvimento teórico da Teoria Baseada em Recursos. Em seu artigo de 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Barney define a empresa como sendo um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis e propõe que os recursos constituiriam a fonte para a criação de estratégias competitivas.

De acordo com Barney (2002) são duas as suposições principais da RBV: (a) heterogeneidade dos recursos – significando que as organizações podem ser pensadas como sendo um conjunto de recursos produtivos e que firmas diferentes possuem conjuntos distintos de recursos; e (b) imobilidade dos recursos – significando que parte dos recursos da firma são raros ou muito difíceis de serem copiados. Desta forma, ainda de acordo com o autor, se (a) os recursos que a firma possui possibilitam explorar oportunidades ou neutralizar ameaças; (b) somente poucos competidores possuem esses recursos e (c) esses recursos são raros e difíceis de serem copiados, então tais recursos constituem pontos fortes da firma e portanto podem formar a base para a construção de uma vantagem competitiva.

Para Barney (2002), valor para o cliente, raridade, inimitabilidade, e insubstituíbilidade seriam, portanto, os quatro critérios que caracterizariam um recurso como sendo estratégico. Somente as vantagens construídas a partir de recursos estratégicos, que atendessem aos quatro critérios, seriam consideradas como vantagens competitivas sustentáveis, pois seriam de difícil reprodução pelos concorrentes.

Para Rosembloom (2002, p. 156-157), “relacionamentos profissionais fortes e próximos entre o fabricante e os membros do canal – que nos anos mais recentes têm sido chamados de parcerias de distribuição, parcerias, alianças estratégicas ou redes – podem proporcionar uma vantagem estratégica significativa”. O autor explica ainda que a estrutura do canal de distribuição pode contribuir para a construção de uma vantagem competitiva sustentável:

“De fato, uma vantagem diferencial baseada no desenho de um canal de marketing superior pode render uma vantagem formidável e de longo prazo, pois ela não poderá ser copiada facilmente pelos concorrentes.” (2002, p. 157)

Barney e Hesterly (2007, p. 248) explicam que “uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos e serviços”. Ainda de acordo com os autores, as alianças podem incluir ou não a participação acionária. Quando a aliança não inclui participação acionária, a cooperação entre as empresas é regulada através de acordos de licenciamento, fornecimento ou de distribuição.

Para Johnson (1999) as relações estratégicas entre firmas têm se tornado cada vez mais importantes para os resultados das empresas, sejam fabricantes ou distribuidores. O autor considera essas relações estratégicas como o ativo mais

importante das empresas. De acordo com o autor, cada vez mais os executivos responsáveis pelas áreas de vendas e *marketing* tentam explorar os benefícios dessas relações. Atividades em conjunto com distribuidores, como o desenvolvimento de produtos e a introdução de pessoal especializado em seus pontos de venda para auxiliar no gerenciamento, são exemplos do estreitamento da relação fabricante - distribuidor.

Em estudo realizado com 637 empresas, Johnson (1999) suportou suas hipóteses acerca dos antecedentes da integração estratégica, ou seja, fatores que estimulam as empresas a se integrar, que são: (1) a dependência do distribuidor em relação ao fabricante encoraja a integração estratégica do distribuidor com o fabricante; (2) a flexibilidade na relação encoraja a integração estratégica da relação do fabricante com o distribuidor; (3) uma relação de alta qualidade encoraja a integração estratégica da relação do fabricante com o distribuidor; (4) a expectativa de uma relação duradoura encoraja a integração estratégica da relação do fabricante com o distribuidor; (5) quanto mais longa a aliança estratégica entre as partes, maior a importância dessa aliança; (6) a expectativa de uma relação duradoura aumenta o nível de flexibilidade; (7) a expectativa de uma relação duradoura desenvolve e aumenta o nível da qualidade da relação; e (8) a integração da relação com o fabricante pelo distribuidor resulta em melhor desempenho financeiro para o distribuidor.

2.2 *TRADE MARKETING*

Há muito já se sabe que todos os fabricantes precisam de um meio de escoar a sua produção, vendê-la efetivamente, aos consumidores finais. Alguns conseguem fazê-lo de forma simples e direta: algumas cervejarias distribuem seus produtos diretamente através de seus estabelecimentos próprios (bares ou pubs da própria cervejaria). O que parece simples para uns pode se tornar bastante complicado para outros se imaginarmos quão complexo pode ser o processo de ter disponível em uma prateleira de supermercado uma lata de suco de frutas ou um computador em uma loja de eletro-eletrônicos (RANDALL, 1994).

Os executivos de marketing estão cada vez mais conscientes da importância da distribuição para o negócio das empresas e mais preocupados quanto à necessidade de se entender, de forma efetiva, a relação fabricante-varejista. Esses executivos buscam formas mais inteligentes e inovadoras de lidar com os distribuidores e com a força de vendas. (RANDALL, 1994; ALVARÉZ, 1999; KUMAR *et al*, 2001).

Randall (1994) discute alguns indicadores da indústria americana de bens de consumo de alto giro, sobretudo produtos de consumo doméstico, que servem como parâmetro para explicar as mudanças no cenário de distribuição: (a) por volta dos anos 70, o maior fabricante inglês dessa classe de produtos tinha aproximadamente 500 representantes de vendas atuando no mercado. Em meados da década de 1990, ele tinha menos 100; (b) na Bélgica apenas quatro pontos de venda representavam cerca de 80% do volume auditado pela Nielsen naquele país, ao passo que, na França, sete pontos de venda concentravam 93% da distribuição de produtos embalados.

O autor explica que o movimento de consolidação dos varejistas tem produzido uma drástica mudança na estrutura de poder, antes concentrada na mão dos fabricantes, gerando um ambiente de mudança que, segundo alguns autores já citados, parece ser irreversível.

Considerando a perspectiva deste novo cenário de intensa turbulência e mudança, Randall (1994) propôs duas alternativas para que as empresas fabricantes, que desejam se manter competitivas neste mercado, obtenham sucesso em seu posicionamento e na sua permanência como importantes *players*, que são: (1) construir e manter marcas fortes em um ambiente hostil; (2) desenvolver novas estratégias e estruturas organizacionais para atender aos consumidores do varejo.

Arbache et al (2004), realçam o fato de que a mídia está cada vez mais fragmentada, enfraquecendo o poder de comunicação dos fabricantes com o consumidor final e fortalecendo desta forma o papel dos canais de distribuição, que a cada dia, vem se tornando mais sólidos, exercendo maior poder sobre os consumidores finais e nas negociações com os fabricantes. Para os autores, o mercado se transformou em um verdadeiro campo de batalha. Nesse cenário de luta pela conquista do consumidor, restaria às indústrias criar marcas fortes capazes de atrair o interesse do consumidor e dos canais. Entretanto, dado que boa parte do conhecimento sobre os clientes finais atualmente está em poder dos canais de distribuição, o *Trade Marketing* poderia funcionar como uma ferramenta de aproximação dos consumidores com as marcas dos fabricantes. Ainda de acordo com os autores, através desta ferramenta as empresas fabricantes poderiam adaptar suas estratégias de distribuição, de marca, preço e etc., ao gosto do consumidor e às políticas de cada canal.

2.2.1 O conceito de *Trade Marketing*

O Surgimento do *Trade Marketing* – fruto da prática empresarial – é atribuído por alguns autores, como Santesmases (1999) e Domènech (2000) apud Labajo e Cuesta (2004), à companhia multinacional norte-americana Colgate-Palmolive, que utilizou o termo para se referir à integração entre as áreas de Marketing e de Vendas, com o objetivo de estreitar as relações entre a empresa e seus distribuidores.

Walters e White (1987) registram que o termo *Trade Marketing* emerge em um contexto de mudança de atitude dos fabricantes em relação aos principais distribuidores em virtude da força que esses passam a ter como resultado de um processo de concentração.

“*Trade Marketing* implica em uma mudança da ênfase nos usuários para os varejistas, que têm se tornado mercados *per se*. Objetiva satisfazer o consumidor através da integração [das ações do fabricante] com as atividades de marketing e necessidades de desenvolvimento de mercado dos varejistas” (Walters e White, 1987, p. 4).

Benoun e Héliès-Hassid (1994) situam a origem da utilização do termo *Trade Marketing* em um momento de percepção de mudança nos papéis reservados aos atores na relação entre empresas industriais, de distribuição e seus consumidores: o consumidor deixa de ser percebido como o único fator responsável pelos lucros e o distribuidor deixa de ser percebido como um agente passivo, mero facilitador no processo de vendas.

“O *Trade Marketing* marca a tomada de consciência pelos industriais de que o consumidor não é o único *driver* dos pedidos e dos lucros e de que o distribuidor não é mais um ator passivo e sim um ‘facilitador’ de primeira importância no sucesso das vendas” (Benoun e Héliès-Hassid, 1994, p. 74).

Davies (1993) apud Labajo e Cuesta (2004) e Randall (1994), apesar de não definirem o conceito de *Trade Marketing* propriamente dito, ressaltaram uma série de pontos importantes para sua configuração. De um lado, a ênfase na orientação, por parte do fabricante, em perceber o distribuidor como um cliente e não somente como um intermediário, o que traz à tona o conceito de “entender o negócio do distribuidor”. De outro lado, o *Trade Marketing* estaria orientado a satisfazer o consumidor final através da integração das atividades de *Marketing* do fabricante com as do distribuidor, pensando em conjunto as necessidades de desenvolvimento do mercado. De fato, os autores realçam o papel dos distribuidores, sejam atacadistas, representantes ou varejistas, como sendo os principais parceiros dos fabricantes.

Para Chinardet (1994) apud Labajo e Cuesta (2004), o *Trade Marketing* permite ao fabricante otimizar suas atividades clássicas de “marketing de marca”, através de um maior intercâmbio de informações com seus principais clientes, a fim de atingir um benefício extra para ambas as partes. Para o autor, este conceito nasce da idéia de que, para alcançar o consumidor, os fabricantes devem comercializar seus produtos através dos canais de distribuição, o que exigiria analisar e entender melhor as suas necessidades e objetivos.

Também existem autores que conceituam o *Trade Marketing* sob o aspecto da estrutura organizacional. Diaz Morales (2000) estudou o setor varejista de bens de consumo espanhol e concluiu que algumas empresas reformulam suas estruturas de Marketing e Vendas para adaptá-las às necessidades do mercado, como uma forma de reação à demanda e com o objetivo de estabelecer uma nova relação comercial. Ainda segundo o autor, o êxito do *Trade Marketing* é determinado pela combinação

de uma estrutura capaz de dar respostas rápidas às necessidades dos clientes e ter uma experiência de marketing capaz de contornar os inconvenientes de uma situação de domínio por parte dos varejistas, em oportunidades de negócio. Ainda, segundo o autor, a filosofia do *Trade Marketing* se baseia na atitude do fabricante de se preocupar e entender o negócio dos varejistas, constituindo isso um diferencial competitivo no que tange à estratégia de distribuição.

Para Arbache et al (2004), o *Trade Marketing* investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de distribuição. Objetiva o entendimento da relação entre as marcas, pontos de venda e consumidores, com o intuito de adaptar produtos, logística, políticas e estratégias de marketing de cada marca, e conquistar o consumidor no PDV. Os autores definem *Trade Marketing* como:

“uma filosofia de trabalho voltada para os canais de venda, com o objetivo de solidificar a relação entre fabricante e distribuidores e atender com excelência os consumidores finais.” (2004, p. 22)

Liria (2000) comenta que para se chegar a este novo foco referente à distribuição, sobretudo de produtos de bens de consumo, foi preciso passar por um período de aprendizagem e troca de experiências entre os fabricantes e seus intermediários, sobretudo os varejistas. Além disso, foi preciso também uma vontade de entender e contribuir com o negócio dos intermediários para que se chegasse a um resultado satisfatório para ambos os lados. Para o autor, tal aprendizado se deu através da mudança e reestruturação das atividades e funções das áreas de Marketing e Vendas dos fabricantes para se adequarem às necessidades de seus compradores.

Segundo Labajo e Cuesta (2004), as mudanças na estrutura foram resultado do fato de que algumas das funções abrangidas pelo conceito de *Trade Marketing* tais como

a gestão de espaço, arrumação e reposição no ponto de venda, eram relativamente novas para a indústria e outras funções já estavam sendo desempenhadas nas empresas pelos departamentos de Marketing e de Vendas e não necessariamente por um departamento específico de *Trade Marketing*.

Labajo e Cuesta (2004) definiram *Trade Marketing* como:

“...uma unidade organizacional como uma filosofia de trabalho que cumpre a missão de, sobre a perspectiva do fabricante, estruturar a estratégia de marketing por canal e por distribuidor, e sobre a perspectiva do distribuidor, buscar o incremento do volume de vendas, fazendo com que ambos busquem satisfazer o consumidor através de uma aliança estratégica e operacional entre ambas as partes.” (2004, p. 7)

2.2.2 Relacionamento entre fabricantes e varejistas

Varejistas e fabricantes, apesar de terem o mesmo objetivo – conquistar o consumidor final – precisam cooperar entre si para alcançar tal objetivo. Porém, tanto varejistas quanto fabricantes buscam maximizar seus ganhos individuais nas negociações, o que pode gerar uma situação de conflito entre ambas as partes (GATTORNA, 1978; ANDERSON e NARUS, 1990; ALVAREZ 1999; e ROSEMBLOOM, 2002).

Autores como Robicheax e El-Ansary (1975), Rosemberg e Stern (1971) e Alderson (1969) afirmam que os conflitos entre fabricantes e os canais são inerentes ao negócio de distribuição. Tais conflitos podem surgir a partir de motivos, como por exemplo, (a) disputa de poder, citado por Beier e Stern (1969); Korpi (1973); Lusch (1976); Stern, Sternthal e Craig (1973); Cadotte e Stern (1979); e (b) o desempenho dos outros membros do canal (FOSTER e SHUPTRINE, 1973; GIL e STERN, 1969; e ROSEMBLOOM, 1973, 2002).

No início da década de 80, Thil e Baroux (1983) já alertavam para a profunda transformação na relação entre fabricantes e varejistas. De acordo com os autores, os varejistas, sobretudo as grandes cadeias de supermercados, estariam evoluindo de um papel passivo de cumplicidade com os fabricantes para um papel ativo de advogados representantes dos interesses dos consumidores junto aos fabricantes:

“Eles [os supermercados] tiveram um papel passivo, algumas vezes até de cúmplice [dos fabricantes]. Uma nova alternativa se apresenta hoje em dia [aos supermercados]: passar a agir como advogados dos consumidores perante aos fabricantes” (Thil e Baroux, 1983, p. 51).

Walters e White (1987) afirmam que essa modificação no papel dos varejistas surgiu em grande medida como resposta a uma profunda modificação no comportamento do consumidor que passou a contar com um amplo conjunto de opções de marcas de produtos e de operações varejistas e se torna a cada dia mais exigente. Ainda de acordo com os autores, os fabricantes tiveram que rever sua antiga posição de que os varejistas constituíam tão somente uma parte do seu marketing mix para reconhecer sua importância nesse novo cenário. Neste sentido, Arbache et al (2004) constataram que os fabricantes estão evoluindo de uma estratégia *selling-in (push)*, onde os produtos são empurrados através do canal de distribuição até o consumidor final, para uma estratégia *selling-out (pull)*, onde a demanda do consumidor final determina que produtos devem ser oferecidos ao mercado.

As relações entre fabricantes e varejistas refletem em alguma medida a relação que esses nutrem com seus consumidores finais. Fenômenos como a concentração do varejo, a internacionalização do varejo e o surgimento de marcas próprias de alguma forma constituem reações às mudanças no comportamento do consumidor (ALVAREZ, 1999; MOTTA e SILVA, 2006).

Anderson e Narus (1990) concluíram que os grandes fabricantes tendem a preferir manter relações mais estreitas e duradouras com um menor número de distribuidores ou revendedores, a fim de conseguir entender melhor e focar os investimentos para estes parceiros, objetivando conseguir melhores resultados operacionais, de marketing e, conseqüentemente no incremento das vendas e satisfação dos clientes. Além disso, os autores afirmam que as redes de varejo vêm se profissionalizando e se consolidando ao longo do tempo como um importante elo entre o consumidor final e o fabricante. Tal afirmação foi confirmada por Labajo e Valiño (2004), quando constataram que o mercado de distribuição de massa espanhol – caracterizado pelo alto grau de profissionalização e concentração – vive uma realidade em que os fabricantes perderam a condição de capitães do canal de distribuição. Os autores sugerem que os fabricantes deveriam passar a considerar os distribuidores não como competidores, e sim como colaboradores e parte importante do seu negócio.

2.2.3 Parcerias entre fabricantes e varejistas

De acordo com Shocker, Srivastava e Ruekert (1994), o ambiente dos negócios de distribuição de produtos de massa vem sofrendo uma mudança importante, não só no comportamento dos consumidores, como também no comportamento dos distribuidores. Para os autores, tais mudanças estabelecem um novo cenário de competição. Antigamente, os produtos fluíam dos fabricantes para os atacadistas e varejistas, e desses para os consumidores finais, de uma forma simples, pouco coordenada e com baixo grau de informação.

Ainda de acordo com os autores, essa cadeia de valor tradicional tem evoluído para uma rede muito mais informatizada e coordenada, com objetivo de ganho de eficiência operacional e conseqüente incremento dos lucros. É nesse novo cenário que se fortalece o conceito de '*relationship management*' como uma forma de oferecer mais valor aos clientes finais através de uma maior integração da cadeia de suprimentos. Os fabricantes perceberam o fato de que os distribuidores também deveriam ser considerados clientes com suas próprias necessidades e que os conflitos de canal poderiam constituir barreiras para a construção de marcas fortes, que, segundo Randall (1994), é uma condição *sine qua non* para que as empresas fabricantes sobrevivam ao novo ambiente competitivo.

De acordo com Dwyer; Schurr e Oh (1987), os praticantes e os teóricos de marketing costumavam tratar as trocas entre compradores e vendedores como eventos discretos e não como uma forma de relacionamento duradouro. Para os autores, a relação de compra e venda entre fabricantes e distribuidores não deveria ser considerada de forma transacional, pois é de extrema relevância para a operacionalização das estratégias de *marketing* e para a criação de marcas fortes.

Segundo Ganesan (1994), um entendimento equivocado sobre a orientação temporal de seus clientes pode levar a equívocos como, por exemplo, recorrer ao marketing de relacionamento enquanto o cliente está mais preocupado apenas com a transação ou o custo dela. O autor sugere que a orientação para uma relação duradoura entre vendedor e comprador depende de dois fatores principais: dependência mútua e nível de confiança entre as duas partes.

Através de um estudo longitudinal com 220 fornecedores e compradores, Jap (1999) concluiu que o processo de colaboração entre as empresas junto com esforços de

coordenação e investimentos especializados fazem com que as empresas atinjam níveis mais elevados de desempenho financeiro e consigam criar mais vantagens competitivas ao longo do tempo. O autor afirma ainda que o dinamismo do ambiente e da demanda fazem com que as empresas busquem, cada vez mais, formar parcerias colaborativas com compradores que facilitem o investimento personalizado, de acordo com as necessidades específicas das parcerias.

Kotzab e Teller (2003) discutem o novo ambiente competitivo, sobretudo as mudanças ocorridas na relação entre as empresas de distribuição de massa, representadas pelos supermercadistas, e os fabricantes. Segundo os autores, ambas as partes estão cada vez mais unidas para buscar um objetivo único: o aumento de desempenho operacional. Os autores utilizam como exemplo os esforços realizados pelo *Food Marketing Institute* e pelo *Coca-Cola Retailing Research Group* para a proposição de novos modelos de negócios, com o intuito de melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos do setor supermercadista nos EUA e na Europa.

Nesse sentido, Arbache et al (2004) explicam que o termo *Trade Marketing* tem sido utilizado equivocadamente por algumas empresas, quando o consideram como um conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos. De acordo com os autores, o conceito é muito mais amplo. Trata-se de um modelo de parceria entre fabricantes e seus canais de distribuição para conquistar o consumidor no PDV, através da adaptação de produtos, logística e estratégia de *marketing*.

2.2.4 Fatores potencializadores do *Trade Marketing*

Nas últimas décadas, o tratamento dispensado pelas empresas fabricantes aos canais de distribuição tem mudado para se adaptar às necessidades que surgem em razão das mudanças ocorridas no varejo e nos hábitos dos consumidores.

De acordo com Randall (1994), este novo cenário do varejo, onde os varejistas cada vez mais exercem seu poder nas negociações e ditam as normas do mercado, exigiu que as indústrias repensassem a maneira de lidar com os canais. As indústrias tiveram que se aproximar dos varejistas para entender o seu negócio.

Uma resposta da indústria às mudanças do setor varejista aconteceu na forma da alocação de vendedores responsáveis por contas de clientes especiais, os *Key Accounts*. Mais tarde, esses clientes especiais passaram a ser atendidos gerencialmente por executivos dedicados exclusivamente a essa função, os *Key Account Manager*, também chamados KAM, que têm responsabilidade gerencial sobre o desempenho de seus clientes-chave (MILLMAN e WILSON, 1995; McDONALD et al, 2000; BJERRE, 2000; VERBEKE et al 2004).

Para apoiar os KAM no desenvolvimento de planos de negócios e ações específicas mais estratégicas para cada canal e cada cliente, surge, então, o *Trade Marketing*, seja através de um gerente, ligado ao departamento de Marketing ou ao de Vendas, ou até mesmo através de um departamento específico de *Trade Marketing* (LIRIA, 2001; LABAJO e CUESTA, 2004).

Um movimento importante que aconteceu nesse cenário de mudanças, em paralelo ao surgimento e fortalecimento do *Trade Marketing*, foi o ECR - *Efficient Consumer Response* surgido no início da década de 1990 nos Estados Unidos. Este

movimento que evoluiu a partir do QR - *Quick Response*¹ tem por objetivo a realização de ações colaborativas entre o varejista, o atacadista, o distribuidor e o fabricante, para aumentar a eficiência de toda a cadeia de suprimentos, mediante a redução dos custos globais. É um sistema que visa atender de forma rápida e eficiente às demandas dos consumidores, integrando os fabricantes e varejistas (SVENSSON, 2002).

Uma das ferramentas do ECR é o chamado *Category Management*, que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para produzir melhores resultados comerciais, através da integração dos esforços dos varejistas e dos fabricantes, para entregar maior valor ao consumidor.

A seguir, serão apresentados os principais fatores que têm servido como potencializadores do surgimento e desenvolvimento do *Trade Marketing*: a concentração no setor de varejo; a internacionalização das redes varejistas; o KAM - key account management; o ECR - *Efficient Consumer Response*; e o *Category Management*.

a) Concentração no setor de varejo

Até meados dos anos 1960 o varejo em todo o mundo se caracterizava pela concentração em áreas mais desenvolvidas e urbanizadas, ou seja, as cidades ou centros urbanos concentravam quase que a totalidade de estabelecimentos comerciais (BROMLEY e THOMAS, 1993). Contudo, não havia ainda grandes redes

¹ De acordo com Bowersox e Closs (1996, p. 492), Quick response (QR) é um esforço cooperado entre varejistas e fornecedores para aumentar a velocidade [giro] do estoque, mediante o sincronismo da oferta de mercadorias ao padrão de compras dos consumidores. Ainda de acordo com os autores, o QR é implementado através do monitoramento das vendas do varejo e compartilhamento das informações de vendas ao longo da cadeia de suprimento a fim de garantir que o sortimento ideal esteja disponível aonde e quando requisitado.

varejistas como conhecemos hoje em dia; os consumidores deveriam se contentar apenas com lojas menores ou mercearias de bairro.

Nas décadas seguintes muitas mudanças ocorreram. O consumidor mudou o seu poder de compra, comportamento e nível de exigência. O varejo teve que se reorganizar para atender a esse novo consumidor. As pequenas lojas foram cedendo espaço para as grandes cadeias de varejo que surgiam cada vez mais fortalecidas, não só pelo seu poder de atrair os consumidores, como em seu poder de barganhar melhores negócios (BROMLEY e THOMAS, 1993 e ALVAREZ, 1999).

De acordo com Souza (2007), a competição começa a se acirrar em meados dos anos 1990, devido, particularmente, à concentração e à consolidação na indústria e no varejo. Segundo o autor, essa concentração ocorreu em virtude da busca pelas empresas de uma forma de se manterem viáveis. O crescimento mediante a prática de fusões e aquisições surgiu como uma alternativa ao crescimento orgânico, para proporcionar uma expansão mais rápida.

De acordo com Parente (2000), a globalização acelerou o processo de consolidação dos supermercados brasileiros. Segundo o autor, as redes presentes no Brasil, nacionais ou estrangeiras, fizeram um grande esforço para aumentar sua força nas negociações com fornecedores e para reduzir seus custos fixos. A aquisição de redes pequenas ou em dificuldades financeiras por parte dos *players* mais agressivos foi uma das formas adotadas pelas grandes cadeias varejistas para atingir esse objetivo.

Alvarez (1999) adiciona ainda que o aumento da competição entre os fabricantes, a diversificação de linhas e a quantidade de novos produtos que as empresas

desenvolvem, produz um fenômeno de 'sobreabastecimento' e os varejistas passam a ter cada vez menos dependência de um único fabricante. As prateleiras se tornam pequenas para tantos tipos de produtos. O resultado disso é que as grandes redes de varejo se fortalecem e passam a rivalizar com os fabricantes a primazia de atender e formar uma imagem junto ao consumidor final.

Segundo Souza (2007), assim como ocorreu em diversos países, a concentração do poder na mão dos grandes varejistas também afetou a forma de fazer negócio dos varejistas independentes e de menor porte. Ainda de acordo com o autor, esses varejistas buscaram restabelecer sua competitividade frente aos grandes varejistas através da criação das chamadas Centrais de Compras, hoje conhecidas como Centrais de Negócio.

b) Internacionalização das redes varejistas

Para Liria (2001), os varejistas têm consciência de que o seu poder de barganha advém da sua capacidade de negociação – volume de compra – e pela força que suas 'bandeiras' têm no mercado. Ainda de acordo com o autor, é por essa razão que crescer é imprescindível para o varejo. A expansão, tanto nacional quanto internacional seria facilitada pelos seguintes motivos: (a) livre comércio, cada vez mais transparente, fácil e barato de operar; (b) gostos e hábitos dos consumidores, que estão se padronizando cada vez mais; (c) diferenças locais, que precisam ser atendidas; (d) novas tecnologias, que facilitam a gestão e o controle à distância; (e) modernização dos meios de comunicação, internet, intranet, etc.; (f) o transporte tem, geralmente, uma incidência marginal nos custos dos produtos; (g) a logística está cada vez mais desenvolvida e se mostra em constante desenvolvimento; (h) mercados emergentes têm necessidades semelhantes e forte propensão ao

consumo; (i) o capital humano, próprio de cada empresa, que propaga a cultura organizacional e ajuda na expansão nacional e internacional.

Para Coe (2003), as tradicionais barreiras que dificultavam o processo de expansão estão agora mais tênues e as notícias sobre cadeias de varejo se internacionalizando não param de crescer. Ainda de acordo com o autor, o fenômeno de internacionalização das redes varejistas tem sido estimulado pelo investimento internacional de instituições financeiras que investem no varejo; pelo crescimento do comércio entre países fronteiriços; e pela internacionalização das atividades de suporte do varejo pelas transacionais.

Segundo Dawson (1993), a internacionalização do varejo pode ocorrer através de três maneiras: a) pela existência de um sistema de *global sourcing* de produtos e serviços, tanto para revenda quanto para uso dos próprios varejistas; b) pela existência de lojas, ou qualquer tipo de formato de varejo, em mais de um país; e c) pela transferência de expertise gerencial de um sistema varejista local para outro.

Alexander e Silva (2002) sublinham a rápida expansão internacional das redes varejistas, sobretudo as européias. De acordo com os autores, essa expansão inicialmente se deu para países mais desenvolvidos como os EUA e outros países dentro da União Européia. Os autores propõem, entretanto, que a geopolítica, a economia e as condições de competição alteraram a direção da expansão internacional rumo aos mercados emergentes.

Ainda de acordo com Alexander e Silva (2002), para muitas empresas, o mercado latino-americano sempre foi considerado de alto risco, devido às incertezas políticas e econômicas da região. Todavia, várias empresas varejistas, como o Carrefour, se

instalaram no Brasil desde a década de 1970. O motivador dessa decisão teria sido o grande mercado consumidor interno do país. Ainda segundo os autores, desde a década de 1990 o país apresenta um cenário ainda mais propício a atração de operações internacionais, pois vive um período de estabilidade econômica e política. Outro ponto importante advindo da estabilidade econômica é o aumento do poder de compra e mudança de hábito dos consumidores, que agora buscam modernidade e começam a consumir produtos a que antes não tinham acesso (ALEXANDER e SILVA, 2002).

Nesse cenário de mudança no perfil dos consumidores, as empresas varejistas precisaram se modernizar. Dá-se, então, a formação de um novo cenário competitivo do varejo no Brasil. É preciso uma rede varejista mais desenvolvida e moderna para suportar as necessidades dessa clientela ávida por bons produtos e atendimento adequado (ALEXANDER e SILVA, 2002).

O resultado da entrada de empresas varejistas internacionais no mercado nacional é a amplificação do domínio do mercado pelos grandes varejistas, que ganham cada vez mais poder na cadeia, não só de negociação como de atração do consumidor final (LIRIA, 2001; ALEXANDER e SILVA, 2002 e COE, 2003).

c) Key Account Management

Millman e Wilson (1995) definem *Key Account* como sendo um cliente, em relações B2B (*business to business*), identificado pela empresa vendedora como um parceiro de importância estratégica. Randall (1994) e Bjerre (200) explicam que esses clientes especiais também são conhecidos como *national account*, *major account*, *large accounts*, *special accounts*, entre outras denominações.

Bjerre (2000) registra que os *Key Accounts* não são apenas caracterizados pelo volume de vendas ou pelo tamanho de suas contas, mas sim por três principais fatores, que são: ter um processo de decisão centralizado; ter potencial de crescimento; ter boa imagem sob o ponto de vista dos fornecedores.

A primeira resposta da indústria ao fortalecimento das operações varejistas aconteceu na forma da alocação de vendedores específicos para o atendimento das necessidades singulares dos clientes especiais. Mais tarde, esses clientes especiais - os *Key Accounts* - passaram a ser atendidos gerencialmente por executivos dedicados exclusivamente a essa função, os *Key Account Managers*, também chamados KAM, que têm responsabilidade gerencial sobre o desempenho de seus clientes-chave (MILLMAN e WILSON, 1995; McDONALD et al, 2000; BJERRE, 2000; VERBEKE et al 2004).

É importante salientar que antes da aparição dos KAM, as empresas já dispunham de vendedores para realizar o atendimento dos grandes clientes, contudo, essa abordagem era feita de forma desorganizada e desordenada. O KAM surgiu como uma forma de centralizar a decisão sobre essas vendas, proporcionando um maior conhecimento dos clientes e um maior poder de decisão sobre as ações a serem tomadas em relação a cada um deles (BJERRE, 2000).

d) ECR – Efficient Consumer Response

De acordo com Liria (2001), o conceito de resposta eficiente ao consumidor, ou ECR (*efficient consumer response*), se originou nos Estados Unidos, no início da década de 1990 e rapidamente se espalhou para a Europa. Ainda segundo o autor, o surgimento do conceito de ECR coincide com o desenvolvimento dos departamentos

de *Trade Marketing* nas empresas fabricantes de bens de consumo, sobretudo as do ramo alimentício.

Para o autor, o objetivo principal do ECR é criar um sistema de resposta rápida ao consumidor, a fim de se manter sempre um nível ótimo de estoque nos pontos de venda. A idéia central do ECR é a transição de um sistema de distribuição guiado pelo fabricante – ‘empurrado’, para um novo e mais desafiador, no qual o consumidor ‘puxa’ o produto do ponto de venda.

O objetivo do ECR reside na redução do tempo de entrega, através do compartilhamento com a indústria, dos dados coletados no PDV e de outras informações sobre o comportamento do consumidor (ARBACHE *et al*, 2004). Desta maneira, a indústria pode programar a produção baseando-se na demanda real dos consumidores e, então, distribuir os produtos de maneira mais eficiente, produzindo resposta rápida e eficiente aos anseios dos consumidores.

Parente (2000, p. 239) define o objetivo do ECR como sendo:

“(…) melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento, reduzindo custos ao mesmo tempo em que agrega valor para o consumidor mediante melhores serviços e produtos. Representa um esforço conjunto entre fabricantes e varejistas para identificar oportunidades de melhores práticas comerciais e no uso de novas tecnologias.”

Para Dupre e Gruen (2004), o ECR tem sido definido como um processo gerencial e estratégico, onde os membros do canal formam relacionamentos de benefício mútuo para oferecer maior valor ao consumidor final. Segundo os autores, os objetivos do ECR só serão alcançados quando houver comprometimento e envolvimento das duas partes: fornecedores e distribuidores. Os autores afirmam ainda, que o objetivo de um relacionamento com base no ECR é o desenvolvimento de vantagens

competitivas sustentáveis para os parceiros do canal. Ainda de acordo com os autores, a vantagem competitiva pode ser obtida (a) através da diminuição dos custos, mediante o desenho de estratégias de fornecimento; e (b) através da redução de custos e aumento das receitas através de estratégias de *sell out*, sobretudo, através do gerenciamento de categorias.

Hoffstetter (2006) reporta o resultado do estudo realizado pela IBM e a *ECR Europe Academic Partnership*, que investigou mais de mil empresas usuárias do conceito de ECR, demonstrando que a adoção do conceito e das práticas do ECR podem trazer benefícios, não só para as empresas adotantes, como para os consumidores, conforme pode ser verificado na tabela 1, a seguir:

Tabela 01
Benefícios do ECR

| Benefícios para as empresas | Benefícios para os consumidores |
|--|---|
| <p>Nível de Serviço - Empresas bem sucedidas na adoção do ECR apresentam nível de serviço, em média, 5.7 pontos percentuais superior aos que não adotam ou que o fazem de forma ineficiente.</p> <p>Nível de Estoque - Empresas bem sucedidas na adoção do ECR trabalham, em média, com 10 dias a menos de bens acabados em seus estoques.</p> <p>Presença do produto na gôndola - Empresas bem sucedidas na adoção do ECR apresentam nível de disponibilidade do produto na gôndola, em média, 4.9 pontos percentuais superior.</p> <p>Efeito sobre o tempo de entrega - Melhoria de diversos indicadores de performance, como tempo de entrega, por exemplo, que chega a ser reduzido de 120 para 72 hs três anos após a adoção do conceito.</p> | <p>Produtos bem apresentados e expostos ;</p> <p>Ofertas e promoções atrativas;</p> <p>Mais opções e variedades de produtos disponíveis;</p> <p>"one stop shopping" (em um só lugar é possível encontrar diversos itens);</p> <p>Boa seleção de produtos e marcas;</p> <p>Maior disponibilidade de produtos;</p> <p>Lojas de fácil circulação e facilidade para encontrar o que se procura.</p> |

Fonte: Hoffstetter (2006)

e) Category Management – Gestão de Categorias

Muitas mudanças ocorreram a partir da década de 1990, nas estruturas do mercado e no tipo de alianças nos canais de distribuição de bens de consumo de alto giro. O relacionamento entre varejistas e fabricantes evoluiu de uma abordagem que levava em conta puramente a distribuição – onde as partes dividiam os benefícios adquiridos na operação – para uma abordagem mais interativa – onde as partes cooperam para aumentar os benefícios a serem divididos. (AC NIELSEN, 1992; SCOTT e DAPIRAN, 1997; BRONNENBERG *et al*, 2000; BASUROY *et al*, 2001; DUPRE e GRUEN, 2004; DESROCHERS e NELSON, 2006).

Para Scott e Dapiran (1997), uma categoria é um conjunto gerenciável de produtos ou serviços que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substitutos no que tange ao atendimento de suas necessidades. Para os autores, o conceito de gerenciamento de categoria cobre uma gama de relacionamentos que vão desde planejamento de espaço até parcerias extremamente estreitas. Para eles, a definição de gerenciamento de categoria é baseada na estratégia das empresas, aumento dos lucros e no consumidor: “um processo de gerenciamento de categorias dos distribuidores/fornecedores, tratado como unidade de negócio, que traz excelentes resultados focando a proposta de valor ao cliente”.

Segundo Blattberg (1995), o gerenciamento de categorias foi desenvolvido como uma estratégia para que os varejistas possam competir, em cada categoria de produto, pela lealdade dos compradores e, conseqüentemente, pelos seus gastos. Ainda, para o autor, na condição de principal fundamento do ECR, o gerenciamento

de categorias objetiva auxiliar os varejistas na escolha do *mix* de produtos correto, do preço correto, das promoções corretas, no tempo certo e no local correto.

Ronald Ziegler, presidente e CEO da Associação Nacional das Cadeias de Drogarias dos Estados Unidos, explica que o gerenciamento de categoria permite que as empresas possam administrar cada categoria de produto como se fosse uma unidade de negócios independente. Segundo ele, através desse processo, é possível identificar e aperfeiçoar o *mix* de produtos e estocar em cada loja os produtos mais desejados e/ou de maior necessidade por parte dos clientes (AC NIELSEN, 1992).

Para Díaz Morales (2000), existem três elementos indissociáveis no gerenciamento de categorias: uma filosofia; um processo; e um conceito de organização. A filosofia permite que a indústria e os distribuidores administrem determinadas categorias como unidades estratégicas de negócios, mediante o estabelecimento de uma ligação entre as estratégias de cada categoria e a estratégia geral da companhia. O processo permite que indústria e distribuidores coordenem seus planos anuais por categoria, de forma a garantir o benefício mútuo para ambos. O conceito de organização permite que as decisões tomadas pelo distribuidor no que diz respeito a compras, marketing e merchandising sejam apoiadas conjuntamente.

Ainda de acordo com o autor, as categorias podem desempenhar quatro papéis distintos: a) categorias de destino, que atraem o consumidor-comprador ao PDV; b) categorias habituais, que são adquiridas de forma rotineira e automática; c) categorias ocasionais, compras sazonais não planejadas; e d) categorias de conveniência, contribuem para gerar amplitude ao mix de produtos e imagem de serviços ao PDV.

2.2.5 As Funções e responsabilidades do *Trade Marketing*

Motta e Silva (2007) detectaram que as mudanças verificadas no ambiente varejista, tais como a globalização das cadeias de supermercados, o fortalecimento de marcas próprias, a expansão de novos formatos de varejistas, a organização de centrais de negócios, a concorrência entre varejos de formatos distintos e o varejo *on-line*, além de inverterem a relação de poder, afetaram negativamente os resultados dos fabricantes. De acordo com os autores, as empresas estão revendo o *marketing mix* para torná-lo mais adequado às necessidades dos varejistas, com produtos e preços customizados para cada canal de distribuição. Ainda de acordo com os autores, os fabricantes tiveram que adaptar suas estruturas para esse novo cenário, com destaque especial para a implantação de equipes de *Trade Marketing*.

Díaz Morales (2000), recorrendo aos resultados do painel da Mintel Internacional de 1992, identifica cinco funções principais atribuídas à figura do interlocutor entre a empresa fabricante e o canal de distribuição, que são: (a) construir a base de dados relativa à atividade dos principais clientes, dos principais competidores, das motivações dos consumidores, da atividade promocional exercida pela concorrência, etc.; (b) criar planos para alcançar os objetivos das marcas por setores de distribuição; (c) identificar oportunidades de incremento do volume nos setores de distribuição e nas principais contas; (d) desenvolver caminhos criativos para conseguir oportunidades de aumento de volume de vendas através de promoções orientadas aos consumidores, através da distribuição; (e) assegurar que toda a atividade está analisada e que se tenha feito a análise de viabilidade econômica.

Por sua vez, Costa (1997) apud Labajo e Cuesta (2004) destaca a importância da determinação de uma política de preços diferenciada por canal e por cliente, a

determinação das condições de pagamento por cliente e por canal, a determinação dos custos de distribuição, o formato, controle e avaliação dos planos por cliente.

Chinardet (1994) apud Labajo e Cuesta (2004) enumera as seguintes funções do *Trade Marketing*: (a) adaptação ou preparação do produto às especificações do distribuidor, incluindo tamanho, quantidade, embalagem, etc.; (b) definição de promoções específicas para cada distribuidor; (c) melhora dos fluxos de informação e merchandising; e (d) atividades de marketing no ponto de venda, tais como as promoções, publicidade, gestão de espaço e etc.

Para Liria (2001), as funções do *Trade Marketing* são: (a) compartilhamento de conhecimentos e informação; (b) aperfeiçoamento da logística; (c) otimização das técnicas de *merchandising*; (d) aperfeiçoamento das condições comerciais e, (e) desenvolvimento de ações aos consumidores com o propósito de gerar volumes adicionais e de dinamizar a oferta dos distribuidores. O autor ressalta que essas funções são realizadas mediante a divisão de investimentos entre os fabricantes e distribuidores, de forma cooperada, sempre com o objetivo de aumentar a rentabilidade de ambas as partes.

Para Liria (2001), o desenvolvimento do departamento de *Trade Marketing* se dá tipicamente na forma de etapas, que são: (1) Em uma primeira fase, a criação do departamento responde às novas necessidades muito limitadas dos clientes, como a realização de promoções *ad hoc*, ofertas e operações específicas, além da dinamização do ponto de venda; (2) em uma segunda fase, a delimitação do campo de atuação se amplia para incluir novos enfoques, tais como a planificação das vendas, ofertas especiais, sistemas de informação, promoções e ações de suporte a vendas e a gestão por categorias.

As funções do *Trade Marketing* também podem ser investigadas a partir da perspectiva dos praticantes. Os anúncios para contratação de executivos podem oferecer subsídios úteis para o entendimento do que as empresas esperam do titular do cargo. Um anúncio oferecendo uma vaga de Gerente de *Trade Marketing* para a Sony Ericsson, publicado pela Michael Page na Revista Exame, define as principais atribuições do cargo: (a) planejamento estratégico de *Trade Marketing*; (b) gestão de promoções e merchandising no PDV; (c) administração de equipes de promotores de vendas; (d) relacionamento com as operadoras [de telefonia]; administração do P&L das ações de marketing (REVISTA EXAME, 2006, p. 123).

Mais recentemente, um anúncio publicado pela Michael Page, na mesma revista, oferecendo uma vaga de Gerente de *Trade Marketing*, para uma empresa que faz parte de um grupo multinacional que atua nos setores de nutrição clínica e infantil, define as seguintes responsabilidades: (a) definição de planos e estratégias da marca nos mercados de varejo, hospitalar e farmacêutico; (b) atuação como integrador entre as diversas áreas envolvidas na realização de ações e projetos; (c) análises e identificação de novas oportunidades e negócios (REVISTA EXAME, 2008, p. 146).

2.2.6 O composto de *Trade Marketing*

Randall (1994) propôs que a abordagem dos 4P's (Produto, Preço, Promoção e Praça) do *marketing mix* seriam aplicáveis ao *Trade Marketing*, da seguinte forma: (a) Produto – deve ser considerado como uma visão ampliada da marca, dado que sua importância junto ao consumidor final é o que determinará o nível de influência do fabricante junto ao varejista; (b) Preço – o preço continuará a ser um ponto crítico da negociação, e somente a importância da marca junto ao consumidor final é que

poderá auxiliar a minimizar a influência deste item no processo de negociação; (c) Promoção – as necessidades de cada PDV devem ser consideradas como forma de avaliação dos gastos com comunicação e promoção; e (d) Ponto de Venda – a relação entre as áreas de marketing, vendas, logística, manufatura, compras com o desenvolvimento de fornecedores, deve ser entendida e assimilada por toda organização. O posicionamento e a relação com o varejo devem ser entendidos em seus aspectos mais amplos.

De acordo Alvarez (2006), entretanto, o composto de *Trade Marketing* pode incluir as seguintes dimensões: (a) Promoção / Propaganda / *Merchandising* – objetivando equilibrar a promoção do produto no PDV e as promoções gerais de preço com a propaganda dirigida ao consumidor final para, desta forma, construir uma imagem da marca e do produto; (b) Equipe de vendas – objetivando a substituição dos vendedores por *Trade marketers* nos principais clientes, responsáveis por alta participação no faturamento; (c) Política de preços – as negociações não devem apenas se basear no preço, sendo necessário minimizar sua importância. Conceitos como valor dos produtos e serviços oferecidos pelo fabricante devem ser explorados; (d) Logística e nível de serviço – torna-se um importante elemento de negociação e de atendimento; (e) Disponibilidade dos produtos no PDV – busca incessante da otimização da presença no ponto de venda, mediante a alocação de recursos em função das necessidades demandadas por cada cliente; e (f) Resultados e Rentabilidade – o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados. É através dessa conta que o resultado do *Trade Marketing* pode ser apurado. Deve-se ainda estabelecer objetivos individuais de margem e rentabilidade para cada cliente e não apenas de volumes de vendas.

De acordo com Alvarez (2006), o *Trade Marketing* considera cada cliente como um mercado e a aplicação dos elementos de seu composto deve ser utilizada para maximizar a participação e a lucratividade em cada cliente individualmente. Ainda de acordo com o autor, os elementos do composto de *Trade Marketing* permitirão que, através do desenvolvimento das relações de negócios com os varejistas, as empresas apliquem e desenvolvam políticas de mercado voltadas para o consumidor final.

O conceito do composto de *Trade Marketing* não se contrapõe ao conceito tradicional do composto de *marketing*. Sua diferença está no fato de atingir o consumidor final através de ações comerciais desenvolvidas junto com os canais de distribuição e, em especial, junto com os principais clientes, bem como no reconhecimento da independência e da influência de cada cliente nos processos de decisão de compra do consumidor final (RANDALL, 1994; ALVAREZ, 2006).

2.2.7 A Importância do *Shopper*

A operacionalização do Trade Marketing exige, portanto, uma investigação detalhada do comportamento do *shopper*, ou seja, do consumidor durante o seu ato de compra e ainda, o estudo das formas mais eficazes para impactá-lo nesse momento (MOTTA et al, 2008). De acordo com os autores:

“(…) a compreensão de seus hábitos e necessidades de compra [do shopper] é um desafio do profissional de trade marketing que, dentro da empresa, é o especialista no canal de distribuição e em como potencializar as vendas dentro de cada canal e para cada cliente.” (2008, p. 77)

Crowford et al (2007), apontam como os grandes desafios para as empresas, o gerenciamento de categorias e entre as categorias, o crescimento de produtos e

novas marcas, o surgimento de novas mídias, e novas formas de conseguir insights sobre seus consumidores e compradores. Tais desafios levaram as empresas adotar estratégias colaborativas, ou seja, as empresas estão cada vez mais preocupadas em estreitar o relacionamento com seus principais parceiros na distribuição, sejam os grandes atacadistas, redes de varejo ou distribuidores. Tais estratégias visam conhecer melhor os hábitos dos consumidores no momento da compra, ou seja, tentar identificar quais são os fatores que influenciam o momento da compra. Tais insights só podem ser adquiridos no ato da compra, no PDV, através da parceria com os canais.

A importância de se entender o comportamento do *shopper* também é realçada pelos executivos. Ana Claudia Sponton, publicitária responsável pelo trade marketing do grupo Pepsico, declara:

“(...) o grande desafio da área de *trade* é entender os diversos perfis de *shopper* para ter mais propriedade na hora de definir quais são as melhores estratégias e quais as táticas em que se deve dar mais ênfase: sortimento, preço, localização, exposição, promoção, inovação, embalagem ou material de *merchandising*.” (SPONTON, 2008, p. 65)

Luiz Lara, sócio e presidente da Lew'Lara\TBWA e vice-presidente da Associação Paulista dos Profissionais de Propaganda afirma que:

“(...) o consumidor quer muito mais do que adquirir os produtos da sua lista de compras de maneira econômica. Ele quer viver a tentação, momento de inspiração, ele quer ter uma experiência no ato da compra. É isso o que o *shopper* deseja e, cada vez mais, as lojas devem oferecer um ambiente agradável, no qual seja fácil se movimentar, localizar os produtos, tocá-los e comprá-los.” (LARA, 2008, p. 49)

2.2.8 A estrutura do *Trade Marketing*

A aplicação dos conceitos de *Trade Marketing* na organização pode ser feita através de uma estrutura formal que contemple a função específica de *Trade Marketing* (RANDALL, 1994; LABAJO e CUESTA, 2004) ou de maneira informal, mediante o estabelecimento de ações de vendas e *marketing* e do gerenciamento de contas especiais (RANDALL, 1994).

De acordo com Randall (1994), a organização pode ser composta de *Business Teams*, que são grupos formados com participantes de diversos setores com o objetivo de estudar um projeto ou um negócio específico, e por gerentes de contas especiais, de categorias ou nacionais – que são as pessoas responsáveis por um grupo restrito de clientes especiais. Ainda de acordo com o autor, as políticas deveriam ser estabelecidas pelo grupo de trabalho. Os gerentes de contas teriam autonomia para tomar as decisões táticas de acordo com as políticas estabelecidas. Por fim, o autor sugere que, para a operacionalização do sistema de *Trade Marketing*, a empresa deveria atuar de forma diferenciada, voltada para o cliente em suas diversas áreas: Produtos; Preços; Equipes de Vendas; Serviços; Resultados e Rentabilidade.

Em estudo realizado por Costa (1997) apud Labajo e Cuesta (2004), foi identificado que há certa tendência entre as empresas fabricantes no que tange ao processo de organização das funções do *Trade Marketing*, que é: (a) adoção inicial das funções pelo departamento de Marketing; (b) tornar-se uma posição de *staff* dentro do Departamento de Vendas, respondendo ao Diretor de Vendas; (c) desenvolvimento da função anterior para que se torne uma consulta obrigatória para as decisões de Marketing que impliquem clientes ou os canais de distribuição; (d) evolução para um

departamento executivo – gerador de políticas comerciais dentro do Departamento de Vendas; e (e) surgimento de um departamento de *Trade Marketing* independente, responsável pela gestão estratégica das vendas.

Labajo e Cuesta (2004) constataram que, na Espanha, o departamento de *Trade Marketing*, em 64% dos casos, responde à Diretoria de Vendas. Contudo, verificaram também que o *Trade Marketing* pode estar subordinado à Diretoria de Marketing (16% dos casos) e que, eventualmente, responde simultaneamente para as duas Diretorias (6% dos casos). Ainda, segundo os autores, a denominação mais freqüente dos profissionais responsáveis pela execução das funções de *Trade Marketing*, na Espanha, é a de *Trade Marketing Manager* (40% dos casos).

Autores como Domènech (2000) apud Labajo e Cuesta (2004) e Diaz Morales (2000) acreditam que o departamento de *Trade Marketing* deva estar, de preferência, subordinado ao Departamento de Marketing ou ao de Vendas. Contudo, os autores constatam que as empresas preferem subordiná-lo ao Departamento de Vendas, pois acreditam que esta posição acarreta mais agilidade, resposta rápida e facilidade de coordenação entre os departamentos para melhor atender aos intermediários.

Labajo e Cuesta (2004) sugerem que a melhor alocação para as funções ou para o Departamento de *Trade Marketing* é no Departamento de Vendas. Isso porque se trata de um departamento prestador de serviço para o canal de distribuição, cujas atribuições geralmente são funções voltadas a dar suporte à área Comercial – o *Trade Marketing* reportar-se-ia fundamentalmente ao *Key Account Manager* e, em algumas ocasiões, ao Diretor Comercial – desempenhando o papel de elo entre as áreas de Marketing e Vendas. Ainda de acordo com os autores, contudo, é comum

encontrar empresas que criam departamentos independentes para estas funções, dependendo da importância da área de *Trade Marketing* para o negócio da empresa.

Para Liria (2001), a organização de um departamento de *Trade Marketing* pode proporcionar alguns benefícios para as empresas, como: (a) melhor coordenação das ações entre marketing e vendas; (b) sistematização da coleta e análise de dados internos, do mercado, dos clientes e da concorrência; (c) melhor conhecimento sobre os clientes finais; (d) melhor desempenho das atividades promocionais e do *merchandising*; (e) melhor gestão do ponto de venda; e (f) melhoria na parceria com os clientes e na harmonização do tratamento de clientes-chave.

2.2.9 Estudos sobre *Trade Marketing* no Brasil

De acordo com Zolotar (2005), o *Trade Marketing* foi introduzido no Brasil em meados da década de 1990 pelas multinacionais de bens de consumo. Segundo Alvarez (2006), à época, as atividades de *Trade Marketing* se restringiam, apenas, às atividades de promoção e divulgação nos PDV's.

Alvarez (1999) realizou um estudo sobre a aplicação dos conceitos de *Trade Marketing* no ambiente brasileiro. O autor pesquisou três empresas fabricantes de produtos alimentícios: Leco, Sadia e Quaker e concluiu que as empresas se encontravam em estágios distintos no que diz respeito ao conhecimento e à aplicação dos conceitos de *Trade Marketing*. Ainda de acordo com o autor, nas duas empresas que estavam em estágio de aplicação dos conceitos (Sadia e Quaker), as funções de *Trade Marketing* eram subordinadas à Diretoria Comercial. Quanto à motivação para a aplicação dos conceitos, o autor constatou que as empresas

tinham como objetivo a melhoria do relacionamento com seus consumidores. Com relação às práticas de *Trade Marketing*, o autor constatou que: (a) as empresas empregavam promotores e repositores com dedicação exclusiva nos principais pontos de venda; (b) organizavam as equipes de venda por canal e por cliente; (c) atribuíam às equipes de venda a responsabilidade pelo gerenciamento integral do relacionamento com o cliente e, (d) utilizavam mais intensamente as promoções nos PDV's. O autor constatou ainda que a influência da área de *Trade Marketing* sobre as características dos produtos e as condições comerciais ainda era muito pequena.

Zolotar (2005) estudou sete casos de *Trade Marketing* no Brasil: Parmalat, Coca-Cola, Havaianas, Red Bull, Sucos Mais, Allied Domecq e Martins. Segundo o autor, *Trade Marketing* ainda não é um conceito totalmente disseminado nas empresas, no ambiente brasileiro. Ainda de acordo com o autor, em muitos casos, os gerentes de produto ou gerentes de marketing ainda desenvolvem ações de marketing para o *trade*, às vezes por solicitação das próprias equipes de venda.

Em 2006, Alvarez investigou a prática das ações de *Trade Marketing Mix* em 38 empresas de dez setores de bens de consumo de distribuição de massa. O autor concluiu que as empresas têm incorporado os conceitos de *Trade Marketing Mix* de forma bastante homogênea, especialmente no que diz respeito às práticas relacionadas com o produto; vendas; logística e serviços; sistemas de informação e *merchandising*, promoção e propaganda no PDV. O autor constatou que as áreas responsáveis pelo *Trade Marketing* nas empresas que foram alvo da pesquisa ainda não participavam da definição de preços e não estavam envolvidas na apuração e controle dos resultados com os clientes.

Almeida e Abreu (2008) realizaram um estudo com 155 proprietários, gerentes ou compradores de operações varejistas do canal autopeças no Estado do Rio de Janeiro, com o intuito de investigar se as ações de *Trade Marketing* seriam relevantes no processo de decisão de compra de lubrificantes nesse canal. Os resultados da pesquisa apontam que o produto (marca e qualidade dos lubrificantes) é o principal fator utilizado pelos compradores do canal, além disso, fatores como serviço logístico – que afeta diretamente o resultado do varejista – e condições comerciais – que envolvem prazo de pagamento e preço – também se destacaram entre os fatores mais importantes para a tomada de decisão dos compradores. Os autores constataram que os varejistas do canal autopeças percebem a importância das ações de *Trade Marketing* dos fabricantes de lubrificantes, mas não estão satisfeitos com a atuação dos fabricantes com relação às ações de comunicação *push* e investimentos no PDV. Os autores constataram ainda, que os fabricantes têm atribuído às equipes de venda a responsabilidade pelo gerenciamento integral do relacionamento com o cliente, assim como o que fora constatado por Alvarez (1999).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada neste estudo. Primeiramente o problema de pesquisa e as perguntas específicas serão estabelecidos. Em seguida, discutir-se-ão o método da pesquisa e os procedimentos para a coleta e análise dos dados. Finalmente, serão expostas as limitações desta pesquisa.

3.1 O PROBLEMA E AS PERGUNTAS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por objetivo principal ampliar o entendimento sobre as motivações e práticas do *Trade Marketing* na perspectiva da indústria de bens de consumo – os fabricantes – e dos varejistas – especificamente, as redes de lojas de conveniência. Neste estudo, o problema de pesquisa se desdobra em cinco perguntas específicas:

- 1) Quais são os fatores motivadores da adoção do *Trade Marketing*?
- 2) Quais são as práticas de *Trade Marketing*?
- 3) Como se insere a área de *Trade Marketing* na estrutura organizacional?
- 4) Como se dá a alocação de recursos orçamentários para *Trade Marketing*?
- 5) Como se dá a mensuração de retorno das ações de *Trade Marketing*?

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

De acordo com Bonoma (1985), é o problema da pesquisa que determina a escolha do método do estudo, devendo-se considerar os objetivos a serem alcançados e natureza do fenômeno a ser investigado. Em virtude do caráter exploratório desta pesquisa, o método escolhido foi o qualitativo, através do estudo de casos. Kirk e Miller (1986) argumentam que a pesquisa qualitativa de caráter exploratório facilitaria a descoberta do novo e do inesperado, sem, no entanto, perder-se a objetividade.

O método qualitativo distingue-se por permitir análises em profundidade e com muitos detalhes acerca de um tema, fazendo uso de inferências não-estatísticas. Como as pesquisas no campo da Administração, em geral, buscam analisar conjunturas reais – uma complexa tarefa de observação – para construir teorias ou

modelos, o método qualitativo torna-se o mais indicado para investigar essas situações práticas. Especificamente, a estratégia de estudos de caso contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais e sociais e, por isso, vem sendo amplamente utilizada nesta área (CAMPOMAR, 1991).

Para Yin (2003) o estudo de caso é uma investigação empírica que: (a) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando, (b) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

De acordo com o autor:

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.” (YIN, 2003; p.33)

Ainda, de acordo com o autor, o estudo de caso é adequado porque se trata de “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas” (YIN, 2003; p. 13).

Segundo Yin (2003) há três dimensões que devem ser consideradas na definição do método de pesquisa a ser utilizado: (1) o tipo de pergunta da pesquisa; (2) o grau de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e; (3) se o foco da pesquisa será em eventos contemporâneos ou históricos. A partir destas dimensões, o autor faz uma comparação (ver Quadro 01) entre cinco métodos importantes em Ciências Sociais e sua aplicabilidade.

Quadro 01
Comparação de Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais

| Método | Tipo de pergunta da pesquisa | Necessita controlar eventos comportamentais? | Foca eventos recentes? |
|--------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|
| Experimento | Como, por quê? | Sim | Sim |
| <i>Survey</i> | Quem, o quê? onde, quanto? | Não | Sim |
| Análise de arquivo | Quem, o quê? onde, quanto? | Não | Sim/Não |
| História | Como, por quê? | Não | Não |
| Estudo de caso | Como, por quê? | Não | Sim |

Fonte: YIN, 2003, p. 5

Yin (2003) conclui que o método do estudo de caso apresenta uma vantagem comparativa sobre os demais métodos principalmente quando se investiga uma série de eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

3.2.1 Projeto de estudo de casos múltiplos

De acordo com Yin (2003), a quantidade de estudos que se utilizam de casos múltiplos vem aumentando com frequência nos últimos anos. Em algumas áreas, os estudos de casos múltiplos foram considerados uma “metodologia” diferente dos estudos de caso único. Como exemplo, o autor cita a antropologia e a ciência política, que desenvolveram um conjunto de fundamentos lógicos para realizar estudos de caso único e um segundo para realizar o que está sendo chamado de “estudos comparativos” (ou de casos múltiplos).

Os projetos de estudo de caso múltiplos apresentam vantagens em comparação aos projetos de caso único. “As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto.” (HERRIOT & FIRESTONE, 1983, apud YIN, 1993, p. 68).

Para Eisenhardt (1989) o estudo de casos múltiplos apresenta duas vantagens significativas em relação ao estudo de caso único: 1) eles aumentam o potencial criativo do estudo; e 2) a convergência de observações de investigações múltiplas aumentam a confiabilidade dos resultados.

Ainda de acordo com a autora, as pessoas, em sua maioria, exibem dificuldades quando o assunto é processamento de informações. Geralmente, os pesquisadores tendem a tirar conclusões prematuras ou, muitas vezes, falsas, devido ao fato de se aterem a uma única perspectiva. Por isso, a autora propõe a utilização da comparação de pontos de vista, através de casos cruzados, para evitar que a informação seja analisada sob um só ponto de vista.

3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

De acordo com Eisenhardt (2007), ao contrário das *surveys*, a seleção dos casos não precisa ser representativa. Isso porque, quando se decide realizar uma pesquisa se utilizando do método do caso, o pesquisador não está testando teoria alguma, e sim, tentando desenvolver uma teoria. Para a autora, o método de casos múltiplos permite ao pesquisador descrever, de forma mais rica, a existência de um fenômeno e a construção de uma teoria mais sólida do que se utilizando casos simples

Para mitigar o risco de se ter uma análise enviesada, o pesquisador deve buscar informantes com diferentes pontos de vista, ou seja, que enxergam o fenômeno a ser estudado de diversos pontos de vista (EINSEHARDT, 2007).

A questão desta pesquisa envolve a comparação da perspectiva de fabricantes e varejistas sobre o *Trade Marketing*. Desta forma, dois grupos de casos foram selecionados para investigação.

O primeiro grupo compõe-se de cinco casos de empresas industriais, fabricantes de bens de consumo de alto giro, alimentos e bebidas tipicamente vendidos em supermercados e lojas de conveniência. As empresas fabricantes foram selecionadas a partir de recomendações recebidas de especialistas em *Trade Marketing*, consultados na primeira etapa exploratória deste estudo. Dez empresas foram abordadas, entretanto, apenas seis concordaram em participar do estudo. Uma das empresas entrevistadas ainda estava no estágio preliminar de adoção das práticas de *Trade Marketing*, motivo pelo qual não foi aproveitada.

O segundo grupo compõe-se de quatro casos de redes de lojas de conveniência. As cinco principais redes de lojas de conveniência foram contatadas, entretanto, uma destas redes não concordou em participar da pesquisa.

A escolha de redes de lojas de conveniência como *locus* deste estudo pode ser justificada pela importância que este setor representa no segmento de auto-serviço brasileiro, canal típico de venda de bens de consumo de alto giro. De acordo com o SINDICOM, o setor de lojas de conveniência contempla, hoje, mais de 5.000 lojas. Em 2006, o setor faturou R\$ 1,9 bilhões, e gerou mais de 180 mil empregos diretos e

indiretos. Além disso, não foram identificados estudos brasileiros ou internacionais relacionados às motivações ou práticas do *Trade Marketing* neste setor varejista.

3.4 MÉTODO DE COLETA DOS DADOS

Goode e Hatt (1979, p. 432) afirmam que, apesar de não ser possível correlacionar o método do estudo do caso a uma técnica específica de obtenção de dados, ele "é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida como a história de vida do indivíduo, a história de um grupo, ou um processo social delimitado."

De acordo com Yin (2003), os processos de coleta de dados para estudos de caso são mais complexos do que os utilizados em outros métodos de pesquisa, exigindo do pesquisador uma "versatilidade metodológica" e a prática de procedimentos formais para assegurar o controle de qualidade durante o processo de coleta de dados.

A coleta de dados foi dividida em duas etapas: a) entrevistas com especialistas e b) entrevistas com os fabricantes e varejistas.

Na primeira etapa, especialistas em *Trade Marketing* foram entrevistados. Para tanto foi realizada uma entrevista em profundidade com o diretor e o gerente executivo de uma empresa brasileira especializada na prestação de serviços de consultoria em *Trade Marketing*. As informações coletadas nesta etapa foram utilizadas para auxiliar o pesquisador no processo de refinamento dos roteiros de entrevista (ver Anexos 1 e 2) que foram usados na etapa subsequente. Foi também a partir das informações coletadas com os especialistas que as empresas fabricantes foram pré-selecionadas.

Na segunda etapa, foram entrevistados diretores ou gerentes das empresas fabricantes, bem como os gerentes das redes de lojas de conveniência. A identificação dos informantes em cada empresa foi realizada mediante o uso de uma forma derivada da técnica de bola-de-neve. Hair, Jr, Babin, Money e Samouel (2005) explicam que a técnica bola-de-neve é aquela em que o pesquisador utiliza os respondentes iniciais para identificar os demais informantes. No caso desse estudo, parte dos informantes já tinha sido previamente identificada na primeira etapa da pesquisa, entretanto, utilizou-se o conhecimento (relações pessoais) dos entrevistados como um instrumento facilitador para acesso aos demais informantes.

As entrevistas foram todas realizadas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, nos meses de março de abril de 2008, observando a disponibilidade de agenda dos entrevistados. As entrevistas tipicamente duraram 60 minutos. Todas as entrevistas foram transcritas, e somente uma das entrevistas não pode ser gravada, contudo, as principais declarações foram devidamente anotadas e transcritas.

3.5 REDAÇÃO DOS CASOS

Os casos foram redigidos de forma a apresentar, na parte inicial, uma caracterização da empresa. Em seguida, relata-se a entrevista, observando-se a cronologia da entrevista, obedecendo-se sempre que possível a ordem do roteiro.

Inicialmente são relatadas as percepções dos entrevistados sobre os motivos do surgimento do *Trade Marketing* na empresa. A seguir, são detalhadas as práticas de *Trade Marketing* adotadas pela empresa. Depois, relata-se como a área de *Trade Marketing* se insere na estrutura organizacional da empresa e como ela se relaciona com as demais áreas da organização. Em seguida, é feita a descrição das práticas

relativas aos recursos orçamentários destinados às ações de *Trade Marketing*. Por fim, é feito o relato da experiência da empresa no que tange à mensuração do retorno das ações de *Trade Marketing*.

3.6 ANÁLISE DOS CASOS

De acordo com Eisenhardt (1989) a análise dos casos deve ser elaborada de modo a possibilitar o confronto dos dados coletados com as categorias de análise elaboradas a partir da literatura. Desta forma, seguindo a recomendação da autora, um grupo de cinco categorias foi identificado a partir da literatura revisada: (a) fatores motivadores; (b) práticas; (c) estrutura organizacional; (d) recursos orçamentários; e (e) mensuração do retorno. As categorias foram utilizadas para a elaboração do roteiro das entrevistas, para a descrição dos casos e para a análise dos casos. As mesmas categorias foram utilizadas para abordar a perspectiva dos fabricantes e dos varejistas. Desse modo, a busca de diferenças e similaridades entre os fatos relatados pelos entrevistados dos dois grupos foi facilitada.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo, por sua natureza exploratória e pelo método utilizado de entrevistas em profundidade, tem suas análises e conclusões limitadas ao grupo de entrevistados, não permitindo generalizações. De fato, a impossibilidade de generalização dos resultados de pesquisa para a população constitui-se em uma das principais limitações do método de estudo de caso.

Entretanto, como uma das finalidades do método é levantar *insights*, deve-se observar que a impossibilidade de generalizar não invalida a utilização do método, uma vez que ele não se propõe a avaliar a freqüência com que dado fenômeno

ocorre em determinada população. Planejar cuidadosamente a execução do estudo de caso é a recomendação de vários autores para se fazer frente às críticas tradicionais feitas ao método.

Segundo Vergara (2003, p. 63), o método de entrevistas “está limitado pela seleção dos atores para as entrevistas”. Considerando que foi utilizado o critério de acessibilidade para escolha dos entrevistados, é possível que os selecionados não tenham sido os informantes mais indicados, pois, por ocuparem cargos de alto nível gerencial podem não possuir a vivência necessária da operação, para falar com propriedade das dificuldades do dia a dia.

As conclusões deste estudo ficam restritas às perspectivas das empresas fabricantes e varejistas entrevistadas. As estratégias e dinâmicas dos demais integrantes do mercado, bem como dos franqueados das lojas de conveniência e dos distribuidores e atacadistas das empresas fabricantes não foram analisadas no presente estudo.

Alguns dos entrevistados possuem conhecimento formal (teórico) a respeito do fenômeno em estudo. Esse fato pode constituir uma limitação na medida em que as respostas destes informantes podem conter algum tipo de viés.

Outra limitação deste estudo reside no fato de que não foi possível realizar uma triangulação interna das entrevistas, ou seja, tipicamente apenas um executivo foi entrevistado em cada uma das empresas, impossibilitando o processo de verificação das respostas por comparação com outros informantes. Não obstante, foi realizado sempre que possível uma triangulação externa de informações, uma vez que neste

estudo foram entrevistados varejistas e fabricantes, possibilitando o cruzamento de informações na relação diádica (cliente-fornecedor).

Finalmente, as análises que serão aqui apresentadas estão influenciadas pela visão do pesquisador e da revisão de literatura que se misturam com as informações levantadas na pesquisa e a sua interpretação. Quanto ao pesquisador, uma limitação inerente quando se adota o estudo de casos como método é a subjetividade do processo. Isto porque, o pesquisador acaba por interferir inevitavelmente, tanto na seleção do material utilizado na pesquisa, quanto na etapa de coleta e análise de dados (GOODE e HATT, 1979).

4 ETAPA EXPLORATÓRIA DO ESTUDO

Neste capítulo, serão apresentados os principais achados da etapa que antecedeu às entrevistas de campo com as empresas fabricantes e varejistas. Nesta etapa exploratória, foi realizada uma entrevista em profundidade com o principal executivo da área de gerência de projetos da empresa K – uma agência especializada em *Trade Marketing*. Os roteiros de entrevistas (ver Anexos 1 e 2), que foram elaborados a partir da revisão de literatura e utilizados na etapa posterior, foram refinados a partir das informações coletadas nesta etapa.

A empresa K é uma agência de *Trade Marketing*, voltada para o projeto de soluções que vão desde o planejamento estratégico de canais de vendas até a execução de ações de campo, aplicando metodologias específicas em termos de planejamento, implementação e monitoramento de resultados.

A empresa K desenvolve projetos com soluções customizadas, objetivando a intensificação da atuação das empresas contratantes no PDV, através de modelos de monitoramento de gestão de canais; capacitação de vendas – indústria e varejo; realização de pesquisas junto ao trade e consumidor final; criação e design para o PDV; e processos e controles de merchandising.

4.1 SÍNTESE DO RELATO DA ENTREVISTA

De acordo com o relato da empresa K, os fabricantes de bens de consumo, a princípio, tratavam o varejista como um mal necessário e não como um elo importante para se chegar ao consumidor final. Com o passar do tempo, os varejistas perceberam a sua importância na formação do valor ao cliente:

“De tanto as empresas fabricantes terem trabalhado intensamente o varejo, sobretudo os fabricantes de bens de consumo, eles [os varejistas] descobriram seu papel e sua importância na cadeia de valor. Antes, o varejista era considerado apenas um mal necessário para a indústria que imaginava que, se fosse possível o consumidor final adquirir seus produtos diretamente na fábrica, não teria o canal no meio do caminho.”
(Gustavo, gerente da Empresa K)

Com a profissionalização e movimento de concentração do varejo – mais especificamente as grandes cadeias de supermercado – ocorrido em meados da década de 1990, as próprias cadeias varejistas começaram a se utilizar de técnicas e estudos realizados pela indústria para entender e fidelizar seus clientes, agora, não mais seguidores de uma marca específica, e sim do ponto de venda.

A indústria de bens de consumo teve que enfrentar, portanto, uma perda do seu poder de barganha. A cooperação com o canal de distribuição para se comunicar com o consumidor final de forma mais eficiente se fez cada vez mais necessária:

“A comunicação de massa perdeu um pouco da sua importância, uma vez que, em diversos casos, os varejistas podem escolher com qual fornecedor trabalhar. Eles são os “donos” do canal e conseqüentemente do consumidor final. As pessoas quando vão a um supermercado, um hipermercado, vão em busca do “*one stop shopping*”, ou seja, um único lugar onde possam fazer todas as suas compras e dispor de uma grande variedade de preços e produtos. É preciso saber comunicar através do varejo, sem sombra de dúvida.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

Para o entrevistado, apesar de a evolução das relações entre fabricantes e varejistas estar em franca evolução, muitas empresas com as quais eles trabalham ainda percebem a área de *Trade Marketing* meramente como uma área de promoções de vendas, visando ao incremento do volume de vendas:

“Algumas empresas estão evoluindo e entendendo cada vez mais a importância dessa função [*Trade Marketing*]. Cada vez mais é preciso atuar em parceria com o varejo para atingir os resultados.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

A partir do momento em que as empresas percebem a importância do *Trade Marketing*, começa um trabalho de entendimento de como fazer com que a área funcione a fim de trazer resultados. Um bom exemplo disso, fornecido pelo entrevistado, é a indústria do Tabaco no Brasil que, no momento da proibição da comunicação nos meios tradicionais, se viu na situação de buscar alternativas para comunicar seus produtos e fazer com que eles girassem. Nesse momento, eles tiveram que desenvolver a área de canais e entender melhor seu funcionamento, para usá-los não só como veículo de comunicação, mas também para seguirem a sua vocação natural que é a de vendas.

“A importância do *Trade Marketing* para as empresas é justamente entender o canal de forma mais plena. Com a competição mais acirrada a cada dia, não só por espaço, mas por preço e pela preferência do consumidor, utilizar o canal como um propagador das atribuições dos seus produtos é um grande aliado à estratégia das empresas.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

Para o entrevistado, atualmente, o grande desafio da indústria é fazer com que os seus canais sejam propagadores da sua estratégia. O que a área de *Marketing* planeja pode ser perdido de diversas formas. A cadeia é, por muitas vezes, extensa. Pode passar pelo *marketing*, pela área comercial, eventualmente por distribuidores e equipes de vendas, até chegar, efetivamente, na ponta, ou seja, no consumidor final. Nesse caso, é preciso ter alguém ou uma área que possa fazer essa informação chegar de forma mais fidedigna para o consumidor final.

“Muitas vezes, os departamentos de Marketing e Vendas acabam não se entendendo no que tange à estratégia. Por um lado, o Marketing pensa que sabe muito de estratégia, comunicação e branding e a área de Vendas entende muito dos seus canais, fazendo com que muitas vezes falte um elo de ligação entre essas áreas, e aí, é aonde entra o *Trade Marketing*, fazendo com que Marketing pense em algo que seja aplicável nos canais e de que forma se pode aplicar alguma estratégia nesses canais.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

Quando perguntado sobre a importância das ações de *Trade Marketing*, o entrevistado declarou que é importante que se entenda a organização e as características de cada canal, no que diz respeito ao formato e público consumidor. Cada canal de vendas tem suas próprias necessidades e expectativas. O entrevistado exemplifica: “não se pode esperar que a expectativa de uma farmácia seja a mesma de um grande supermercado, no que diz respeito a material de *merchandising*”. Mesmo assim, como ele já havia dito anteriormente, o *Trade Marketing* é muito mais do que deixar um material de *merchandising* ou um freezer no PDV.

“Acredito ainda que o melhor que se tem a fazer é compreender plenamente o funcionamento do canal. Isso facilita à medida que o canal é mais estruturado como as lojas de conveniência, por exemplo. Fica mais fácil criar métricas e com isso entender melhor o seu funcionamento, que tipo de ação funciona melhor, qual abordagem, que mix de produto oferecer e a que preço, é mais ou menos oferecer o que é mais adequado a cada canal.”(Gustavo, gerente da Empresa K)

De acordo com o entrevistado, quando as empresas percebem a importância de entender as peculiaridades de cada canal, passam a criar campanhas de comunicação no PDV, ações de incremento de volume e etc, voltadas e mais adequadas para cada tipo de canal.

É na indústria de bens de consumo que os maiores avanços nessa área podem ser observados, contudo, ainda é possível identificar algumas empresas onde a área de *Trade Marketing* tem como objetivo tão somente a realização de ações de potencialização de vendas no canal.

De acordo com a empresa K, soluções inovadoras no que diz respeito ao *Trade Marketing* são constantemente apresentadas, contudo, ainda estão muito restritas à parte de comunicação no PDV em si. O entrevistado relata que uma solução diferente e inovadora que vem apresentando bons resultados, são as campanhas de incentivo e capacitação de distribuidores e varejistas de uma importante marca de sorvetes. Seu objetivo é tornar os PDV's que comercializam a marca de sorvetes, um importante propagador dos atributos da marca, sensibilizando o consumidor no momento da compra. Essa sensibilização se daria através da interação do cliente com o atendente do PDV, que estaria preparado e capacitado para proporcionar ao consumidor uma agradável experiência de compra, bem como prover explicações sobre os produtos e seus benefícios.

Outro exemplo sobre inovação em *Trade Marketing*, relatado pelo entrevistado, é o que é feito na indústria de tabaco. A empresa desenvolveu um modelo, onde o vendedor só precisa digitar alguns dados referentes ao tamanho do PDV, fluxo das pessoas, concorrentes e o posicionamento dos mesmos, dentre outras diversas variáveis, e o programa, que está instalado no PDA, gera uma sugestão de mix de produto, preço, bem como planograma da exposição dos produtos, e ainda indica o material expositor mais adequado e local de instalação. Com isso, abre-se muito pouco espaço de manobra e, conseqüentemente, de erro por parte do vendedor. Dessa forma, o vendedor negociará com o PDV muito mais embasado em dados e

fatos e com uma abordagem muito mais sólida do que se não tivesse tais dados.

Ainda de acordo com o entrevistado,

“Não há mais espaço para vendas que se realizem com argumentos como ‘preciso bater minha meta’, ou ‘me ajuda aí na parceria’. Esse tipo de argumento de vendas em breve não será mais eficaz.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

Para o entrevistado, a profissionalização do varejo, outrora observada somente nas grandes redes varejistas, está cada vez mais presente nas redes regionais, nas redes locais e até no pequeno varejo. Entretanto, essa profissionalização não tem contribuído para a inovação nas práticas de *Trade Marketing*. O que a empresa K tem constatado é que as empresas de bens de consumo estão praticando ações semelhantes entre si, ou seja, não vêm desenvolvendo novas técnicas de abordagem ao consumidor final via PDV que possam ser consideradas inovadoras de verdade.

“Está tudo muito parecido, muito pouca inovação. Compra de espaços especiais nos grandes hiper e supermercados estão cada vez mais caros. Por exemplo, no Wal-Mart. Eles têm uma das maiores redes de TV do mundo, que é a rede interna deles, onde são veiculados anúncios próprios ou não, a custos elevadíssimos. Uma ilha ou uma ponta de gôndola surte efeito no curtíssimo prazo, mas sua prática não se mostra efetiva no médio e longo prazo.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

O entrevistado argumenta que em virtude dos crescentes custos para se trabalhar nos grandes clientes, os fabricantes de bens de consumo têm buscado os canais de vendas alternativos. Os fabricantes têm realizado parcerias com o pequeno varejo, que está pronto para esse tipo de relacionamento.

Ainda segundo a empresa K, em razão do comportamento das redes de varejo regionais ou locais, como também são conhecidas, estar se aproximando do comportamento das grandes cadeias varejistas, no que diz respeito à profissionalização e às exigências, tem ficado mais fácil negociar espaço de exposição e ações com os pequenos varejistas. Esse tipo de ação é muito interessante para incrementar volume e gerar visibilidade, contudo, na visão do varejista, ainda não é considerado um ponto chave na hora de ceder espaço ou incrementar o volume de compra. O varejo já percebe e usa seu espaço como moeda de troca nas negociações.

Para o entrevistado, as empresas têm procurado desenvolver ao máximo o conhecimento do canal. Algumas empresas chegam a realizar estudos sobre o fluxo das pessoas dentro do PDV, exatamente como os realizados pelas grandes cadeias. Esse tipo de estudo permite que o fabricante identifique o comportamento de compra do consumidor final dentro do PDV, sendo possível, assim, identificar *hot spots* dentro do canal, que nem mesmo o próprio canal tem conhecimento.

“Mostrar para o canal que você está preocupado em entendê-lo para que o próprio fabricante doutrine o canal a trabalhar da melhor maneira é um serviço, se é que podemos chamar assim, muito importante para o fabricante que quer ser líder no canal, dominar o espaço de venda.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

No que diz respeito às dificuldades para operacionalizar as ações de *Trade Marketing*, de acordo com o entrevistado, é possível dividi-las em duas: (1) internas à companhia que está operacionalizando, e (2) externas a ela.

Uma importante dificuldade interna é a falta de comunicação entre Marketing e Vendas, e o modo como essas duas áreas trabalham, de forma isolada. Isso faz

com que as áreas trabalhem isoladamente, sem um alinhamento claro de objetivos. Muitas vezes, as ações desenvolvidas pela área de Marketing são, sob a visão de Vendas, impossíveis de serem praticadas e operacionalizadas em determinado canal. A equipe de vendas geralmente argumenta que isso acontece por falta de conhecimento do canal por parte de Marketing, que muitas vezes planeja e toma decisões sem conhecimento do campo.

Outra dificuldade interna é a questão do longo caminho que a informação e o conceito de produto e de marca têm que percorrer até chegar ao PDV. Nesse longo caminho as informações se perdem, e nem sempre o que foi pensado no âmbito estratégico consegue chegar ao campo da maneira como foi concebido. Isso dificulta muito o trabalho dos envolvidos e compromete o sucesso das ações.

A dificuldade externa é com relação aos interesses do varejista. Cada um com seu problema. Mais especificamente no caso dos grandes supermercados e cadeias varejistas, o principal ponto é a disponibilidade de espaço, na verdade o preço desses espaços e a margem de manobra que existe para negociação com eles. Os varejistas não percebem como benéficos as ações propostas pelos fabricantes, mesmo porque, muitas vezes elas esbarram em um fenômeno recente que são as marcas próprias. Não é de interesse do varejista desenvolver *branding* de marcas da indústria quando ele tem uma estratégia de desenvolvimento de sua própria marca.

“Como ele vai disponibilizar espaço para um fabricante e abdicar do seu próprio? O que acontece é que cada vez mais os espaços vão se tornando muito caros, o que inviabiliza o desenvolvimento de ações por parte dos fabricantes de médio e pequeno porte. Tal e qual ocorreu com a Mídia de Massa, campanhas *in store* estão se tornando cada vez mais caras e com seus retornos mais discutíveis. É preciso que os fabricantes, através do *Trade* busquem alternativas para crescer, e aí vemos cada vez mais a necessidade

de se entender cada canal em sua plenitude e buscar trabalhar o mix de produto adequado para cada um e da maneira correta.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

De acordo com o entrevistado, ainda não foi identificado um padrão para o desenho da área de *Trade Marketing* nas empresas. O que acontece normalmente é que em algumas empresas já é possível ver a figura do Gerente de *Trade Marketing*, em outras, a gerência existe, porém com outra nomenclatura. Contudo, as empresas já estão reconhecendo o fato de que o *Trade Marketing* é importante para o desenvolvimento e estreitamento das relações entre a indústria e os canais de distribuição. Também não há um padrão para a localização da área na estrutura organizacional. Isso depende muito da orientação da indústria. Se for uma empresa mais voltada para o *Marketing*, a tendência é que a área de *Trade Marketing* irá responder para a área de *Marketing*, se for uma empresa voltada para Vendas, a tendência é que a área de *Trade Marketing* responda para a área comercial.

“Acredito que nos próximos anos o *Trade* deve migrar para um departamento autônomo dentro da empresa, que consiga fazer a ligação entre *Marketing* e Vendas, mas que tenha autonomia de pessoas e verba, porque isso é essencial para conseguir implementar e estruturar a coisa na companhia, mas eu acho que esse é o futuro. Se desligar de *Marketing* e Vendas e se transformar num departamento autônomo.”
(Gustavo, gerente da Empresa K)

A verba destinada ao *Trade Marketing* tem aumentado, contudo, ela ainda está muito condicionada à cultura da companhia em desenvolver mídia de massa. Para o entrevistado, o critério para alocação dos custos de *Trade Marketing* ainda é o do incremento do volume. O mercado ainda não desenvolveu uma forma melhor para alocação desses recursos. O trabalho que é visível, que são os materiais utilizados

nas ações, bem como os brindes e as pessoas, ainda é o que compromete a maior parte da verba destinada ao *Trade Marketing*.

“a verba de *Trade Marketing* ainda compete com a mídia de massa pelo mesmo dinheiro. Compete também com a verba comercial, que são os recursos para incentivos comerciais, aquisição de PDVs e para a política comercial em si. Mas a minha percepção é que ela tende a crescer.” (Gustavo, gerente da Empresa K)

Para o entrevistado, a mensuração dos resultados das ações de *Trade Marketing*, quando feita, ainda é tipicamente realizada através de indicadores financeiros, principalmente quando se trata de medir o retorno imediato das ações. Com relação às atividades destinadas a gerar resultados no longo prazo, ainda não há uma forma exata de medir seus resultados, o que também acontece com algumas ações de Marketing, por exemplo, que também levam tempo para se consolidarem como de sucesso.

Para o entrevistado, os resultados do trabalho do *Trade Marketing* também podem ter reflexos na área comercial, por exemplo, na influência de uma segmentação de clientes melhor e mais inteligente, bem como no desenho de modelos de atendimento e equipes de vendas, gerando maior nível de serviço, satisfação dos clientes e posterior resultado de vendas. Esses retornos ainda não são medidos ou levados em consideração, na maioria dos casos.

Ainda de acordo com o entrevistado, é preciso que haja alguém na organização que possa apresentar o canal de distribuição de forma mais estratégica tanto para Vendas, que precisa se preocupar em vender, quanto para *Marketing*, que precisa comunicar e desenvolver as marcas e os produtos.

“Acho que a área de *Trade* vai começar a ganhar espaço e mais notoriedade quando ela passar a ser vista, não só como um facilitador e operador de ações de vendas e de *branding*, e sim como uma área que entende o canal sob o ponto de vista estratégico e voltado para vendas, fazendo com que Vendas se preocupe em vender e Marketing em fazer *branding* e comunicar.” (Gustavo, gerente da Empresa K).

5 DESCRIÇÃO DOS CASOS

No presente capítulo serão relatados os casos de nove empresas, sendo cinco fabricantes e quatro varejistas. Por solicitação dos entrevistados, o nome das empresas será preservado, desta forma, os cinco fabricantes serão identificados por Empresa F1 a F5 e os quatro varejistas, redes de lojas de conveniência, serão identificados por Empresa V1 a V4. No início de cada relato, será apresentada uma breve descrição das características da empresa.

5.1 CASOS DE FABRICANTES

O Quadro 02 a seguir, sintetiza as características das empresas entrevistadas.

Quadro 02

Características das Empresas Fabricantes

| | Segmento | Atuação | Entrevistado |
|-------------------|--|----------------|--|
| Empresa F1 | Bebidas alcoólicas e não alcoólicas. | Internacional | Gerente de <i>Trade Marketing</i> |
| Empresa F2 | Bebidas não alcoólicas. | Internacional | Diretora de <i>Shopper Marketing</i> |
| Empresa F3 | Sorvetes. | Internacional | Gerente de <i>Trade Marketing</i> e Regional de Vendas |
| Empresa F4 | Alimentos e bebidas não alcoólicas. | Internacional | Gerente de <i>Trade Marketing</i> |
| Empresa F5 | Higiene e limpeza, cuidado pessoal, inseticidas, armazenagem doméstica e linha automotiva. | Internacional | Gerente de <i>Consumer</i> |

5.1.1 Empresa F1

Com operações em 14 países nas três Américas, a Empresa F1 é a quinta maior empresa de bebidas do mundo e a líder do mercado latino-americano. As operações

da Companhia consistem na produção e comercialização de cervejas, chopes, refrigerantes, outras bebidas não alcoólicas e malte.

No Brasil, as operações da empresa são divididas da seguinte forma: (i) cerveja; (ii) refrigerantes e bebidas não alcoólicas e não carbonatadas; e (iii) malte e subprodutos. A empresa tem atuação em todo o território nacional e seus produtos são, em sua maioria, líderes em suas categorias, e compõem a grande força de negociação da empresa junto ao mercado.

De acordo com a entrevistada, a área de *Trade Marketing* da empresa F1 começou a ganhar notoriedade e importância nos últimos dois anos. Anteriormente, a área de *Trade Marketing* era dedicada tão somente ao merchandising de ponto de venda, sem outras responsabilidades. Mais recentemente, novas atribuições e responsabilidades foram delegadas à área. Atualmente, o foco da área de *Trade Marketing* da empresa F1, hoje conhecida como Conexão com o Ponto de Venda, reside na pesquisa e inteligência de canais.

“Antigamente a preocupação era em entrar no ponto de venda e ‘bloquear’ todos os cartazes extras; exibir todas as marcas, para tentar ocupar todo o espaço que o ponto de venda pudesse oferecer para a concorrência. Colocar faixa do lado de fora, para chamar a atenção do consumidor para o preço. (...) hoje em dia, com a pesquisa, a gente já percebe que nenhum consumidor vai no ponto de venda porque viu uma faixa.” (Paula, gerente da Empresa F1)

De acordo com a entrevistada, em virtude das características de consumo dos produtos comercializados pela empresa F1, algumas das atividades relacionadas com o *Trade Marketing* acabam sendo custosas para a empresa. A instalação de geladeiras e materiais de suporte ao armazenamento do produto é um investimento

alto, o que faz com que a empresa procure ser cada vez mais exigente na alocação dos recursos. Em se tratando do pequeno varejo, pequenas redes e lojas de conveniência, a situação ainda é mais complexa, porque todo o material de ponto de venda, no caso, a refrigeração, é integralmente custeado pela empresa, exigindo que a área de *Trade Marketing* seja cada vez mais eficiente no controle dos investimentos.

Para a entrevistada, uma atividade desenvolvida pela área de *Trade Marketing* que vem apresentando resultados expressivos são os programas de fidelidade oferecidos pela empresa. Nesses programas, os clientes ganham pontos de acordo com o perfil de compra. Ao final de um determinado período, o cliente pode trocar os pontos ganhos por prêmios, que variam desde passagens aéreas até material de ponto de venda.

Na empresa F1, até o ano de 2007, todas as atividades relacionadas ao *Trade Marketing* eram desenvolvidas pela área de Marketing, sob responsabilidade da Diretoria de Marketing. Atualmente, a empresa conta com uma Diretoria de *Trade Marketing*, com um Gerente Nacional de *Trade Marketing* que, por sua vez, é suportado por um quadro de cinco especialistas. As principais atividades da área de *Trade Marketing* são relacionadas (a) aos programas de adesão, como são chamados os programas de fidelidade oferecidos pela empresa; (b) refrigeração, que é um grande ativo da empresa dentro do PDV; e (c) análise de portfólio.

“A análise de portfólio objetiva auxiliar a empresa a administrar suas marcas de acordo com cada mercado, ou seja, dependendo do mercado e dos canais de distribuição, a empresa consegue manejar as marcas e compor sugestões de mix de produto de acordo com a realidade local e a necessidade do cliente.” (Paula, gerente da Empresa F1)

Da mesma forma como o mix é adaptado às necessidades do canal e do mercado local, alguns programas de fidelidade são adaptados para perfis específicos de clientes. Por exemplo, o programa de fidelidade, que inicialmente foi criado para o pequeno varejo (bares e botecos), foi adaptado para alguns clientes de auto-serviço e, posteriormente, para as redes de lojas de conveniência. Na verdade, a empresa F1 tem desenvolvido mais estudos a respeito do auto-serviço, em virtude da importância deste setor varejista para a indústria de bens de consumo, o que permitiu a montagem de equipes de vendas e suporte específicos para este canal.

“Entender e atender a este canal de forma customizada significa entender a dinâmica do canal e identificar quais são as atividades que respondem melhor, para possibilitar o desenvolvimento de estrutura de atendimento e suporte especializados”. (Paula, gerente da Empresa F1)

De acordo com a entrevistada, o grande desafio atual da área de *Trade Marketing* na empresa F1 é o controle dos processos. A área cresceu muito e muito rápido e em meio a uma competição muito intensa. Ainda de acordo com a entrevistada, “a pressão por vendas ainda é muito forte, o que faz com que a equipe de vendas seja cobrada por mais uma atividade, além da sua atividade fim, que é vender”. Estruturar os processos e estabelecer padrões de atendimento, bem como acompanhar essas atividades, parece ser um dos desafios dos profissionais de *Trade Marketing* da empresa F1.

Muitas das atividades desenvolvidas pelo *Trade Marketing* na empresa F1 ainda são operacionalizadas e acompanhadas, no dia-a-dia, pelos responsáveis das equipes de vendas, ou seja, a efetiva aplicação das ações desenvolvidas pela área de *Trade Marketing* ainda está muito sob a responsabilidade da área comercial.

“A gente [equipe de vendas] tem que ser o olho do *Trade*, mas o vendedor ainda não está preocupado com o *Trade*. Eu sei que o *Trade* alavanca as vendas, eu sei que o *Trade* ajuda a vender, só que hoje eu tenho alguns problemas. Eu mudei o conceito, acho que o *Trade* agora é comunicação de marca no ponto de venda.” (Paula, gerente da empresa F1).

Na empresa F1 a verba geral de comunicação é dividida entre os gerentes de *Trade Marketing* de cada Regional. Tipicamente, cada gerente decide quanto desta verba será aplicada em ações regionais de *Trade Marketing* de cada marca.

“Cada gerente tem a sua verba para a comunicação das marcas e dentro dessa verba eles destinam alguma coisa para o *Trade* regional. Não sei falar em valores, mas digamos que do X que você recebe para uma marca, o gerente separa 10% que vai dividir entre as regionais, para fazer eventos da marca. Para a minha regional vai uma verba que é só para *Trade*. O meu Gerente Regional decide os gastos de acordo com o que eu pesquisei e o que eu gastei. Eu falo com ele: Olha, eu tenho esses eventos no campo (...) somando eles dão 110 milhões, por exemplo. Eu preciso, digamos, de uns 10 milhões. Eu preciso desses eventos para o ano que vem e estou achando que eles vão encarecer 20%, então eu preciso de 12 milhões.” (Paula, gerente da empresa F1)

Na empresa F1, o retorno dos investimentos em ações de *Trade Marketing* é medido com base em pesquisas desenvolvidas pela própria empresa, sempre observando como parâmetro os resultados das pesquisas de mercado da Nielsen. Além disso, os programas de adesão, principal foco da área de *Trade Marketing*, são avaliados de acordo com o resultado de cada cliente.

De acordo com a entrevistada, a tendência para a área de *Trade Marketing* dentro da empresa F1 é crescer e, cada vez mais, ganhar importância e notoriedade, sempre aliando a inteligência de canais aos trabalhos de comunicação e fidelização dos canais de distribuição.

“E cada vez mais você tem que ter um tipo de propaganda para um determinado público. Então, cada vez mais, você vai ter que ir direto ao ponto de venda, porque aquele ponto de venda do seu João é um e o do seu Manoel é outro. O que eu tenho que trabalhar é como é que eu vou vender mais marca no seu Manoel e não é a mesma tática que eu vou usar na do seu João. Entendeu? Então, acho que a tendência é entender isso cada vez mais e acertar a mão. Criar o programa certo. É o que gente chama: ‘o remédio certo na doença certa’. O *Trade* vai ganhando cada vez mais em função [da sua capacidade] de traduzir o conceito no mercado. Eu acho que a tendência é crescer cada vez mais. E já cresceu muito de três anos pra cá, que é o tempo que eu tenho de empresa.” (Paula, gerente da empresa F1)

5.1.2 Empresa F2

A empresa F2 está presente em mais de 200 países e responde por mais de 400 marcas de bebidas não-alcoólicas, entre estas, quatro das cinco marcas mais consumidas no planeta.

Com atuação no Brasil desde 1942, a Divisão Brasil tem em sua base de clientes cerca de um milhão de pontos de venda espalhados por todo o território brasileiro e é a terceira maior operação da empresa no mundo. O Sistema é composto pela empresa F2 Brasil e 17 grupos empresariais independentes, chamados de fabricantes autorizados, responsáveis pela produção, engarrafamento e distribuição dos produtos, além de uma empresa de sucos e uma de chá mate, que elaboram o produto final em suas 41 unidades industriais e o distribuem aos pontos de venda.

De acordo com a entrevistada, a área de *Trade Marketing* na empresa F2 nunca teve essa denominação. Logo no seu começo, era chamada de *Channel Planning* e *Merchandising*, o que demonstra que, desde a sua criação, a área teve como objetivo o planejamento dos canais, bem como a comunicação dentro do PDV.

Atualmente, existe uma diretoria de *Shopper Marketing*, responsável pelas ações de *Trade Marketing*.

Ainda de acordo com a entrevistada, ao longo do tempo foram observadas lacunas na área de *Channel Planning* e *Merchandising* no que diz respeito à estratégia de canais. As lacunas vinham da necessidade de se entender de forma plena o comportamento do consumidor, no caso o *shopper*, entender os motivadores de compra, os motivos de compra e porque eles compram e escolhem comprar em cada canal de distribuição. Atualmente, a diretoria de *Shopper Marketing* é responsável pelo desenho da estratégia voltada para o canal e para o *shopper*. A área de *Shopper Marketing* constitui um elo de ligação entre o que é pensado estrategicamente em termos de marca e o que é de fato levado ao mercado.

“Para pensar num fluxo convencional (...) é assim: marketing faz todo seu estudo de marca, com o consumidor, e eu faço todo o estudo de *shopper*, de tendências e de ocasiões. A gente se junta, faz uma mistura e sai com a mesma estratégia.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

Na empresa F2 a diretoria de *Shopper Marketing* tem a responsabilidade de traduzir as necessidades do mercado para a área de *Marketing*.

“Tudo o que vai para o mercado tem que passar por mim. Esse é meu papel, sou um *gate keeper* do processo. Eu organizo (...) todas as marcas, todos os ‘marketeiros’ querem falar diretamente com o mercado. Quem é que organiza o meio de campo? É o famoso *Trade Marketing* clássico, não é?” (Cláudia, diretora da empresa F2)

A empresa F2 atribui ao *Shopper Marketing* a mesma importância do *Consumer Marketing*. Há um consenso na empresa de que as duas áreas representam a mesma importância para o sucesso dos negócios. De acordo com a percepção da

entrevistada, o mercado de bebidas é muito competitivo, as dificuldades são comuns a todos os concorrentes e as ações e técnicas estão disponíveis para todos. O que pode diferenciar um concorrente do outro é ter a inteligência necessária para lidar com as tendências do varejo e se aproveitar do maior entendimento dos canais e do comportamento de compra dos consumidores.

A empresa F2 acredita que produzir e dispor de um conhecimento sobre o comportamento do *shopper* é uma vantagem competitiva. De acordo com a entrevistada, o que os clientes, nesse caso o varejo mais estruturado, mais pedem para eles, no sentido de prestação de serviço e parceria, é o conhecimento. Conhecimento este que, ainda de acordo com a entrevistada, em outras épocas poderia ser traduzido como gerenciamento de categorias, hoje, amplamente difundido entre os principais *players* do varejo nacional. Contudo, o gerenciamento de categorias já é algo considerado básico pelos varejistas, eles já detêm este conhecimento.

“o gerenciamento de categoria é clássico, mas ele pensa exclusivamente na sua categoria, você como capitão de categoria. O que a gente está dizendo é mais amplo: dentro do universo de vendas, como é que o consumidor se comporta hoje.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

De acordo com a entrevistada, os principais clientes dispõem de uma infinidade de informações provenientes de *scan track*, gerenciamento de categorias, estudos de fluxo e do ticket médio dos seus clientes, contudo, ainda não sabem o que fazer com esta quantidade de dados, que podem ser transformados em informação pela empresa F2, que complementa o conhecimento inclusive com a ajuda de institutos de pesquisas para o desenvolvimento de estudos voltados a entender o *shopper* no momento da compra.

“A gente tem uma área de clientes especiais, os *Key Accounts*, como toda empresa. E aí que a gente percebe o quanto que o pouco que a gente tem de conhecimento é relevante para o mercado. A gente tem muito pouco. Nos últimos três anos a gente investiu demais em pesquisa, mas ainda é pouco, e isso já é relevante para o varejo.”
(Cláudia, diretora da empresa F2)

A entrevistada acredita que a empresa F2 vem conseguindo gerar bons negócios com o varejo, bem como o desenvolvimento de parcerias, que podem se mostrar duradouras e rentáveis. Quando o conhecimento é passado para o varejo, é muito bem recebido e valorizado, principalmente o conhecimento capaz de gerar negócios, como o desenvolvimento de uma determinada categoria, aliada ao produto que é comercializado pela empresa F2, através do *cross selling*, identificação de *hot spots* ou de produtos que “casam” bem entre si.

“Se você olhar no supermercado e verificar onde está a maioria dos pontos extra de refrigerante [vai notar que estão] em volta do setor de refrigerante. Sabe por quê? Porque quem negocia não quer entregar essa rentabilidade para o [fabricante] de biscoito. Porém, quem está indo ali já vai comprar [refrigerante]. Então, tem que fazer um ponto extra junto ao pão, que tem alto tráfego e aumenta o ticket médio da rede. Isso é um conhecimento tão óbvio e não está difundido. Por quê? Porque é gestão de categorias ‘*by the book*’. Então, quando nós fizemos os estudos de canal, levamos esse conhecimento para as redes, e elas abriram as portas para a gente em termos de execução de ponto de venda, de localização e de equipamento, por causa do conhecimento.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

No que diz respeito à inovação em *Trade Marketing*, desperta atenção a participação da área de *Shopper Marketing* no desenvolvimento de produtos e na definição do mix específico por canal. De acordo com a entrevistada, especificamente na cidade do Rio de Janeiro, devido à alta concentração de concorrentes, a empresa F2

trabalha de forma mais customizada no que diz respeito ao mix oferecido aos clientes pequenos, os chamados clientes de rota, e ao grande varejo, sobretudo o auto-serviço.

Na empresa F2, sob a responsabilidade da área de *Shopper Marketing* estão as gerências de supermercado e canais tradicionais – padarias e mini mercados. De acordo com a entrevistada, o segmento mais relevante a ser trabalhado hoje em dia é o dos mini mercados. Ainda de acordo com a entrevistada, através desse canal é possível se comunicar com a base da economia brasileira, a população de baixa renda, que hoje já tem acesso ao consumo de produtos de marca. Esses mercados estão, em sua maioria, bem localizados e com sortimento certo, de acordo com a localidade de atuação e com a renda do público local, contudo, o nível de profissionalização deste canal é muito baixo.

“Eles querem as mesmas coisas das grandes redes, mas ainda não estão preparados para receber toda a informação disponível, ainda há um longo caminho a ser percorrido por eles. Para atuar de forma mais eficiente neste mercado, a empresa dispõe de mix específico para este canal, disponibilizado através da inteligência de canais.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

Na avaliação da entrevistada, as lojas de conveniência, ou o chamado consumo imediato, estão no meio termo entre as grandes redes e o mini mercado. Isso, porque são muito mais profissionais do que os mercadinhos de bairro, mas ainda têm suas limitações de atuação. A entrevistada acredita que o segmento de lojas de conveniência tende a evoluir para o modelo que é encontrado em outros países, sobretudo em países europeus, onde a loja de conveniência funciona, não como uma loja de posto de gasolina, mas como um mercado de bairro mais sofisticado.

Em termos de comportamento do *shopper*, a loja de conveniência está mais para uma padaria sofisticada, uma *delicatessen*, do que para um supermercado.

“Eu acho que a gente vai evoluir para loja de conveniência, ser uma loja de conveniência, como é lá fora. De ser uma padaria, um mini mercado, sofisticado, sofisticado não, mais profissional, mais estruturado. Hoje, no Brasil, ele está virando uma lanchonete, a gente já falou.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

A empresa F2, quando solicitada, tem tido a oportunidade de fazer apresentações sobre *Shopper Marketing* para os executivos de redes de lojas de conveniência. É uma solicitação que vem do próprio setor. De acordo com a entrevistada, a maior dificuldade para a empresa F2, no que tange à área de *Shopper Marketing*, é levar o conhecimento para os clientes sem parecer que esse conhecimento seja somente teórico, sem aplicabilidade prática.

“Então, ficamos o tempo todo sempre tentando transformar essa informação em uma aplicação concreta. Isso quer dizer que: se eu vou fazer um porta-canudos para botar em cima da mesa, eu tenho que saber que tipo de mensagem, em que tipo de localização está o porta-canudos. É assim que a gente leva o conhecimento, através de uma aplicação prática.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

A alocação da verba para *Trade Marketing* na empresa F2 é um tanto quanto complexa, devido à participação dos fabricantes e distribuidores na composição do orçamento. Contudo, de acordo com a entrevistada, a verba de *Trade Marketing* representa algo em torno de 40% da verba total destinada ao *Marketing* e esta participação vem aumentando nos últimos anos.

“Se eu incluir outras variáveis, por exemplo, investimentos em equipamentos, como geladeiras, muda completamente o mix. O gasto com *Trade* sobe demais. Se

misturarmos os gastos com material de *merchandising*, o peso é maior ainda.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

A empresa F2 mede o retorno das atividades de *Trade Marketing*, representadas, sobretudo, pela geração e propagação do conhecimento de *shopper*, através da aferição de índices de satisfação do cliente e de capacidade de geração de negócios.

“A pergunta ao varejista não se resume mais ao índice de satisfação, que é muito transacional. É, ‘quem é que realmente te ajuda a crescer?’ É esse o indicador que eu agora estou perseguindo muito.” (Cláudia, diretora da Empresa F2)

A tendência para a área de *Trade Marketing*, segundo a entrevistada, é se libertar do foco na inovação em produto, uma fase já vivida pela empresa, e migrar para uma era de *shopper experience*.

“Eu acho que essa febre de inovação que a gente fez em produto, ... no final vai convergir para *shopper experience*. Seria assim: cerveja teria o quiosque da marca de cerveja e sorvete teria o quiosque da marca de sorvete, ou seja, a indústria indo falar direto com o consumidor.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

5.1.3 Empresa F3

A história da empresa F3 começa na Europa em meados do século 19, quando seu fundador criou seu primeiro produto, um alimento nutritivo, especial para crianças, à base de cereais e leite. Voltada essencialmente para a nutrição humana, a empresa diversificou suas atividades a partir da década de 70, passando também a atuar nos segmentos farmacêutico, de cosméticos e de alimentos para animais de estimação.

Em 1921 a empresa iniciou sua produção no Brasil, no interior do Estado de São Paulo. Atualmente, a empresa F3 atua em doze segmentos de mercado: Leites,

Cafés, Culinários, Achocolatados, Cereais, Biscoitos, Nutrição, Chocolates, Refrigerados, Sorvetes, *FoodServices* e *PetCare*. São comercializados no território brasileiro mais de 1000 itens sob a chancela da empresa F3.

Na empresa F3, a área de *Trade Marketing* surgiu para possibilitar uma conexão entre as áreas de Marketing e Vendas, mediante o foco nos canais de distribuição, privilegiando o ponto de vista do comportamento do consumidor. O *Trade Marketing* surgiu, portanto, a partir da demanda da área de Vendas. Foi desenvolvida então uma área para responder por esse suporte à estratégia de canais, com ações direcionadas ao entendimento dos canais.

“Qual vai ser o nosso modelo de negócios? Como vai ser o crescimento? Qual vai ser o *source of goal*? (...) Vai ser principalmente pelo entendimento dos canais; e vai ser através de um trabalho de inteligência, de distribuição. A partir daí, vai se criando uma série de ramificações naturais. (...) As ramificações acabaram sendo um desmembramento da estratégia central. (...) Temos que estar focados na conquista de clientes fortes, para dominar os canais fortes para sorvete. Isso dá sustentabilidade no curto prazo, porque proporciona um crescimento rentável.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

Atualmente, a empresa F3 dispõe de uma área específica de *Trade Marketing*, denominada *Channel Category Sales Development*, ou simplesmente CCSD. Essa área está subordinada à estrutura da Diretoria Comercial, e funciona como uma área de apoio às equipes de vendas. Em cada unidade da empresa existe um profissional respondendo pela área de CCSD, atuando como um *staff* das equipes de vendas. Geralmente, a área é dividida de forma a atender *clusters* de segmentos de varejo.

Devido às peculiaridades das características de consumo de sorvete e à competição acirrada, a empresa F3 acredita que há uma grande necessidade de estar presente

de forma ostensiva no varejo. Tal presença se reflete em ações freqüentes com o mercado, para evidenciar a marca e estimular o consumo, bem como para estreitar as relações com os canais de distribuição.

“O dinamismo [do mercado] e o fato de precisarmos de uma distribuição muito grande, faz com que nós estejamos o tempo todo fazendo ações com um canal diferente.”
(Pascoal, gerente da empresa F3)

A empresa F3 faz uma distinção entre os canais. De acordo com o entrevistado, o canal supermercados é tratado de forma diferenciada. A categoria de sorvetes, é trabalhada pelos supermercados como um gerador de tráfego, principalmente nos meses do verão. Ainda de acordo com o entrevistado, a empresa F3 entende e se adapta a essa necessidade do varejo. O canal supermercado exige bastante agressividade em preços por parte da empresa F3 e seus concorrentes, inclusive fomentando guerras de preços, traduzida em encartes com preços atrativos.

“No canal Supermercado, não adianta. A gente ainda tem no Brasil uma cultura muito forte de que você tem que desenvolver preço para forçar o canal. Existem raras exceções, que mesmo assim, fatalmente irão passar por preço.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

No canal auto-serviço, a empresa F3 faz uma distinção entre as contas nacionais, chamadas *Key Accounts*, e as regionais. De acordo com o entrevistado, as contas regionais estão cada vez mais se profissionalizando, seguindo o mesmo caminho outrora percorrido pelos grandes *players* nacionais, no sentido de desenvolvimento e profissionalização do seu negócio. Esses clientes, como todos os outros, valorizam ações voltadas à precificação, contudo, valorizam muito as ações promocionais, constituindo um ambiente propício para trabalhar o estímulo.

“Eles gostam de ações que movimentem a loja, como a colocação de uma promotora na frente da loja, fazer um barulho, eles sempre gostam que incrementem o fluxo da loja. Se por um lado as contas Nacionais estão pouco se lixando para isso, as contas Regionais gostam muito dessas ações. Eles querem preço também, mas valorizam mais esse tipo de ação. Contudo, esse ainda não é um fator crítico de decisão na hora de escolher entre um fornecedor e outro.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

A empresa F3 também trabalha o mini mercado, o mercado de bairro, aquele com até 05 *check outs*, que também está se desenvolvendo, mas ainda está muito atrás, no sentido de profissionalização, dos demais formatos de varejo. De acordo com o entrevistado, o espaço de loja é muito reduzido e há pouca organização e estudo para definição do layout. Por ter um nível de importância ainda menor para a indústria, esse formato de varejo apresenta outras demandas, especialmente no que diz respeito a melhores condições e abertura para negociação.

“se você oferecer preço, combinado com alguma solução diferente, de exposição, de melhoria das vendas, você terá um cliente fiel a você. O canal Supermercados é o menos técnico e o que dá mais valor ao *Trade*. Ele entende o que é feito, mas não conhece a parte ‘acadêmica’ do negócio. Eles gostam e acham que é necessário. O pequeno supermercado percebe valor nas ações desenvolvidas pelo *Trade*.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

Se por um lado os grandes supermercados estão mais preocupados com as ações de preço, os demais formatos de varejo tipicamente demandam da empresa F3 o desenvolvimento de ações para estimular os consumidores. Quanto maior o entendimento do formato, maior a possibilidade de customização das ações.

“Aqui na empresa, o que fazemos é tentar dirigir o tipo de ação por canal. Mesmo dentro do mesmo canal, na maioria das vezes, no caso das Lojas de conveniência, a gente faz uma espécie de rodízio entre as redes.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

No caso específico das redes de lojas de conveniência, existe uma demanda por ações promocionais e também por um trabalho de gerenciamento de categorias.

“Por exemplo, o canal Conveniência tem um calendário promocional para o ano inteiro. Todo mês tem que ter uma ação, cada mês é um produto diferente, tem que ter brinde, tem que ter material, toda uma cadeia para que ele mande para o franqueado, para que ele fique feliz, que estimule o giro, etc.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

“[os clientes perguntam:] Como eu faço para vender determinadas combinações de produtos? É melhor eu vender sorvete de massa ou picolé? Eu não consigo o mesmo preço do supermercado, mas como é que eu posso ter o produto aqui e que não seja tão caro? A loja de conveniência hoje é o canal mais estruturado nesse tipo de perfil de varejo, demandam da indústria um trabalho forte: o que eu faço com o meu consumidor? Eu preciso vender mais! Você que tem que me falar porque eu não conheço o seu negócio.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

Tipicamente, as ações desenvolvidas pela área de *Trade Marketing* da empresa F3 são operacionalizadas pelas equipes de vendas da área comercial. De acordo com o entrevistado, aí reside a grande dificuldade no que diz respeito à operacionalização dessas ações. Fazer os conceitos chegarem até a ponta da cadeia é o grande desafio. Desenvolver as ações e negociar a implementação com os clientes, geralmente não constitui a dificuldade, o problema é como garantir que o que foi desenvolvido chegue no mercado conforme o planejado. Para o entrevistado, essa dificuldade decorre da necessidade de envolvimento de outras áreas integrantes do processo, para que as ações feitas no PDV constituam o reflexo exato do que foi planejado.

“O trabalho do *Trade* só acaba quando a ação termina. O que dá menos trabalho é a concepção da ação. Esta é a parte mais fácil da história. (...) a equipe está ‘matando um leão por dia’, tendo que vender caixas em cima de caixas. Para você ‘tirar um cara para

sentar' e explicar a ele a ação, fazer com que ele entenda e absorva isso já é um trabalho. Convencê-lo de que aquilo vai gerar resultado para ele é outro trabalho.”
(Pascoal, gerente da empresa F3)

O orçamento para *Trade Marketing* na empresa F3 representa 15% do total do orçamento de *Marketing* da companhia. Contudo, de acordo com o entrevistado, esse número vem apresentando uma tendência de crescimento e a empresa está propensa a investir cada vez mais nessa área.

“O percentual de 15% [em relação ao orçamento total de marketing] está [dirigido] a preço, ações comerciais, ações de bonificação, ações promocionais, que não envolvem o consumidor diretamente.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

A mensuração do retorno das ações de *Trade Marketing* na empresa F3 é feita através da avaliação do incremento do volume, comparando-se o período promocional com o período sem promoção. No entanto, de acordo com o entrevistado, a empresa F3 não consegue visualizar a rentabilidade de cada ação por cliente, quando as ações são massificadas.

“Aqui a gente começa a medir da partida. A gente mede até aqui dentro, por exemplo, a rentabilidade de cada ação. Agora, se você entra de uma forma muito massificada, fica quase impossível mensurar o sucesso das ações.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

Para o entrevistado, uma das ações mais interessantes e que vem gerando bons resultados é a implantação e desenvolvimento de uma área específica para atender os ambulantes, um segmento bastante representativo e até então pouco explorado pelas empresas. Outro caso de sucesso relatado pelo entrevistado diz respeito ao desenvolvimento de uma linha de produtos, onde o *Trade Marketing* foi o grande

responsável pelo desenvolvimento da estratégia de lançamento, bem como alinhamento com toda a empresa, desde as áreas industriais, ao comercial.

“O *Trade* foi responsável por ‘costurar’ toda a relação para esse projeto dar certo. Influenciou a área de *supply*, a equipe de vendas, Marketing, áreas afins, outras diretorias, sempre ‘costurando’ com a preocupação da execução perfeita. Eu acho que o trabalho de *Trade Marketing* é muito esse.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

5.1.4 Empresa F4

A empresa F4 é líder mundial em produção de polidores feitos de cera para assoalhos e móveis. A primeira subsidiária brasileira surgiu em 1960 na cidade no Rio de Janeiro. Hoje, incluindo as fábricas do Rio de Janeiro e Fortaleza e sua força de vendas, ela emprega mais de 300 pessoas. Atualmente, a empresa F4 tem subsidiárias em aproximadamente 80 países, comercializando produtos em cerca de 100 países. As linhas de produtos oferecidas pelas subsidiárias são similares às linhas da companhia norte-americana, com adaptações aos mercados locais. A empresa F4, gerenciada pela própria família há mais de 115 anos, emprega em todo o mundo cerca de 10.000 pessoas. Sua atuação, no Brasil, abrange os segmentos de higiene e limpeza, cuidado pessoal, inseticidas, armazenagem doméstica e linha automotiva.

A área de *Trade Marketing* na empresa F4 já existe há, pelo menos, doze anos no Brasil. De acordo com a entrevistada, a empresa está passando por um processo de reestruturação da área, que passará a se chamar de *Customer*. Apesar da entrevistada não ter participado, de forma efetiva, da criação da área, é de conhecimento dela, que a motivação para a criação da área de *Trade Marketing* na empresa foi a necessidade de suporte à área comercial, a fim de atender às

demandas do grande varejo, no caso, as grandes redes varejistas. Segundo a entrevistada, no início, a área de *Trade Marketing* era focada em ações de cunho bastante operacional.

“Era muito mais focada no operacional do que no estratégico. Era muito tático, operacional, aprovação de propostas. (...) a parte estratégica ficava exclusivamente com o Marketing. Funcionava assim: alguém apresentava uma proposta, o *Trade* avaliava, aprovava, assim, quase como em um banco.” (Caroline, gerente da empresa F4)

Entretanto, de acordo com a entrevistada, com o passar do tempo a área de *Trade Marketing* ganhou uma importância estratégica significativa na empresa F4, participando, inclusive, das discussões acerca do planejamento comercial e estratégico da empresa.

“(...) a gente tem travado discussões com o Marketing de igual para igual. Assim, hoje, o plano comercial e o estratégico são feitos pelas duas áreas, Marketing e *Customer Marketing*, e não mais só por Marketing. Hoje temos um papel muito grande dentro da empresa.” (Caroline, gerente da empresa F4)

A área de *Trade Marketing*, na empresa F4 denominada como *Customer*, está subordinada à Diretoria Comercial. Devido ao vasto *mix* de produtos que a empresa comercializa, a estrutura de *Customer* é dividida por categorias de produtos. Os gerentes de *Trade Marketing* são pares, ou seja, estão no mesmo nível dos gerentes Regionais de Vendas, fazendo a ligação da área comercial com as outras áreas da companhia, como *Marketing* e Operações.

“Somos a interface da força de vendas internamente para a companhia, inclusive com a área de operações, enfim, a gente traz a demanda e leva a demanda” (Caroline, gerente da empresa F4)

A importância e autonomia adquiridas pela área de *Customer* na empresa F4, se refletem na transferência da verba de materiais de merchandising e ações de PDV, que antes eram geridas por Marketing e hoje, são de responsabilidade do *Trade Marketing*. A empresa F4 entende que tudo relacionado ao “*customer*” deve ser de responsabilidade da área.

Outro papel importante desempenhado pela área de *Customer* é a alimentação do sistema de S&OP, sistema de planejamento de vendas e operações da empresa. A área de *Customer* é quem valida os números orçamento de vendas, com informações de mercado, tais como *sell out* dos clientes, períodos de promoções e próximas ações promocionais. Através do cruzamento entre o resultado de vendas e a verba destinada para a área, a área de *Customer* valida os volumes esperados, repassando a informação para a área de produção.

Para mensurar o retorno das ações de *Trade Marketing*, a empresa F4 utiliza o ROI – *return on investment*. São avaliados: a margem de cada produto trabalhado, em determinado período promocional, em cada cliente específico; o volume incremental no período promocional e o volume do mês subsequente; e o custo da ação realizada. A empresa mede os retornos para as ações acima de dez mil reais.

“Existe uma mensuração. Temos uma planilha que a gente chama de ROI, *return on investment*, onde controlamos o custo de cada ação, a rentabilidade do produto, o volume base que ele faz, o volume incremental que ele vai ter com a ação e o volume no mês subsequente, pra ver se não estamos só antecipando volume.” (Caroline, gerente da empresa F4)

Nos casos em que a mensuração do retorno é complicada ou uma avaliação financeira não é suficiente, por exemplo, combate à concorrência ou entrada em um

cliente estratégico, a empresa F4 avalia o investimento necessário caso a caso, envolvendo os gerentes das contas desses clientes.

Como forma de fidelizar seus clientes e garantir um maior espaço e volume de vendas no PDV, a empresa F4 desenvolve programas de incentivo. Eles têm diversos formatos e premiações, que vão desde campanhas de volume para atacadistas à positivação realizada pelas equipes de distribuidores. As premiações são de toda natureza, como, por exemplo, viagens ao exterior com direito a acompanhante. Para os supermercados, são realizadas ações com demonstradores, pontos extra, encarte, etc. Entretanto, segundo a entrevistada, todas essas ações de loja não diferem muito do que é praticado pela concorrência.

A principal inovação que a empresa F4 vem desenvolvendo, com relação ao *Trade Marketing*, segundo a entrevistada, é a utilização dos dados de *sell out* dos grandes clientes. Com esses dados, o controle e mensuração das ações se tornam mais efetivos e a empresa consegue visualizar *on line* o andamento das ações, sendo possível, inclusive, cancelar uma dessas ações no decorrer da realização da mesma.

A empresa F4 possui uma área denominada “Novos Canais”, subordinada a vendas. Nessa área, a empresa engloba diversos formatos de varejo, como farma, distribuidores especializados e lojas de conveniência, dentre outros. De acordo com a entrevistada, o canal de lojas de conveniência ainda não é muito expressivo, devido à característica dos produtos comercializados pela empresa F4. Ainda assim, esse canal é visto de forma diferenciada e tratado como um canal que apresenta grandes oportunidades, especialmente em determinadas épocas do ano, onde a sazonalidade de alguns produtos é bastante forte.

De acordo com a entrevistada, as maiores dificuldades para a operacionalização das ações de *Trade Marketing* são duas, uma interna e outra externa. Com relação à dificuldade interna, a entrevistada realça a dificuldade de acordo com a área de *Marketing* sobre o desenvolvimento de certas ações, que acabam não sendo realizadas por uma questão de discordância entre as duas áreas. A questão externa é que, ainda de acordo com a entrevistada, o varejo no Brasil, em sua maioria, ainda está pouco preparado para receber algumas ações da área de *Trade Marketing*.

“Tem coisas legais que você quer fazer com o cliente, mas o cliente não é desenvolvido o suficiente para fazer. Por exemplo, o varejista trabalha com uns produtos péssimos e você quer fazer a revisão de um mix. (...) Então você faz e tal, você leva, explica tudo. É óbvio que você não vai levar num *laptop*. Dependendo do cliente você vai levar no papel de pão mesmo, um ‘graficozinho’, mas ele não entende, ele ainda não está pronto.”
(Caroline, gerente da empresa F4)

Outros desafios com os quais a empresa F4 se depara são a complexidade fiscal, a composição de preços, e a gestão dos canais indiretos, ou seja, atacadistas e distribuidores. De acordo com a entrevistada, muitos desses clientes são problemáticos, ainda pouco estruturados e, por vezes, se utilizam de modos não muito éticos em suas operações. Essas situações são mais encontradas, segundo a entrevistada, em regiões mais distantes do país, mas não necessariamente remotas. A questão do preço também é importante para evitar os conflitos de canais, bem como evitar a chamada “invasão” de áreas, dado que no Brasil alíquotas de impostos incidentes sobre a mercadoria vendida variam de Estado para Estado. Isso é um problema que a empresa enfrenta e que, para a entrevistada, é um desafio para todo profissional de *Trade Marketing* no Brasil.

Para a entrevistada, a tendência da área de *Trade Marketing* dentro da empresa F4, hoje considerada uma área de *back office*, é de se fortalecer como uma área de inteligência de canais, de administração de vendas. Reproduzir em todos os clientes, inclusive no canal indireto, o que hoje é feito apenas nos grandes clientes. Entender, de fato, o comportamento de compra do consumidor dentro do PDV.

“Acho que no futuro a gente vai ficar só olhando o que se passa da venda para frente. O que o consumidor comprou? E fazer análise, só análise. Por exemplo, se a discussão for sobre preço, então a pergunta é: quão sensível a preço? Quanto que eu posso mexer no preço? Quanto mais tecnologia e mais amadurecimento do varejo, mais a gente vai ter esse tipo de análise.” (Caroline, gerente da empresa F4)

5.1.5 Empresa F5

A empresa F5 é uma das empresas líderes do segmento de alimentos e bebidas, presente em mais de 150 países. Atualmente, a empresa apresenta em seu portfólio de produtos algumas das marcas mais conhecidas do mundo. Nove de suas marcas têm receitas anuais de mais de US\$ 1 bilhão e mais de 50 marcas têm receitas de no mínimo US\$ 100 milhões. A empresa F5 é um dos principais *players* do mercado brasileiro de bens de consumo de alto giro.

O departamento de *Trade Marketing* da empresa F5 surgiu de uma necessidade de integração entre as áreas de Marketing e Vendas. Antes, as duas áreas trabalhavam muito isoladas entre si, não havendo uma integração entre o que era idealizado por Marketing e o realizado pelas equipes comerciais.

“Eu não sei dizer de onde surgiu a demanda inicial. Pelo que ouço dos nossos históricos, foi necessário criar uma interface com Marketing. As áreas de Marketing e de Vendas eram muito isoladas e tinham, ao mesmo tempo, que trabalhar em conjunto. A empresa

não tinha uma estrutura que pudesse traduzir um pouco melhor as ações de Marketing para o varejo.” (Alethea, gerente da empresa F5)

A área de Marketing da empresa F5 focaliza as marcas. De acordo com a entrevistada, a área não desenvolve muitos estudos sobre o mercado e, principalmente, sobre os canais de distribuição e sobre como os consumidores interagem com o ponto de vendas.

“A área de Marketing fica muito envolvida no projeto dos produtos e das marcas em si e na avaliação de como elas estão ‘performando’. A área de vendas cuida de todo o faturamento e a área de *supply* cuida das entregas. Como é que você consegue traduzir o que o *shopper* está fazendo? (...) a gente precisa ter um contato mais ‘marketeiro’ no varejo.” (Alethea, gerente da empresa F5)

A evolução da área de *Trade Marketing* na empresa F5 tem acontecido, segundo a entrevistada, como uma resposta a própria evolução do varejo brasileiro. Contudo, ainda de acordo com a percepção da entrevistada, essa evolução ainda é dirigida por iniciativa da indústria. É possível observar essa evolução, sobretudo, nas redes de varejo regionais, que apresentam um grau de sofisticação e profissionalização que, a cada dia, se aproxima das grandes cadeias de varejo nacionais. Muitas das atividades, antes aplicáveis somente nas grandes redes varejistas, já podem ser pensadas e adaptadas a fim de serem aplicadas nas redes regionais. No entanto, a entrevistada acredita que ainda não é possível replicar as experiências desenvolvidas com os chamados “*Global Key Accounts*”, que se encontram em um nível de profissionalização e sofisticação muito avançados.

“Reproduzir a experiência que a gente já desenvolveu para contas globais para o supermercado regional ainda não funciona. Eles não estão tão preparados assim. Eu acho que uma coisa tem que andar junto com a outra. É lógico que a indústria lidera.

Então, investindo primeiro nesse trabalho de *Trade*, no varejo, vou abrir uma demanda pra ele. É igual ao que aconteceu com o gerenciamento de categorias. Quando a Nielsen ou a indústria propagam essa boa prática, o varejo quer fazer, quer entender, então a gente lidera. A evolução dos dois tem que ser simultânea, senão, você fica com uma estrutura de *Trade Marketing* dedicada a desenvolver projetos qualitativos com clientes que ainda não estão prontos. Às vezes até funciona, mas tem que analisar o custo benefício, pesar o que vale mais a pena.” (Alethea, gerente da empresa F5)

De acordo com a entrevistada, a empresa F5 entende que a maior contribuição que o *Trade Marketing* traz para seus negócios é exatamente a tradução da estratégia da empresa para o varejo. É o foco no *shopper*, em outras palavras, entender como o consumidor age no momento da compra.

“A minha visão, hoje, é que a indústria trabalha muito bem essa questão da marca, que é um patrimônio inegável. Marketing pensa em *branding*. Vendas está muito ligado no cliente, na *holding* que ela atende. Pensando só no que o Varejo quer, e o que ele quer é comprar barato, ele quer desconto e acabou. Falta alguém no meio para traduzir o que o *shopper* quer e como o *shopper* está tomando as decisões. Como é a cesta de consumo dele? Como ele compra? Onde ele compra? O quanto ele gasta? Que portfólio melhor lhe atende? Falta alguém para traduzir” (Alethea, gerente da empresa F5)

A entrevistada acredita que quanto menor [em volume ou importância] o canal, mais fácil se torna o acesso para realizar ações promocionais e outras atividades relacionadas ao *Trade Marketing*, como, por exemplo, estudos de comportamento de compra do *shopper*, ou gerenciamento de categorias. Apesar do reconhecimento forte por parte das grandes redes varejistas sobre o trabalho desenvolvido pelo *Trade Marketing*, de acordo com a entrevistada, nem sempre as negociações permitem que seja feito um trabalho mais completo.

De acordo com a experiência da entrevistada, as grandes redes reconhecem o trabalho de *Trade Marketing* porque estão preparadas para absorver as informações levantadas pela indústria, ao passo que, mesmo sendo mais receptivos, os médios e pequenos varejistas tipicamente não estão tão preparados. Para a entrevistada, não há uma regra para definir o que cada segmento de varejo mais valoriza, no que diz respeito às ações de *Trade Marketing*, fazendo com que o trabalho de *Trade* seja cada vez mais customizado. Segundo a entrevistada, não se pode aplicar a mesma estratégia para todos os clientes, mesmo dentro de um mesmo segmento.

“Para alguns clientes eu posso chegar com um projeto qualitativo, montando um cantinho da culinária ou um *shelf organizer*, coisas que a gente tem e eles querem. Em outros, eu posso levar cinco vezes isso e eles não querem, só querem trabalhar preço. Então, é a gente mesmo que tem que gerenciar melhor esses clientes de acordo com a estratégia de cada um, do que ele tem como diferencial, respeitando o jeito de como ele chama o público dele e tudo mais.” (Alethea, gerente da empresa F5).

Um serviço agregado que a empresa F5 oferece aos seus clientes, é a troca de informações sobre os consumidores, sobre o comportamento de compra do *shopper*. De acordo com a entrevistada, apesar de muitas empresas terem acesso a essas informações, são poucas as empresas que sabem transferir essas informações para os clientes e transformá-las em ações concretas.

“(…) a arte do negócio está em como traduzir, ou em como fazer chegar aos clientes, essas informações e, acima de tudo, como transformá-las em ações práticas e que gerem negócios para ambas as partes.” (Alethea, gerente da empresa F5).

A entrevistada relata que a empresa F5 consegue manter um bom relacionamento com outras empresas, inclusive concorrentes. Uma dessas integrações se dá mediante o Gerenciamento de Categorias, através deste processo, a empresa F5

consegue monitorar quais clientes são mais ou menos ativos no que diz respeito às atividades de *Trade Marketing* e ações de PDV. A entrevistada acredita que poucos concorrentes conseguem realizar esse processo com excelência.

Na empresa F5 existe uma Diretoria de Marketing, que está organizada por categorias de produtos, e uma Diretoria de Vendas, a qual está subordinada a área de *Trade Marketing*, que está organizada por canal. Para a entrevistada, o maior desafio da empresa, no que diz respeito ao *Trade Marketing*, é justamente a sua estrutura, extremamente matricial. Essa estrutura, de acordo com a opinião da entrevistada, pode ser um dos fatores responsáveis pelo sucesso, mas também é considerada um dos entraves quando o assunto é rapidez na tomada de decisões.

“É uma estrutura muito matricial, e esse é o nosso maior desafio. Como ter mais rapidez no fluxo de informações? Como ter um orçamento único? Por ser uma estrutura muito matricial, a gente tem um orçamento muito ‘picado’.” (Alethea, gerente da empresa F5)

Outra dificuldade relatada pela entrevistada é a falta de agências de serviços especializados. Ainda, com relação à falta de fornecedores, a entrevistada informa que este é um dos grandes gargalos quando o assunto é operacionalização das ações. Não só no que diz respeito à estrutura para operacionalizar as ações, mas também no que diz respeito à criação dessas ações. Segundo ela, falta criatividade e conhecimento sobre canais dentro das agências.

Na empresa F5 a área de *Trade Marketing* recebe um percentual do orçamento destinado a *advertising to consumer*. Segundo a entrevistada, a área de Marketing administra parte do orçamento de *advertising to consumer*, e a outra parte fica sob a responsabilidade da área de *Trade Marketing*, para ser usado em ações de PDV.

Essa proporção, hoje, está em torno de 25% e cresce a cada ano que passa, demonstrando a importância que a área de *Trade* vem adquirindo dentro da empresa.

“Do orçamento total de *advertising to consumer*, em torno de 25% fica para atividades de POP. Eu acho que isso é uma tendência. (...) Não teria como ser maior hoje em dia porque a gente não tem uma capacidade de produção tão grande. As estruturas de *Trade Marketing* das empresas, na maioria dos casos, são pequenas e ainda estão inchando, mas a nossa quase triplicou em três anos, ela é bem grande.” (Alethea, gerente da empresa F5)

De acordo com a entrevistada, a empresa F5 define o orçamento de Marketing considerando os projetos desenvolvidos pela própria área de *Trade Marketing*. A área de *Trade* é considerada uma área que gera demanda por investimentos e, como explica a entrevistada, vive um momento especial, onde os comerciais de TV se tornam cada vez mais caros e a mídia de massa cada vez mais contestada, no que diz respeito a sua efetividade.

“Geralmente a própria área de *Trade* desenvolve os projetos e vai fomentando o investimento com a área de Marketing. Por exemplo, tem uma oportunidade aqui, outra ali, e o Marketing acaba decidindo se vamos investir. Às vezes é uma área que desenvolve um projeto e gera essa demanda por investimento, ‘passando a sacolinha’ para vender o projeto para a área de Marketing.” (Alethea, gerente da empresa F5)

A entrevistada relata que na empresa F5 não há um modelo único, padrão, para mensurar o retorno das ações de *Trade Marketing*. A entrevistada explica que são diversas as variáveis que influenciam nas vendas, por exemplo, o volume pode ser influenciado por ações passadas, por um período específico do ano, por uma propaganda na TV, ou uma tendência de mercado. A empresa desenvolveu, contudo, uma série de modelos específicos para analisar o retorno para cada tipo de ação.

“Temos alguns modelos para medir o resultado financeiro. Depende da ação, se é ação de ambientação, nós usamos um modelo, se é encarte ou ponto extra, nós usamos outro modelo. no caso dos *Key Account* geralmente é possível avaliar o *sell out*. Para os demais clientes eu tenho que usar o *sell in*. Mas no *sell in* eu tenho outras interferências, que é a prioridade de faturamento, se conseguimos colocar o produto, se entregamos, então, é muito complexo.” (Alethea, gerente da empresa F5)

De acordo com a entrevistada, adicionalmente ao retorno financeiro, a empresa F5 reconhece que os aspectos não financeiros são muito importantes para o relacionamento da empresa com o mercado. Aproveitar o conhecimento que o próprio canal tem de seus clientes e seus comportamentos de compra, por exemplo, é um retorno considerado extremamente importante para a empresa.

Sobre as tendências para a área de *Trade Marketing*, a entrevistada opina que a área deve assumir cada vez mais uma importância estratégica, com foco no entendimento e aperfeiçoamento dos canais. A entrevistada explica que devido à rapidez com que as coisas acontecem nesse importante elo da cadeia de valor, a empresa precisa estar sempre alinhada com o que há de mais novo em termos de entendimento dos canais e do comportamento do *shopper*. A entrevistada sugere ainda que, através desse entendimento, a empresa poderia assumir o papel de influenciador da própria indústria, no sentido de definir nível de serviço, padrão de atendimento e objetivos estratégicos de cada canal.

“Eu acho que o *Trade Marketing* tem um papel fundamental na indústria. (...) em como atender melhor os canais, no que diz respeito a preço, portfólio, embalagem, comunicação, tudo para diferenciar os canais. Eu acho que essa é a grande contribuição do *Trade* (...) aonde eu acho que vai agregar um pouco mais de valor. (Alethea, gerente da empresa F5)

5.2 CASOS DE VAREJISTAS

O Quadro 03 a seguir, sintetiza as características das empresas entrevistadas.

Quadro 03
Características das Empresas Varejistas

| | Segmento | Atuação | Entrevistados |
|-------------------|--|----------------|---|
| Empresa V1 | Rede de Lojas de Conveniência de empresa Exploradora, Produtora e distribuidora de derivados do petróleo | Internacional | Gerente de Marketing Gerente de <i>Food Service</i> |
| Empresa V2 | Rede de Lojas de Conveniência de empresa distribuidora de derivados do petróleo | Nacional | Gerente de Franquias |
| Empresa V3 | Rede de Lojas de Conveniência de empresa distribuidora de derivados do petróleo | Internacional | Gerente Territorial |
| Empresa V4 | Rede de Lojas de Conveniência de empresa distribuidora de derivados do petróleo | Internacional | Gerente de CR (<i>Convenience Retail</i>) para a América Latina |

5.2.1 Empresa V1

A empresa V1 foi criada em 1971 como subsidiária de uma Petroleira Brasileira, passando a atuar na comercialização e distribuição de derivados do petróleo para todo o Brasil. A empresa ocupa uma posição de destaque no setor de distribuição. São mais de 7.000 postos de serviços, constituindo a maior e única rede de postos presente em todo o território nacional. Os postos de serviços da empresa V1 se transformaram em um importante canal de distribuição de conveniência.

A empresa V1 criou uma área específica para administrar a sua rede de lojas de conveniência. De acordo com um dos entrevistados, a empresa percebe uma mudança significativa em relação ao tratamento dado pela indústria de bens de consumo nos últimos anos. Para o entrevistado, a indústria sempre desenvolveu os produtos, promoções e lançamentos visando os grandes clientes, as grandes redes de supermercados, e as lojas de conveniência eram obrigadas a aceitar o que era imposto pela indústria.

No entanto, de acordo com a opinião do entrevistado, atualmente há uma percepção de que o canal conveniência está mais estruturado e profissional, exercendo maior poder na negociação com os fornecedores. O canal conveniência está mais atento sobre o seu papel dentro da cadeia de valor dos produtos de consumo de alto giro. A empresa V1, em particular, decidiu mudar sua postura em relação ao seu papel nessa cadeia de valor. Antigamente a empresa aceitava todas as condições, ofertas e produtos apresentados pela indústria, sem exercer seu poder de barganha ou impor sua própria estratégia. De acordo com o entrevistado, hoje, o papel se inverte, e a empresa já está posicionada no mercado, tomando as rédeas na negociação e decidindo com quais fornecedores e produtos trabalhar, de acordo com a sua estratégia e posicionamento enquanto cadeia varejista.

Em virtude dessa mudança, as empresas fornecedoras se viram na necessidade de adaptar suas estratégias e, conseqüentemente, se estruturar para atender ao canal conveniência, dado o crescimento apresentado pelo setor e o crescimento de sua importância para a indústria.

“Mesmo que você já tivesse uma conveniência, uma padaria, lojas regionalizadas ou uma *delicatessen*, [os fornecedores] não tinham uma estrutura de campo, uma estrutura

de *Trade* e uma estratégia definida para cada varejo. Isso começou a mudar, de cinco anos para cá.” (Juliano, gerente da empresa V1)

A empresa V1 tem a consciência de que o segmento do varejo de lojas de conveniência se difere dos demais formatos de varejo, pois não tem a mesma importância, em termos de volume, que as grandes redes varejistas. O entrevistado realça, entretanto, que atualmente, as redes de conveniência contam com um número expressivo de lojas, podendo atingir altos volumes.

De acordo com o entrevistado, o grande diferencial das redes de lojas de conveniência é a capilaridade e a proximidade com clientes, em sua maioria, de alta renda. Através de pesquisas e de experiências ao longo do tempo dentro do canal, as lojas constataram uma diferença muito importante no perfil do consumidor das lojas de conveniência, eles não são sensíveis a preço, como ocorre com os clientes que buscam o canal supermercadista como opção de compra. Esse perfil de consumo está sendo usado como argumento na negociação entre os fabricantes e as lojas de conveniência.

“O nosso canal não é suscetível a preço. O consumidor tem outros atributos que o levam a decidir no momento de compra, se ele vai comprar um produto, com preço maior ou não, mesmo que ele esteja sendo vendido por outro concorrente. Ele [consumidor] tem um momento de conveniência, conforto, rapidez, posicionamento. São outros atributos que o levam a decidir se ele pode pagar mais ou não, e o próprio momento, o estilo de vida dele. Nossas lojas, em sua maioria, estão abertas 24 horas, nos principais canteiros de ruas principais.” (Juliano, gerente da empresa V1)

A empresa V1 percebe a importância do canal conveniência na geração de valor às marcas trabalhadas, devido ao perfil do seu consumidor. Esse perfil, até pouco tempo atrás não explorado, gera uma demanda diferenciada para as empresas

fornecedoras, sobretudo a indústria de bens de consumo. Hoje em dia, a empresa já dispõe de um calendário promocional, onde são definidos os meses onde serão divulgadas e oferecidas promoções. Essas promoções são desenvolvidas e negociadas com a indústria e, normalmente, não se assemelham às promoções realizadas nos supermercados.

“A gente define, ao longo do ano, com Kibon, com Coca-Cola, com AmBev, com Nestlé, com Souza Cruz, com todo mundo, que eu quero trabalhar tais e tais meses. Normalmente existem certos conflitos de meses entre um e outro. Então a gente pauta, para definir com quem trabalhar, principalmente, analisando qual a melhor promoção, mecânica, como o consumidor percebe o benefício que ele vai ter, mas sempre de uma forma democrática.” (Juliano, gerente da empresa V1)

De acordo como entrevistado, a empresa V1 já é capaz de compartilhar informações sobre quais ações funcionam melhor no seu ambiente de loja. Para o entrevistado, muitas vezes a indústria não tem uma clara compreensão do que pode ou não dar errado, no que tange à mecânica de promoção e ações no PDV. Até pouco tempo atrás, essas promoções eram “empurradas” pela indústria, sem contestação por parte da empresa.

O entrevistado acredita que algumas empresas da indústria de bens de consumo, não estão preparadas para atender o canal conveniência da forma como a empresa V1 considera necessária. Seja através de equipes de vendas específicas para o canal, ou através de um maior entendimento do canal, sua dinâmica e necessidades, refletindo em ações de *Trade Marketing* específicas para o canal conveniência.

Para a empresa V1, a maior dificuldade no que diz respeito à operacionalização das ações de *Trade Marketing* é a logística. A empresa atua em todo o território nacional,

portanto, há uma dificuldade em manter os padrões e operacionalizar os acordos firmados com a indústria. Apesar das negociações serem realizadas de forma centralizada, as compras são realizadas loja a loja. Essa situação acaba desencadeando um problema de desalinhamento de expectativas com relação a volume e padrões de execução.

Essas dificuldades operacionais acabam afetando as relações entre a indústria e a rede de lojas de conveniência, mais especificamente a área de Marketing da empresa, responsável pelas negociações com a indústria, desde o cadastro de produtos, volume negociado e ações promocionais. A área de Marketing, responsável pela gestão dos negócios das lojas de conveniência, é subordinada a Diretoria da Rede de Postos.

Para minimizar os problemas relacionados a padrões de compra, a empresa V1 desenvolveu um plano de incentivo, que funciona como uma espécie de padrões de excelência para a gestão das lojas da rede. Os padrões cobrem desde o uniforme dos funcionários até a qualidade de atendimento, e, especialmente em períodos promocionais, alinhamento de preços dos produtos encartados. Todo plano de incentivo tem como objetivo garantir um padrão, através da oferta de prêmios para as lojas participantes. Para avaliar os resultados, geralmente, a empresa se utiliza de uma espécie de auditoria, realizada através de *mystery shopper*.

“Através do Plano de Incentivo, a gente tenta conseguir que eles atinjam os objetivos de melhores vendas para eles [lojas participantes] e a gente consiga também fechar todo esse circuito com a indústria, pra poder conseguir atingir os objetivos.” (Cléser, gerente da empresa V1)

O entrevistado explica que o modelo do plano de incentivo foi desenvolvido através do estudo da concorrência, que também se utiliza dessas técnicas para garantir o padrão de atendimento e da troca de informações com a indústria. A indústria fornece informações sobre quais ações estão sendo desenvolvidas em outros formatos de varejo, bem como sobre casos de sucessos em ações passadas.

“Tem também muita participação da indústria dando sugestões com relação a como operar os produtos dela em determinado mês, em uma promoção específica. Eles [indústria] informam o que funciona melhor e também contam o que eles vão usar em outros varejos. Aí tem um pouquinho de todo mundo.” (Cléser, gerente da empresa V1)

O entrevistado reconhece que alguns dos principais fornecedores já tratam o canal conveniência com mais profissionalismo, inclusive, já praticam atividades, outrora só realizadas junto aos grandes varejistas. Por exemplo, a produção de conhecimento a respeito do setor, bem como a troca de informações com o canal. O entrevistado considera como principais parceiros da empresa V1, no que diz respeito à troca de informações, os seguintes fabricantes: Coca-cola, Souza Cruz, Nestlé, Kibon, Unilever, AmBev e Kraft.

O entrevistado alerta, entretanto, que nem sempre os objetivos da empresa estão alinhados com os objetivos da indústria, ou seja, os objetivos de vendas de determinado produto não são os mesmos que a empresa acredita serem os ideais no período negociado.

“Às vezes você está querendo promover um produto especificamente e, às vezes, a indústria está querendo aumentar o *market share* dela naquela categoria. Acontece que aquele produto específico pode não ser o que o consumidor está vendo nesse momento como o produto número um que ele quer encontrar nas gôndolas.” (Cléser, gerente da empresa V1)

A empresa V1 elabora um calendário promocional que, de acordo com o entrevistado, eventualmente apresenta problemas de alinhamento entre os interesses da empresa e dos fornecedores.

“Eu gostaria muito que o calendário [promocional] tivesse uma relação direta com a estratégia comercial. Muitas vezes, a estratégia do parceiro se sobrepõe porque naquele momento ele tem a verba pra gastar, ou ele está precisando promover aquele determinado produto. E a gente acaba fazendo, indo mais pela orientação do parceiro do que por uma orientação da nossa estratégia.” (Cléser, gerente da empresa V1)

Para viabilizar as ações de *Trade Marketing*, a empresa V1 dispõe de uma verba que é chamada de fundo de marketing. Esse fundo é composto em sua maioria pelos *royalties* pagos pelos franqueados, e é complementado por uma verba da própria empresa.

Para mensurar as ações, a empresa V1 utiliza medidas que levam em consideração, basicamente, o volume de vendas. Segundo o entrevistado, a empresa compara o ticket médio das lojas nos períodos de realização das promoções, com o indicador típico dos períodos fora das promoções. A empresa também faz uma análise dos períodos posteriores à promoção para averiguar se houve recompra.

“Acho que a melhor forma de mensurar [as ações de *Trade Marketing*] é através do resultado de vendas. Usar um método só para as lojas. Avaliar o ticket médio no período da promoção. Às vezes, a gente mensura também depois. Às vezes a ação tem um impacto só durante a promoção. Depois o consumidor volta a comprar outro produto. A indústria usa a verba dela para lançar produtos. Por isso que, às vezes, a ação não fica alinhada com a nossa estratégia. Eles [indústria] querem promover o produto que está ‘encalhado’. Não querem, necessariamente, aumentar o nosso faturamento. Querem resolver o problema deles.” (Cléser, gerente da empresa V1)

A empresa V1 também avalia o retorno não financeiro das ações. De acordo com o entrevistado, esse retorno pode se dar na forma de troca de informações, não só com os fabricantes, como entre os próprios franqueados. Segundo o entrevistado, quando se dá início a uma ação promocional, diversas áreas da empresa precisam ser envolvidas, bem como os franqueados, que precisam estar a par do que foi planejado e negociado.

“Eu acho que tem informações muito interessantes para os dois lados. Por exemplo, em uma visita eu fiz a um franqueado de loja junto com um gerente de *Trade Marketing* da indústria, ele abriu um portfólio com vários produtos mais indicados para o canal de conveniência, que o nosso franqueado nem conhecia. Ocorre que a equipe de campo deles [indústria] é cobrada por volume de venda de outros itens, carros-chefe da companhia. Então, a própria equipe dele não estava treinada, capacitada, para atender o nosso canal.” (Cléser, gerente da empresa V1)

Para o entrevistado, o ganho advindo desta relação geralmente é maior para a indústria, que aprende como o consumidor do canal de conveniência se comporta e consegue implementar ações de forma mais rápida e estruturada do que eles próprios. Segundo o entrevistado, algumas das informações adquiridas através da indústria não são aproveitadas de imediato, pois só se tornam ações de fato no ano seguinte, devido ao sistema de aprovação e liberação de verbas da própria empresa.

“A gente aprende muito, mas eu acho que eles [indústria] têm um ganho maior justamente porque eles estão mais preparados. Eles têm uma estrutura, talvez, mais ágil para implementar os processos. Por exemplo, às vezes queremos fazer uma ação, mas sempre dependemos de uma verba para poder promover, então só podemos propor a ação para o ano que vem, e ainda sob o risco de ser ou não aprovada.” (Cléser, gerente da empresa V1)

5.2.2 Empresa V2

O surgimento da empresa V2, como uma pequena refinaria de petróleo, aconteceu na década de 30. A marca da empresa V2 é sinônimo de tradição e qualidade, com forte concentração nas regiões Sul e Sudeste do país. Também continua sendo a marca da maior empresa privada do segmento de distribuição de combustíveis no Brasil e a segunda entre todas as distribuidoras. A empresa conta com uma rede de mais de 700 postos espalhados pelo país e possui uma extensa rede de franquias de lojas de conveniência.

A empresa V2 criou uma área de relacionamento com a indústria há aproximadamente dez anos. De acordo com o entrevistado, a empresa percebe que a indústria de bens de consumo começa a enxergar o canal de conveniência de uma forma distinta, bem mais estruturado e profissionalizado. Ainda de acordo com o entrevistado, até pouco tempo atrás, a empresa V2 percebia que muitos fabricantes não tinham o conhecimento do nível de profissionalização das redes de conveniência. Foi preciso um trabalho à altura do profissionalismo deles para mostrar a importância do canal, e, obviamente, da empresa nesse novo contexto.

“Tivemos que mobilizar diretorias de grandes empresas para sensibilizá-los da nossa importância. Nossa empresa é a 25ª rede de lojas de varejo do Brasil. Quando a gente mostrava esse dado para a indústria, eles não conseguiam entender. Só percebiam os grandes varejistas. Tinham uma dificuldade em enxergar o tamanho do nosso negócio.”
(Henrique, gerente da empresa V2)

O entrevistado realça o fato de que a AC Nielsen, o maior instituto de medição de mercado, só começou a fazer a medição do setor de lojas de conveniência em 2008.

Para o entrevistado, isso é um indicador que revela o crescimento da importância do setor no varejo nacional.

De acordo com o entrevistado, algumas indústrias, como por exemplo as dos setores de tabaco, bebidas e sorvete, foram as primeiras a demonstrar interesse em explorar este canal e são as responsáveis pelo sucesso do desempenho das lojas de conveniência, desde seu início, ainda nos anos 1990. Para o entrevistado, essas indústrias, durante muitos anos, fizeram testes até que chegaram a um nível de estruturação que não é visto em outras indústrias. O canal de conveniência aprendeu muito com o conhecimento desenvolvido pela indústria.

A empresa V2 começa a perceber agora um maior interesse por parte da indústria em relação ao canal de conveniência. Esse interesse ainda não é geral, mas várias indústrias têm desenvolvido estruturas específicas para atender o canal. Para o entrevistado, um dos grandes desafios atuais para empresa V2 é eliminar o estigma de que a loja de conveniência é um canal mais caro que os supermercados, ou mercados de bairro. Muitas das indústrias ainda enxergam o canal como uma fonte de geração de margem, em virtude do perfil do consumidor típico de lojas de conveniência, que é pouco sensível a preço.

“A verdade é que na loja de conveniência o produto é caro. A gente está tentando mudar essa realidade. Só que leva tempo, porque tem um trabalho interno para convencer que essa é a melhor estratégia. Tem o trabalho de convencer o franqueado, que ele deve ter uma loja menor, e ainda tem o trabalho, que talvez seja o mais importante de todos, de convencer o fornecedor a entregar o produto com um preço menor. Então, esse é o nosso desafio.” (Henrique, gerente da empresa V2)

De acordo com a experiência do entrevistado, a indústria se esforça em mandar pessoas para negociar ações e produtos, mas na hora em que essas ações chegam à ponta, nem sempre chegam conforme combinado. Segundo o entrevistado, parte desse desalinhamento é devido ao fato de a estrutura de vendas das empresas não seguir um padrão, ou seja, hora se utilizam de equipes próprias, ora se utilizam de terceiros – distribuidores, atacadistas, etc. Além disso, a rede de lojas de conveniência também não possuem uma estrutura de compras centralizada, dificultando ainda mais o processo.

“Às vezes, recebemos a visita de alguém do *Trade* de uma empresa grande de alimentos. Ele chega aqui e diz que quer fazer, que o nosso canal é bom. Então, a gente combina, mas na hora de executar, ele não consegue. Ele está lá dentro [da indústria] e não consegue saber quem é que vai atender.” (Henrique, gerente da empresa V2)

Na empresa V2, uma importante ferramenta de alinhamento das ações negociadas entre a empresa e os fornecedores é a revista de ofertas, que funciona como um encarte organizado em forma de revista, de circulação periódica, com cinco edições anuais. Segundo o entrevistado, essa revista cumpre o objetivo de alinhar os franqueados da empresa no sentido de garantir a presença dos produtos negociados para o período, oferecendo assim, uma certa garantia no que diz respeito ao cumprimento da negociação com os fornecedores.

“Então, ela [revista de ofertas] tem uma força de série muito forte. Quando eu ‘boto’ uma revista para 700 lojas, mais lojas compram do fornecedor. Padroniza o mix e a margem também.” (Henrique, gerente da empresa V2)

A empresa V2 utiliza comparativos de *sell out* para medir o retorno das ações, sempre comparando os períodos promocionais com os períodos sem promoção,

para verificar a eficácia das ofertas e das promoções desenvolvidas pela rede em conjunto com a indústria.

A empresa V2 dispõe de uma logística centralizada, que permite que sua área de *food service* e *fast food* seja padronizada e opere com o mesmo conceito em todo o território nacional. Além disso, por dispor dessa centralização das operações logísticas, a empresa consegue fazer chegar sua revista em todos os pontos de venda no tempo certo, garantindo, assim, que o período promocional seja cumprido rigorosamente. De acordo com o entrevistado, esse é um bom argumento na hora de negociar com os fornecedores, que podem ter garantias de que seus brindes e ofertas chegarão em todos os PDVs conforme o acordado. A empresa V2 considera que a sua logística constitui uma de suas vantagens competitivas em relação à concorrência.

Além da logística centralizada, a empresa V2 dispõe de programas de incentivo ao franqueado para manter seu padrão de loja e atendimento em todo o país. De acordo com a avaliação do entrevistado, como alguns franqueados ainda estão muito orientados ao trabalho de pista do posto, a empresa percebeu a necessidade de incentivar o franqueado a participar desse movimento de profissionalização da estrutura das lojas de conveniência. A empresa V2 tem investido muito nesse departamento.

“A nossa estrutura [de *Trade Marketing*] é a melhor que tem. Nossa empresa se estruturou para isso. Quando a gente analisa outras Bandeiras, o departamento inteiro de franquias conta com cinco, seis, sete pessoas. Nós temos mais de cem pessoas. Nossa estrutura é realmente muito grande.” (Henrique, gerente da empresa V2)

De acordo com o entrevistado, a empresa V2 é reconhecida pelos fornecedores por ter o melhor atendimento e execução de loja, o que se traduz em um maior volume de negócios.

“Nós temos um índice de execução maior, isso dito pelos próprios fabricantes que medem esse desempenho. Temos o melhor atendimento, a melhor execução de loja, e o maior volume de negócios gerados. Isso ajuda muito na hora de um fornecedor decidir pela gente.” (Henrique, gerente da empresa V2)

A empresa V2 não analisa mais a concorrência somente pelos *players* do segmento de conveniência. Para a empresa, hoje, dentre seus concorrentes, estão todos os formatos de varejo de auto-serviço, de bairro. Segundo o entrevistado, o grande desafio da empresa, conforme já mencionado, é se manter na mente dos consumidores, não como um canal de preço mais alto, porém um canal de facilidade, proximidade com o cliente e que possa oferecer preços justos.

“O que nós queremos é uma condição mais parecida com a condição que os grandes varejistas têm. É óbvio que eu sei que não vou vender o mesmo volume que eles vendem, mas queremos trabalhar alguns produtos numa condição bem agressiva, fazendo um volume grande, e, aos poucos, ir ajustando a percepção do consumidor de que nossas lojas têm um preço justo.” (Henrique, gerente da empresa V2)

De acordo com o entrevistado, a indústria não vem apresentando muitas novidades no que diz respeito a ações promocionais e ações dirigidas ao PDV. Todos estão apresentando as mesmas propostas, variando um pouco na execução e na mecânica. O entrevistado reconhece, no entanto, o esforço que os fabricantes vêm fazendo no sentido de pesquisar e entender melhor o canal conveniência.

“Eles [indústria] estão fazendo pesquisas. Estão tentando se adaptar, mas não vemos grandes coisas diferentes. Está caindo muito na ‘mesmice’. Por exemplo, já se descobriu

faz tempo que copo é o grande brinde para loja de conveniência. Então, todo mundo faz isso. É cerveja com copo, Coca-Cola com copo. Agora é Burn com copo.” (Henrique, gerente da empresa V2)

Para o entrevistado, a maior dificuldade no relacionamento entre o segmento de conveniência e a indústria ainda é a falta de conhecimento específico sobre este canal. Somente há pouco tempo as empresas despertaram para a importância deste canal, contudo, na avaliação do entrevistado, ainda resta um longo caminho a ser trilhado no sentido de entendimento e atendimento específico para este canal, como ocorre hoje com as grandes redes varejistas.

Na empresa V2, a área responsável pela negociação com a indústria está subordinada à diretoria de Marketing, dentro de uma área de desenvolvimento de marketing e franquias, onde são tomadas todas as decisões relacionadas ao posicionamento da rede, definição, implantação e controle dos padrões, bem como definições relacionadas às negociações com a indústria.

De acordo com o entrevistado, a maior dificuldade para operacionalizar todas as ações desenvolvidas por eles e negociadas junto à indústria é a operação logística que esses tipos de ações demandam. Por ser uma rede bastante pulverizada em um país de dimensões continentais como o Brasil, operacionalizar as ações de modo que elas sigam um mesmo padrão é o maior desafio.

“A dificuldade maior é a operação. Nossa operação é muito pulverizada. Tem loja no interior dos estados, tem loja no Brasil inteiro. (...) Então, a maior dificuldade deles [indústria] é conseguir atender aquilo que a gente está combinando aqui.” (Henrique, gerente da empresa V2)

Para desenvolver as ações, programas de incentivo e os calendários promocionais, bem como a revista de ofertas, a empresa dispõe de um orçamento de *marketing*. A composição desse orçamento é um tanto complexa, pois envolve verba cooperada dos franqueados, verbas destinadas à venda de combustíveis e lubrificantes e para o fortalecimento da marca da rede de postos. A empresa se utiliza bastante dos comerciais de TV para fortalecer a marca da rede de postos, e a maior parte dos investimentos realizados na rede de lojas de conveniência se dá através do próprio PDV. São investimentos em desenvolvimento de *layout*, programas de incentivo ao franqueado e de padronização do atendimento, encartes, revistas e material de merchandising.

Para a empresa, os casos de insucesso vivenciados por eles vêm da falta de conhecimento da operação, por parte da indústria. Por ter uma rede bastante capilarizada, alguns fornecedores acabam por não conseguir operacionalizar as ações conforme o combinado. Seja por falta de uma estrutura de atendimento específica, seja por uma complexidade na operação de vendas dessas empresas. Apesar de as negociações serem feitas de forma centralizada, a operação das mesmas se dá loja a loja, o que envolve um esforço maior em organizar todo o atendimento regionalizado. Além disso, algumas empresas podem se frustrar com os resultados das ações, devido à expectativa de realização de volume nesse canal.

“Geralmente o problema é de execução. E, em algumas indústrias, o problema é de conceito mesmo. Eles [indústria] querem enxergar o canal como um lugar para realizar volume, não tem foco em margem e imagem.” (Henrique, gerente da empresa V2)

O entrevistado acredita que o negócio conveniência ainda é bastante promissor no país, dado que o consumidor dispõe de cada vez menos tempo para realizar suas

compras, realizar manutenção no carro, ir ao banco e etc. Com a loja de conveniência, o consumidor consegue realizar diversas dessas atividades em um só lugar. É por essa razão que a empresa está investindo em oferecer ao seu consumidor um número maior de atividades no posto. A empresa V2 quer transformar a loja de conveniência – já localizada em pontos estratégicos – em um verdadeiro *one stop shopping*. Segundo o entrevistado, este é o caminho a ser seguido para os próximos anos.

“O consumidor tem menos tempo e precisa de segurança e praticidade. O consumidor aceita pagar um pouco mais por isso, mas não muito. Tudo isso leva para uma Loja de Conveniência. Além disso, tem o posto de gasolina. Numa parada só ele [consumidor] já resolve a vida dele. Isso está alinhado com a estratégia da companhia, de ter mais negócios no Posto. (...) Se a gente conseguir aumentar a oferta para o consumidor, ele vem mais pra gente. Então, isso é uma tendência.” (Henrique, gerente da empresa V2)

5.2.3 Empresa V3

A empresa V3 tem operações espalhadas por cerca de 200 países. No Brasil, a empresa desenvolve negócios nas áreas de combustíveis, lubrificantes, química e exploração e produção de petróleo, através de suas subsidiárias no país. No final da década de 80, a empresa V3 introduziu o conceito de loja de conveniência para os postos de sua rede no Brasil, com a inauguração da primeira loja no Rio de Janeiro. A empresa conta hoje com aproximadamente 250 lojas, de diferentes tamanhos e ofertas, espalhadas por quase todos os estados brasileiros. Em 1994, a Empresa V3 lançou um segundo modelo de loja de conveniência, com dimensões mais reduzidas quando comparada com as primeiras lojas da rede. Além das diferenças de logomarca e tamanho, ela se diferencia na sua atividade de destinação, privilegiando os itens de *fast food*, com uma oferta mais limitada de produtos de conveniência.

As empresas fabricantes vêm demonstrando um interesse crescente no relacionamento com a rede de lojas de conveniência da empresa V3. De acordo com o entrevistado, esse interesse decorre do nível de profissionalização atingido pela rede, bem como da abrangência de suas lojas. O entrevistado relata que a empresa V3 tem percebido um incremento no seu poder de barganha, que se reflete em mudanças no que tange ao foco e qualidade do atendimento dispensado pelas empresas fabricantes.

“Por isso os fornecedores ficam muito mais próximos, porque sabem que têm um retorno garantido. A verdade é essa. O trabalho acaba sendo mais profissional.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

O entrevistado realça o fato de que o canal de lojas de conveniência é percebido pelos fabricantes como um canal onde é possível praticar margens maiores que em canais tradicionais, como os supermercados, por exemplo. Para o entrevistado, em virtude das mudanças ocorridas no relacionamento entre os fabricantes e a rede de lojas de conveniência, as empresas, varejistas e fabricantes, estão ficando cada vez mais próximas umas das outras, trocando informações relevantes sobre o canal e desenvolvendo ações em conjunto.

“Em bebidas e cigarros o retorno é muito grande. Então, a parceria é muito forte. A gente teve, recentemente, um evento em que chamamos todos os franqueados para uma reunião. Contamos com a participação dos fornecedores também. Foi o maior sucesso. Passamos a informação sobre os estudos que fizemos. Discutimos como estão as vendas e o que a gente pode melhorar. Participaram também a Souza Cruz, a AmBev, e a Coca-Cola (...) A parceria é forte sim. Tanto que a gente tem mensalmente a programação de lojas. Temos as promoções específicas e é sempre uma certa briga pra ver quem que vai participar dessa programação. A gente quer fazer com que todos

participem, sendo justo com todos e fazendo todo mundo participar em algum momento, e a participação deles é cada vez mais próxima.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

O estreitamento do relacionamento com a indústria, de acordo com o entrevistado, se reflete em parcerias que resultam em condições comerciais mais atrativas e maior participação da indústria nas ações promocionais de mercado. Essas condições comerciais atrativas e ações de mercado constantes são valorizadas pelos franqueados da rede, que ficam satisfeitos, com margens atrativas, fazendo com que o negócio seja interessante para todos.

“A importância [das parcerias] é a nível financeiro. Nós repassamos muita coisa para os franqueados, ou seja, eles [franqueados] pagam um *fee* mensal calculado sobre o volume de vendas. A gente consegue retornar esse *fee* que eles pagam através das parcerias firmadas com as indústrias.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

No entanto, de acordo com a percepção do entrevistado, as ações desenvolvidas pela indústria estão cada vez mais parecidas, não havendo muita diferenciação entre os concorrentes, salvo poucas exceções. Uma das ações mais praticadas nas lojas da rede da empresa V3 é o “combo”. Segundo o entrevistado, este tipo de ação, além de muito proposto pela indústria, é bem aceito pelos consumidores freqüentadores do canal conveniência. Outras ações que, segundo o entrevistado, geram resultados interessantes, são as ações que contemplam brindes e as ações dirigidas aos franqueados da empresa V3. Essas ações têm, em sua maioria, o objetivo de incentivar os franqueados a trabalhar determinados produtos, mediante premiações atrativas.

De acordo com o entrevistado, já existe um interesse maior dos fabricantes em entender e atender de uma forma melhor o canal de lojas de conveniência,

contudo, muitas empresas ainda não conseguiram se estruturar para isso. Para a empresa V3 a maior dificuldade para operacionalizar as ações de *Trade Marketing* reside na gestão das lojas, ou seja, eles têm dificuldade em fazer com que todos os gerentes de lojas realizem as promoções planejadas para o período. Na empresa V3 não há, tipicamente, uma cobrança mais acirrada para fazer com que todas as promoções ocorram conforme o planejado.

“A maior dificuldade acaba sendo a gestão da própria loja. Às vezes, o gerente [da loja] não está tão ‘ligado’. Você passa uma promoção e tem duas ou três promoções para seguir ao mesmo tempo naquele mês. Tem que ser um programa por mês para o franqueado seguir. Temos o que a gente chama de Promonews, que veicula as promoções daquele mês. E, às vezes, o gerente não está ligado naquilo. Não tem uma cobrança. Então, a dificuldade acaba não sendo a estratégia de programação daquela ação, mas sim o acompanhamento no dia-a-dia.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

Na empresa V3 existe uma área que é responsável pelo relacionamento da empresa com os fabricantes, mas funciona como uma área de suporte à operação dos postos. Está vinculada à Diretoria de Marketing. O departamento basicamente negocia com a indústria as margens, preços e ações propostos por eles. Para tentar fazer com que as ações estejam presentes em todos os PDVs, a empresa se utiliza de um canal de comunicação específico, o Promonews.

A empresa V3 não conta com um orçamento específico para as ações de *Trade Marketing*. Segundo o entrevistado, todos os custos das ações são suportados pela própria indústria. As ações, em sua maioria, são propostas pelos fabricantes, que acabam custeando todas as despesas de operacionalização. Salvo algumas exceções, a empresa V3 não desembolsa nada para realizar ações em suas lojas.

“Contamos muito com a participação da indústria. Só tem investimento nosso em alguns casos pontuais, mas a grande maioria das ações é da indústria. Na verdade, só centralizamos as informações (...) a maior parte das ações já vem prontas da própria indústria. Nós só repassamos para os franqueados. Então, normalmente não temos orçamento específico pra isso.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

A empresa V3 mede o retorno das ações através de um comparativo do valor de *sell out* entre os períodos com e sem promoção. Essa mensuração é feita através de um sistema informatizado, que permite à empresa ter acesso a todos os dados de vendas dos franqueados. Além disso, a empresa cruza as informações de vendas das lojas de conveniência, com as vendas do posto, a chamada pista.

“Temos um sistema informatizado dentro da própria loja, e agora, estamos fazendo um trabalho mais direcionado ao acompanhamento dessas ações específicas [de *Trade Marketing*]. Mas a gente recebe normalmente informações deles [franqueados] para poder até ‘fechar’ a ação. (...) a gente consegue acompanhar como é que foi o retorno e quais os vendedores que estão participando melhor nesse tipo de promoção.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

De acordo como entrevistado, a parceria entre a empresa V3 e a indústria é benéfica para ambos. A empresa se beneficia das condições comerciais e apoio oferecido pelos fabricantes e os fabricantes se beneficiam do posicionamento *premium* da empresa V3 para exposição dos seus produtos.

“A nossa franquia está posicionada bem à frente de todas as outras lojas de conveniência do país. Isso já é um diferencial que reforça o nosso relacionamento com as indústrias mais fortes, Nestlé, Coca-Cola e AmBev. Acho que é basicamente isso, uma coisa puxa a outra.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

5.2.4 Empresa V4

O negócio da empresa V4 mais visível para o grande público é a área de Varejo, uma das mais tradicionais e importantes da empresa. Os cerca de 2,7 mil postos de serviços abastecidos pela empresa V4 foram responsáveis, em 2006, pela comercialização de mais de 5,3 bilhões de litros de combustíveis e de 13 milhões de litros de lubrificantes. A empresa atualmente conta com uma rede de cerca de 200 lojas de conveniência.

A empresa V4 reconhece uma tendência gradual de evolução no relacionamento entre a indústria e o varejo. Para o entrevistado, as mudanças tem sido no sentido da busca de uma maior cooperação no canal. Os avanços podem ser percebidos pelo direcionamento da relação na busca por melhores resultados, para ambos os lados.

“Percebo uma mudança gradual, não necessariamente maior que nos anos anteriores, mas um esforço contínuo para obter os melhores resultados.” (Marcelo, gerente da empresa V4)

Quando questionado sobre a evolução do relacionamento entre a empresa V4 e os principais fornecedores de bens de consumo, o entrevistado explica que ainda existem muitos fornecedores que acreditam que não dependem do canal de lojas de conveniência para atingir os seus objetivos comerciais. O entrevistado informa ainda que há fornecedores que, por motivos de restrição orçamentária para comunicação de massa, valorizam e trabalham muito bem o estímulo ao cliente no próprio PDV. Ainda de acordo com a percepção do entrevistado, quanto maior a disponibilidade de verba para mídia de massa, menor se torna o interesse das empresas fabricantes em desenvolver os canais.

“Não há um comportamento homogêneo. Alguns grandes fornecedores sentem-se autônomos e independentes do canal para alcançar seus objetivos, e nestes casos o foco ainda é totalmente dedicado ao ‘aluguel de espaços’ na gôndola. Por outro lado, fornecedores menores e/ ou expostos a restrições de comunicação, têm colocado muito mais esforços para encontrar novas maneiras de estimular o cliente na loja, principalmente através de material de ponto de venda e promoções.” (Marcelo, gerente da empresa V4)

Na empresa V4, a importância do *Trade Marketing* para seus negócios vem aumentando nos últimos anos. Segundo o entrevistado, em um passado recente, a empresa limitava-se a alugar seus espaços de loja e gôndolas para as empresas fabricantes. Atualmente essa prática de locação de espaços, que tem como foco a rentabilidade imediata, tem perdido importância e a empresa vem prorizando, a cada dia, ações mais abrangentes de *Trade Marketing*.

“O conceito é recente para o canal de conveniência, acostumado a trabalhar com *Rent Space*, muito mais que com *Trade Marketing*. Hoje o *Trade Marketing* divide importância com o *Rent Space*, e gradualmente tende a superar sua importância e contribuição para o negócio.” (Marcelo, gerente da empresa V4)

O entrevistado acredita que, em geral, as empresas fabricantes ainda exploram muito pouco as ações no canal de lojas de conveniência. Uma ação bem sucedida, na opinião do entrevistado, é a introdução de painéis eletrônicos nas lojas, o que permite maior interatividade com os consumidores. Ainda segundo o entrevistado, o tipo de ação que traz mais resultado e é mais valorizada por seus consumidores são as promoções.

“Em geral, as ações realizadas pelos fabricantes são importantes para o nosso negócio, e estas ações devem ser exploradas com mais frequência nos pontos de venda. O canal

de conveniência é particularmente sensível a ações promocionais.” (Marcelo, gerente da empresa V4)

De acordo com o entrevistado, as empresas fabricantes tendem a praticar políticas comerciais específicas para o canal conveniência, que se traduzem em preços mais altos. Contudo, de acordo com a percepção do entrevistado, inexistem iniciativas de prestação de serviços adicionais, salvo aquelas estabelecidas em contrato. Apesar do canal apresentar um baixo volume se comparado com as grandes cadeias de super e hipermercados, produz margens mais altas do que estes canais. Entretanto, na opinião do entrevistado, essa característica não é reconhecida pelos fabricantes.

“Por se tratar de um canal de baixo volume, mas alta margem, o tratamento dispensado pelos fornecedores é em geral diferenciado. A política de preços é absolutamente diferenciada, freqüentemente gerando preços finais ao consumidor maiores que o ideal.” (Marcelo, gerente da empresa V4)

O entrevistado relata que as empresas fabricantes dispõem de inúmeras pesquisas de preço, estudos sobre os canais e sobre o comportamento do consumidor. Contudo, ainda conforme o relato do entrevistado, os resultados não são compartilhados com o canal, o que, caso fosse feito, poderia gerar bons negócios para os dois lados, a indústria e o canal.

“A gente gostaria que eles divulgassem as Pesquisas de Preços e as Pesquisas de Comportamento do Consumidor específicas do canal. Isso seria benéfico para os dois lados e poderia ajudar a gerar um volume maior de negócios.” (Marcelo, gerente da empresa V4)

A maior dificuldade para operacionalizar as ações de *Trade Marketing*, segundo o entrevistado, é manter um padrão em nível nacional, ou seja, conseguir fazer chegar

a todas as lojas, as condições comerciais e preços negociados na matriz, bem como os materiais promocionais adaptados para cada região.

A fim de manter um relacionamento profissional com os fornecedores, a empresa V4 dispõe de uma área de Marketing que, dentre outras atribuições, é responsável pelas negociações com a indústria, não só com relação às condições comerciais, como, também, às ações que serão realizadas nas lojas da rede. O orçamento de *Marketing* da empresa V4 é composto da seguinte forma: 70% está voltado para promoções; 20% para comunicação e 10% para eventos. De acordo com o entrevistado, as ações, em sua maioria, contribuem para o aumento das vendas, contudo, nem sempre apresentam retorno positivo para a empresa. Muitas delas não se pagam. O retorno das ações é mensurado pelo ROI (*return on investment*), bem como através de pesquisas com clientes e pelo resultado de vendas nas lojas piloto, onde as promoções de maior porte, geralmente, são testadas.

6 ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos relatos dos entrevistados, interpretados a partir dos conceitos e teorias visitados na revisão de literatura. O capítulo está dividido em cinco sessões: 1) motivadores da adoção do *Trade Marketing*; 2) práticas de *Trade Marketing*; 3) *Trade Marketing* na estrutura organizacional; 4) orçamento para ações de *Trade Marketing*; e 5) mensuração do retorno das ações de *Trade Marketing*. Em cada uma das sessões, serão abordadas as perspectivas dos fabricantes e dos varejistas. O capítulo é finalizado com a apresentação de uma síntese sobre as similaridades e discrepâncias entre o que foi verificado entre os fabricantes e os varejistas.

6.1 MOTIVADORES DA ADOÇÃO DO *TRADE MARKETING*

6.1.1 Perspectiva do fabricante

Na empresa F1, a área de *Trade Marketing* foi criada para apoiar a comunicação no PDV. Mais recentemente, por uma diretriz estratégica da empresa, a área de *Trade Marketing* passou a ter uma responsabilidade maior, objetivando uma compreensão mais ampla dos canais de distribuição. A mesma motivação foi constatada na empresa F2, onde a área responde pelo nome de *Shopper Marketing*.

“A estrutura de Trade na empresa cresceu e ganhou corpo de um tempo pra cá. Antigamente o *Trade Marketing* da gente era *merchandising* de ponto de venda. Agora, esse ano, a gente está muito mais preocupado com o entendimento do canal. Hoje em dia já estamos fazendo pesquisa, (...) a gente já percebe que nenhum consumidor vai no ponto de venda porque viu uma faixa.” (Paula, gerente da empresa F1)

“A gente nunca chamou de *Trade Marketing*. A gente chamava de *Channel Planning* e *Merchandising*. A empresa entende que quem faz *Trade Marketing* é a equipe de vendas.

Mas, se você juntar *Channel Planning*, que é a parte do pensamento estratégico, e o *Merchandising* que é tático, a gente fazia os dois. Eu comecei a ver um monte de lacunas nisso, então, eu comecei a desenhar: pensamento, estratégia e cultura de *shopper*. Eu fui vendo isso bem intuitivamente, foi até engraçado.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

Percebe-se, portanto, um alinhamento com a literatura, uma vez que muitas empresas ainda consideram que a comunicação com o PDV seja a principal atribuição da área de *Trade Marketing* (RANDALL, 1994; ARBACHE et al, 2004).

Na empresa F5, o principal motivador para o surgimento da área de *Trade Marketing* foi a necessidade de integração entre as áreas de Marketing e Vendas. De acordo com a entrevistada, era preciso fazer com que as duas áreas trabalhassem mais próximas uma da outra, fazendo com que o que era pensado estrategicamente pelo Marketing chegasse até a ponta através das equipes de vendas.

“Foi necessário criar uma interface com Marketing. A área de *Marketing* e a área de Vendas eram muito isoladas e tinham, ao mesmo tempo, que trabalhar em conjunto. A gente não tinha uma estrutura que pudesse traduzir um pouco melhor as estruturas de marketing para o varejo.” (Alethea, gerente da empresa F5)

Da mesma forma, na empresa F3 a área de *Trade Marketing* também surgiu como uma forma de integração entre a área de Marketing e Vendas. O foco da área sempre foi o entendimento dos canais de distribuição, analisando-os sob o ponto de vista do consumo, ou seja, como os consumidores se comportam no momento da compra em cada canal.

O surgimento da área de *Trade Marketing* como um elo de ligação entre a área de Marketing e Vendas também tem sido retratado na literatura (SANTESMASES, 1999; DOMÈNECH, 2000 apud LABAJO e CUESTA, 2004).

A criação da área de *Trade Marketing* na empresa F4 ocorreu há aproximadamente 12 anos, a partir da demanda da área comercial, para auxiliar no atendimento às demandas dos grandes clientes – as grandes redes varejistas – que já vinham tendo um atendimento comercial diferenciado, de uma forma não sistemática:

“Era uma coisa muito mais operacional, muito mais focada no operacional e muito pouco estratégico. Era muito tático, operacional, aprovação de propostas. A gente não tinha muitas estratégias. A parte estratégica ficava exclusivamente com o Marketing. Então era assim (...) [alguém dizia:] ‘eu tenho uma proposta’ e então, o *Trade* avaliava, aprovava, meio como em um banco.” (Caroline, gerente da empresa F4)

Para muitos autores, o fator motivador principal para a criação de uma área de *Trade Marketing* tem sido a necessidade de entender e atender às demandas específicas e crescentes do grande varejo (RANDALL, 1994; MILLMAN e WILSON, 1995; MCDONALD et al, 2000; BJERRE, 2000; VERBEKE et al, 2004).

6.1.2 Perspectiva do varejista

A empresa V1 atribui o surgimento do *Trade Marketing*, especialmente voltado ao canal conveniência, às mudanças ocorridas neste segmento. O canal conveniência vem se estruturando e se profissionalizando, se impondo e mostrando sua importância na cadeia de valor e fazendo com que as empresas fabricantes vislumbrem grandes oportunidades ao trabalhar os consumidores desse canal, muito menos sensíveis a preço do que no grande varejo.

“Em relação também à Loja de Conveniência, houve uma mudança de postura, mais por imposição nossa, em termos de filosofia de trabalho, do que diretamente vindo deles. (...) Normalmente as indústrias definiam, de acordo com estratégias de marketing, estratégias de embalagens, ou por oportunidades de produtos que estavam com

grandes quantidades nos estoques dos distribuidores, (...) o varejo acabava aceitando, e trabalhava muito também a questão de preço.” (Juliano, gerente da empresa V1)

A empresa V2 montou, há dez anos uma área específica para cuidar do relacionamento com a indústria. Eles vêm observando mudanças significativas nessa relação. Apesar de ainda haver pouco conhecimento da indústria sobre o canal conveniência, os fabricantes já percebem que o canal conveniência vem se profissionalizando e se estruturando, como fizeram os grandes varejistas no início da década de 1990. Para a empresa, o principal motivador do surgimento da área de *Trade Marketing*, não só focado no canal conveniência e sim como um todo, foi e vem sendo o de se entender o canal e suas necessidades para melhor atendê-lo.

“Tivemos que mobilizar diretorias de grandes empresas para sensibilizá-los da nossa importância. Nossa empresa é a 25ª rede de lojas de varejo do Brasil. Quando a gente mostrava esse dado para a indústria, eles não conseguiam entender. Só percebiam os grandes varejistas. Tinham uma dificuldade em enxergar o tamanho do nosso negócio.”
(Henrique, gerente da empresa V2)

A empresa V3 também acredita que o surgimento das práticas de *Trade Marketing* no canal conveniência se deu devido ao grau de profissionalização e importância que o canal vem adquirindo nos últimos anos. Além disso, as redes de lojas de conveniência têm, em sua maioria, uma abrangência nacional bastante interessante para qualquer fabricante de bens de consumo. Aliada a isso, o canal conveniência, segundo a empresa V3, é aonde os fabricantes conseguem praticar margens mais interessantes do que nas grandes cadeias varejistas.

“Por isso os fornecedores ficam muito mais próximos, porque sabem que têm um retorno garantido. A verdade é essa. O trabalho acaba sendo mais profissional.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

Para a empresa V4, a atenção da indústria para o canal de conveniência depende da percepção pelo fabricante de que o canal conveniência pode ser um formador de margem e imagem. De acordo com opinião do entrevistado, contudo, para muitos fabricantes o *Trade Marketing* ainda não ocupa uma posição de importância, principalmente para aqueles que destinam uma verba significativa para a comunicação tradicional de massa.

6.2 PRÁTICAS DE *TRADE MARKETING*

6.2.1 Perspectiva do fabricante

Na empresa F1, a área de *Trade Marketing* é responsável, não somente pela comunicação de dentro do ponto de venda – *merchandising* –, como pela definição dos investimentos que são realizados em cada canal e programas de relacionamento e fidelização do varejo. Esses investimentos são definidos a partir de um minucioso estudo sobre os perfis de cada canal. Outra importante atividade desenvolvida pela área de *Trade Marketing* na empresa F1 é a análise de portfólio por tipo de canal.

Na empresa F3 o *Trade Marketing* é responsável pela presença constante da marca no mercado. Essa presença é traduzida na forma de ações freqüentes, evidenciando a marca e estimulando o consumo, bem como no sentido de estreitamento das relações com os canais de distribuição. Para isso, a área troca muita informação com as equipes de vendas, a fim de entender melhor as características e necessidades de cada canal.

“O dinamismo [do mercado] e o fato de precisarmos de uma distribuição muito grande, faz com que nós estejamos o tempo todo fazendo ações com um canal diferente.”

(Pascoal, gerente da empresa F3)

De acordo com autores como Chinardet (1994) e Domènech (2000) apud Labajo e Cuesta (2004); e Liria (2001), ações de mercado, atividades referentes a *merchandising*, dentre outras, são as principais práticas das áreas de *Trade Marketing*. Os autores sugerem que a definição e adaptação do mix de produtos é uma das atividades mais desenvolvidas pela área de *Trade Marketing* de empresas situadas em países europeus. Além disso, através do entendimento dos canais, suas dinâmicas e peculiaridades, os fabricantes desenvolvem mecanismos para o aumento do volume de vendas, do espaço no PDV e estreitam o relacionamento com os clientes (RANDALL, 1994; ALVAREZ, 1999; KUMAR et al., 2001).

Na empresa F2, a área de *Trade Marketing*, denominada *Shopper Marketing*, além de ser responsável pela comunicação no PDV e ações de mercado, tem como principal papel traduzir a estratégia da empresa para as equipes de vendas. Funciona, portanto, como um importante elo de ligação entre Marketing e Vendas. Além disso, a área de *Shopper Marketing* produz conhecimento sobre determinados canais e seus consumidores finais, através de pesquisas constantes. Esse conhecimento é compartilhado com o varejo, que se utiliza do mesmo para agregar volume e margem para o seu negócio.

“Para pensar num fluxo convencional (...) é assim: marketing faz todo seu estudo de marca, com o consumidor, e eu faço todo o estudo de *shopper*, de tendências e de ocasiões. A gente se junta, faz uma mistura e sai com a mesma estratégia. (...) Tudo o que vai para o mercado tem que passar por mim. Esse é meu papel, sou um *gate keeper* do processo. Eu organizo (...) todas as marcas, todos os ‘marketeiros’ querem falar diretamente com o mercado. Quem é que organiza o meio de campo? É o famoso *Trade Marketing* clássico, não é?” (Cláudia, diretora da empresa F2)

Na empresa F5, a maior contribuição da área de *Trade Marketing* é trazer o conhecimento do mercado, dos canais e do *shopper*, para dentro da empresa. Torna possível, portanto, desenhar estratégias de maior aplicabilidade no mercado, garantindo desta forma um maior alinhamento entre o que é planejado e o que é efetivamente realizado no ponto de venda.

“A minha visão, hoje, é que a indústria trabalha muito bem essa questão da marca, que é um patrimônio inegável. Marketing pensa em *branding*. Vendas está muito ligado no cliente, na *holding* que ela atende. (...) Falta alguém no meio para traduzir o que o *shopper* quer (...) Como é a cesta de consumo dele? Como ele compra? Onde ele compra? O quanto ele gasta? Que portfólio melhor lhe atende? Falta alguém para traduzir” (Alethea, gerente da empresa F5)

De acordo com Liria (2001), a área de *Trade Marketing* deveria ser responsável pelo compartilhamento de informações com os canais de vendas, a fim de se estreitar o relacionamento, e fazer com que o canal entenda ainda mais sobre seu próprio negócio. Para Santesmases (1999) e Doménech (2000) apud Labajo e Cuesta (2004), a área de *Trade Marketing* é responsável pela tradução da estratégia para o mercado, fazendo chegar ao consumidor final todos os conceitos desenvolvidos pela área estratégica da empresa.

Na empresa F4 a área de *Trade Marketing* exerce papel ativo na definição do planejamento comercial e estratégico. A área responde também pelas ações referentes a merchandising e exerce um papel fundamental no S&OP da empresa. O *Trade Marketing* é responsável por alimentar o sistema com informações de metas de vendas e acompanhamento dos resultados.

Para Diaz Morales (2000), as principais atividades do *Trade Marketing* são o conhecimento sobre o negócio do canal de distribuição, e fazer o papel de elo de ligação entre o mercado e as áreas da empresa ligadas direta ou indiretamente com a operação de vendas.

Na empresa F1, as principais atividades desenvolvidas pela área de *Trade Marketing* estão relacionadas a programas de fidelização dos clientes. Neste caso, a importância se dá na forma de melhor uso dos recursos destinados a investimentos em pontos de venda. Devido à complexidade do mercado e à acirrada competição com a qual a empresa precisa lidar, são necessários investimentos massivos em materiais de refrigeração, que funcionam como uma garantia de exposição e manutenção do *market share* dentro do PDV. A importância do *Trade Marketing* é a de definir quais os critérios de alocação desses recursos, bem como medidas que garantam o retorno desses investimentos.

Para Bromley e Thomas (1993), as várias mudanças ocorridas na estrutura do varejo foram acompanhadas pela indústria, devido à busca incessante por *market share* e pela fidelização dos clientes.

6.2.2 Perspectiva do varejista

Na empresa V1, as ações de *Trade Marketing* se traduzem em ações para alavancar o volume dos fabricantes. Geralmente são ações promocionais que contemplam brindes para os clientes ou que estimulam a compra de maior quantidade de produto, conhecidas como “pague menos e leve mais”. Além disso, a empresa trabalha com um calendário promocional, onde os fabricantes anunciam suas ofertas. Para a empresa V1, poucos são os fabricantes que trocam informações, que trazem

conhecimento para dentro do canal. Indústrias como a de alimentos, bebidas e tabaco são consideradas por eles como as que mais compartilham o conhecimento.

“A gente define, ao longo do ano, com Kibon, com Coca-Cola, com AmBev, com Nestlé, com Souza Cruz, com todo mundo, que eu quero trabalhar tais e tais meses. Normalmente existem certos conflitos de meses entre um e outro. Então a gente pauta, para definir com quem trabalhar, principalmente, analisando qual a melhor promoção, mecânica, como o consumidor percebe o benefício que ele vai ter, mas sempre de uma forma democrática.” (Juliano, gerente da empresa V1)

Para garantir a padronização das ações, e com isso ganhar a confiança da indústria, a empresa V1 dispõe de um programa de incentivo aos seus franqueados, onde são avaliados dados referentes à promoção, como a presença do mix determinado, precificação, margem e padrões de atendimento. Uma das formas que a empresa utiliza para avaliar os franqueados, além dos resultados das vendas, é o *mystery shopper*, ou comprador misterioso. Essa técnica vem sendo muito usada por eles como uma espécie de auditoria em determinados períodos.

A empresa V2 acredita que os fabricantes de alimentos, bebidas e tabaco foram os grandes responsáveis pelo sucesso alcançado pelo canal conveniência. Essa importância dada a essas indústrias se dá pelo fato de que, ao buscar alternativas de distribuição, as grandes empresas desses segmentos fizeram uma série de experimentos, gerando conhecimento sobre o canal, bem como ações e condições específicas para o atendimento desse formato de varejo.

A empresa V2, assim como a empresa V1, desenvolve um calendário promocional, onde ela define quais produtos e com quais condições pretende trabalhar em cinco edições ao longo do ano. Esse calendário promocional, denominado “revista de

ofertas”, além de promover os produtos e comunicar as promoções, é um importante mecanismo para estabelecer padrões de preço e mix de produtos em toda a rede de lojas de conveniência.

“Então, ela [revista de ofertas] tem uma força de série muito forte. Quando eu ‘boto’ uma revista para 700 lojas, mais lojas compram do fornecedor. Padroniza o mix e a margem também.” (Henrique, gerente da empresa V2)

Devido ao grande número de lojas espalhados pelo país, a empresa V2 se utiliza de programas de incentivo ao franqueado para manter seu padrão de atendimento, e das promoções negociadas, bem como garantir ao parceiro fabricante que seu produto estará presente em todas das lojas que estão contempladas nas ações de mercado.

A empresa V3 não percebe muita diferenciação entre as ações propostas pelas indústrias. O que acontece com mais freqüência são ações ligadas a brindes ou ações de “combo”, ou seja, na compra de alguns produtos pré-definidos, o cliente ganha um desconto. Além das ações voltadas ao incremento do volume, a empresa V3 também promove ações e atividades com seus franqueados e com a própria indústria. Com os franqueados, são desenvolvidos programas que visam a motivação para trabalhar a promoção de determinados produtos, bem como para manter o padrão de atendimento determinado pela empresa. Com os fornecedores, a empresa V3 promove encontros periódicos, onde são convidados alguns fornecedores e os franqueados. Nesses encontros são discutidos os resultados de vendas e de pesquisas, bem como idéias para novas ações conjuntas.

“A gente teve, recentemente, um evento em que chamamos todos os franqueados para uma reunião. Contamos com a participação dos fornecedores também. Foi o maior

sucesso. Passamos a informação sobre os estudos que fizemos. Discutimos como estão as vendas e o que a gente pode melhorar. Participaram também a Souza Cruz, a AmBev, e a Coca-Cola.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

A empresa V4 acredita que as ações de *Trade Marketing* deveriam ser exploradas com mais frequência no canal conveniência. Um tipo de ação que tem bastante aceitação pelos consumidores do canal, por exemplo, são aquelas relacionadas à promoção e brindes. Algumas empresas fornecedoras pensam dessa mesma forma, contudo, nem sempre elas acertam quando planejam as ações, ou seja, o brinde ou o apelo promocional não são atrativos ou de pouco valor para o consumidor, o que demonstra a falta de conhecimento, por parte da indústria, com relação ao consumidor do canal conveniência.

6.3 *TRADE MARKETING* NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

6.3.1 **Perspectiva do fabricante**

Na estrutura da empresa F2 há uma Diretoria responsável pelo *Trade Marketing*. Criada há aproximadamente seis anos, a área é conhecida como *Shopper Marketing*. Todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento das estratégias de canais, produção de conhecimento acerca dos canais e sobre o comportamento de compra do *shopper*, estão sob a responsabilidade dessa área. Antes da criação da estrutura de *Shopper Marketing*, todas as atividades ligadas ao *Trade Marketing* eram desenvolvidas pela área de Marketing da empresa.

“Para pensar num fluxo convencional (...) é assim: marketing faz todo seu estudo de marca, com o consumidor, e eu faço todo o estudo de *shopper*, de tendências e de ocasiões. A gente se junta, faz uma mistura e sai com a mesma estratégia.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

A estrutura da empresa F1 conta com uma Diretoria específica de *Trade Marketing*. Contudo, nem sempre foi assim. De dois anos para cá houve mudanças significativas dentro da empresa, que fizeram com que o *Trade Marketing* ganhasse importância e uma Diretoria. Antes, as atividades relacionadas ao *Trade Marketing* eram desenvolvidas pela área de Marketing.

“Até ano passado a gente não tinha uma estrutura de Trade. Agora tem. A gente tem um Diretor de *Trade Marketing*, que era uma função que não existia, (...) E aí, debaixo desse Diretor de *Trade Marketing*, você tem um Gerente Nacional de *Trade*, junto com ele eu vou ter quatro ou cinco especialistas.” (Paula, gerente da empresa F1)

De acordo com Liria (2001), o processo de organização de uma área de *Trade Marketing* independente pode trazer diversos benefícios para a empresa como: melhor coordenação das ações entre marketing e vendas; melhoria da sistematização da coleta e análise de dados internos, do mercado, dos clientes e da concorrência; melhor conhecimento sobre os clientes finais; melhor desempenho das atividades promocionais e do *merchandising*; melhor gestão do ponto de venda; melhoria na parceria com os clientes e na harmonização do tratamento de clientes-chave. Ademais, para Costa (1997) apud Labajo e Cuesta (2004), o processo de criação de uma área de *Trade Marketing* passa tipicamente por cinco etapas. De acordo com o critério do autor, as empresas F1 e F2 se encontrariam no estágio mais avançado, que é o surgimento de um departamento de *Trade Marketing* independente, responsável pela gestão estratégica das vendas.

Já na empresa F3, a área de *Trade Marketing* é denominada *Channel Category Sales Development*, que hoje se encontra subordinada à Diretoria de Vendas. Dentro de cada unidade da empresa, existe uma pessoa responsável pelo *Trade Marketing*, atuando junto às equipes de venda como *staff* da área de vendas.

“O *Trade Marketing* aqui na empresa tem um nome até muito bonito, se chama *Channel Category Sales Development*. O *Trade* está na estrutura da área de Vendas. Ele começou na área de Vendas. Todas as unidades da empresa têm um profissional como eu, um CCSD. Existe um gerente de todos os *Trade* que responde para a Diretoria de Vendas.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

A área de *Trade Marketing* da empresa F5 responde diretamente à Diretoria de Vendas, no mesmo nível da estrutura de Marketing, que também responde à Diretoria de Vendas. A área de *Trade Marketing* está dividida por canal.

“Aqui, embaixo de Vendas, a gente tem o *Trade Marketing* e toda a estrutura de Vendas regionalizada. E a gente trabalha por canal em Vendas. Então, temos o canal moderno e o canal tradicional. O canal moderno é dividido em *Global Key Accounts* e supermercados regionais e o tradicional é dividido entre atacadistas e distribuidores.” (Alethea, gerente da empresa F5)

Na empresa F4, a área de *Trade Marketing*, denominada *Consumer*, está subordinada à Diretoria Comercial. Os gerentes de *Consumer* e os Gerentes Regionais de Vendas estão no mesmo nível no organograma, trabalhando como pares, e a área de *Consumer* é responsável pela integração da área Comercial com as outras áreas da organização, como Marketing e Operações.

“Somos a interface da força de vendas internamente para a companhia, inclusive com a área de operações, enfim, a gente traz a demanda e leva a demanda” (Caroline, gerente da empresa F4)

Alguns autores acreditam que a área de *Trade Marketing* deve responder diretamente à Diretoria de Vendas (DOMÈNECH, 2000 apud LABAJO e CUESTA, 2004; DIAZ MORALES, 2000).

De acordo com as cinco fases da evolução do departamento de *Trade Marketing*, propostos por Costa (2007) apud Labajo e Cuesta, as empresas F3 e F5 se encontrariam no segundo estágio: uma posição de staff dentro do Departamento de Vendas, respondendo ao Diretor de Vendas. Para autores como Santesmases (1999) e Labajo e Cuesta (2004), um dos principais papéis da área de *Trade Marketing*, ao se reportar para a Diretoria Comercial, é o de ser o elo de ligação entre Marketing e Vendas, como acontece na empresa F4.

6.3.2 Perspectiva do varejista

A empresa V1 não conta com uma área de *Trade Marketing* dentro da sua estrutura. Todo o relacionamento com os fabricantes, bem como as definições sobre mix e promoções são atribuições da área de Marketing da empresa. As ações de *Trade Marketing* são negociadas entre a área de Marketing da empresa V1 e a área de *Trade Marketing* do fabricante, quando há, ou diretamente com a área comercial dos fabricantes. A empresa V1 percebe uma carência, por parte das empresas fabricantes, no que diz respeito a uma área de atendimento específica para as lojas de conveniência. Eles acreditam que a indústria, de uma forma geral, ainda não está preparada estruturalmente para entender e atender o canal conveniência.

“Mesmo que você já tivesse uma conveniência, uma padaria, lojas regionalizadas ou uma *delicatessen*, [os fornecedores] não tinham uma estrutura de campo, uma estrutura de *Trade* e uma estratégia definida para cada varejo. Isso começou a mudar, de cinco anos para cá.” (Juliano, gerente da empresa V1)

A empresa V2 dispõe de uma área específica para fazer o relacionamento entre a indústria e a rede de lojas de conveniência. Essa área responde ao Marketing de franquias, que é quem, efetivamente, responde pelo negócio conveniência. A

empresa acredita que ainda existe uma falta de alinhamento entre o que é negociado com o Marketing e o que realmente acontece na prática. Para a empresa V2, os fabricantes não estão totalmente estruturados para atender o canal conveniência. Devido a sua complexidade, as negociações são centralizadas, porém as entregas são pulverizadas em 700 PDVs espalhados pelo Brasil. De acordo com o entrevistado, a indústria não está preparada para enfrentar esse desafio.

“Às vezes, recebemos a visita de alguém do *Trade* de uma empresa grande de alimentos. Ele chega aqui e diz que quer fazer, que o nosso canal é bom. Então, a gente combina, mas na hora de executar, ele não consegue. Ele está lá dentro [da indústria] e não consegue saber quem é que vai atender.” (Henrique, gerente da empresa V2)

Na empresa V3, a área responsável pela negociação e relacionamento com a indústria, funciona como uma área de suporte a operação dos postos de serviços. Dentro da estrutura organizacional da empresa V3, essa área é ligada diretamente à Diretoria de Marketing. O departamento negocia com a indústria as margens, preços e ações propostas por eles.

Assim como na empresa V3, na empresa V4, a área responsável pelo relacionamento com os fornecedores está ligada à área de Marketing da companhia. Além da negociação das ações, volumes e condições comerciais, a área é responsável, também, pela operacionalização das ações em toda a rede de lojas de conveniência da empresa.

6.4 ORÇAMENTO PARA AÇÕES DE *TRADE MARKETING*

6.4.1 **Perspectiva do fabricante**

Na empresa F1 existe um orçamento específico para o *Trade Marketing*, que é dividido por marca. Esse orçamento é distribuído entre os gerentes de *Trade*

Marketing de cada regional, através dos gerentes Regionais de vendas, com a finalidade de serem utilizados em ações específicas por marca comercializada por cada Regional. Essa verba vem aumentando ano a ano, assim como a importância da área de *Trade Marketing* para a empresa.

“Cada gerente tem a sua verba para a comunicação das marcas e dentro dessa verba eles destinam alguma coisa para o *Trade* regional. Não sei falar em valores, mas digamos que do X que você recebe para uma marca, o gerente separa 10% que vai dividir entre as regionais, para fazer eventos da marca. Para a minha regional vai uma verba que é só para *Trade*. O meu Gerente Regional decide os gastos de acordo com o que eu pesquisei e o que eu gastei. Eu falo com ele: Olha, eu tenho esses eventos no campo (...) somando eles dão 110 milhões, por exemplo. Eu preciso, digamos, de uns 10 milhões. Eu preciso desses eventos para o ano que vem e estou achando que eles vão encarecer 20%, então eu preciso de 12 milhões.” (Paula, gerente da empresa F1)

Na empresa F2, a composição da verba destinada ao *Trade Marketing* é um tanto complexa, devido à participação dos fabricantes na mesma. Essa verba vem aumentando nos últimos anos, e hoje, ela representa algo em torno de 40% da verba total de Marketing da empresa.

“Se eu incluir outras variáveis, por exemplo, investimentos em equipamentos, como geladeiras, muda completamente o mix. O gasto com *Trade* sobe demais. Se misturarmos os gastos com material de *merchandising*, o peso é maior ainda.” (Cláudia, diretora da empresa F2)

O orçamento de *Trade Marketing* na empresa F3 representa 15% do orçamento total de Marketing, contudo, este percentual vem crescendo nos últimos anos, o que indica que a empresa está decidida a investir e dar foco nessa área. A verba de *Trade Marketing* é destinada à realização de ações de mercado, que visem ao incremento de volume, comunicação dentro do PDV e reforço de marca.

“O percentual de 15% [em relação ao orçamento total de marketing] está [dirigido] a preço, ações comerciais, ações de bonificação, ações promocionais, que não envolvem o consumidor diretamente.” (Pascoal, gerente da empresa F3)

A empresa F4 divide seu orçamento de *Trade* em duas grandes partes, *advertising* e *promotion*, e *deals*. O entrevistado não declinou números ou percentuais, contudo, a verba destinada a *promotion* é para realização de ações de mercado, que objetivem o giro do produto. A verba de *advertising* é utilizada para comunicação externa e campanhas publicitárias. A verba de *deals* é para fechamento de acordos comerciais.

Já na empresa F5, o orçamento de *Trade Marketing* é destinado a ações de PDV e também vem crescendo nos últimos anos. Hoje, ele significa 25% do total do orçamento destinado a *Advertising to Consumer*.

“Do orçamento total de *advertising to consumer*, em torno de 25% fica para atividades de POP. Eu acho que isso é uma tendência. (...) Não teria como ser maior hoje em dia porque a gente não tem uma capacidade de produção tão grande. As estruturas de *Trade Marketing* das empresas, na maioria dos casos, são pequenas e ainda estão inchando, mas a nossa quase triplicou em três anos, ela é bem grande.” (Alethea, gerente da empresa F5)

6.4.2 Perspectiva do varejista

A empresa V1 dispõe de uma verba denominada de fundo de marketing. Esse fundo é composto pelos *royalties* pagos pelos franqueados. Aliado a esse pagamento, a empresa contribui com um percentual, não divulgado, para compor o orçamento destinado às campanhas publicitárias, com foco nos postos de serviço, que eles acreditam ter reflexo nas lojas de conveniência. Dentro desse orçamento, um percentual é destinado às lojas de conveniência, para realização de promoções,

programas de incentivo, etc. De acordo com os entrevistados, essa verba apresentou uma queda nos últimos anos, por isso, a participação do fabricante no calendário promocional se faz muito importante.

“(...) a nossa verba está um pouco reduzida nos últimos anos. Então, a participação da indústria vem somar e contribuir positivamente para a gente conseguir o nosso objetivo. Sem isso, tudo ficaria muito mais difícil.” (Cléser, gerente da empresa V1)

A empresa V2 dispõe de uma verba de marketing, cuja composição é bastante complexa. O orçamento de marketing é composto pela verba cooperada dos franqueados, verbas destinadas a combustíveis e lubrificantes e para o fortalecimento da marca da rede de postos de combustíveis. A empresa se utiliza, com frequência, de campanhas publicitárias, sobretudo comerciais de TV, para fortalecer a marca da rede de postos. Para as lojas de conveniência, o orçamento destinado à área é para realização de ações de PDV, desenvolvimento de layout de loja, programas de incentivo ao franqueado e padronização do atendimento, encarte, revistas e material de PDV.

“O investimento de franquia é muito mais no ponto de venda, via encarte, *merchandising*, promoção, incentivo ao atendente.” (Henrique, gerente da empresa V2)

Na empresa V3, não existe um orçamento específico para as ações de *Trade Marketing*. Todas as ações e promoções desenvolvidas na empresa são custeadas pela indústria. Salvo algumas exceções, todas as ações são propostas pela indústria, que também se responsabiliza por custear a operacionalização.

“Contamos muito com a participação da indústria. Só tem investimento nosso em alguns casos pontuais, mas a grande maioria das ações é da indústria. Na verdade, só centralizamos as informações (...) a maior parte das ações já vem prontas da própria

indústria. Nós só repassamos para os franqueados. Então, normalmente não temos orçamento específico pra isso.” (Wladimir, gerente da empresa V3)

Na empresa V4 a composição do orçamento de Marketing se dá da seguinte forma: 70% são destinados às promoções; 20% à comunicação e 10% a eventos. Para calcular o orçamento, a empresa se baseia no valor potencial gerado por cada ação e o calendário promocional serve de base para a definição dos valores.

Nota-se, portanto, a dependência das redes de conveniência dos recursos investidos pelos fabricantes para implementar as ações de *Trade Marketing*. Esse comportamento mostra-se alinhado com os achados de Jap (1999) que concluiu que o processo de colaboração entre as empresas junto com esforços de coordenação e investimentos especializados fazem com que as empresas atinjam níveis mais elevados de desempenho financeiro e consigam criar mais vantagens competitivas ao longo do tempo. O autor afirma ainda que o dinamismo do ambiente e da demanda fazem com que as empresas busquem, cada vez mais, formar parcerias colaborativas com compradores que facilitem o investimento personalizado, de acordo com as necessidades específicas das parcerias.

6.5 MENSURAÇÃO DO RETORNO DAS AÇÕES DE *TRADE MARKETING*

6.5.1 **Perspectiva do fabricante**

Na empresa F1, o retorno das ações de *Trade Marketing* é medido através de pesquisas comparativas, realizadas pela própria empresa, além dos dados oficiais de mercado, auditados pela Nielsen. Outro tipo de análise feito pela empresa é o retorno por cliente, medido através do histórico de vendas de cada um dos PDVs participantes dos programas de adesão. Essa avaliação é feita através da análise do indicador ROI (Return on Investment) de cada cliente.

“Estabeleço metas de crescimento para dois meses. Pra quanto eu quero que o cliente vá (...). Eu tomo como base todos os meus clientes do programa de adesão, por exemplo, nos meses de Novembro e Dezembro. Tomo a curva de crescimento de Novembro para Dezembro como base para o meu mercado (...). Estabeleço como número meta. Tudo o que acontecer com eles em Janeiro, eu comparo com [o crescimento entre] Novembro e Dezembro.” (Paula, gerente da empresa F1)

Para mensurar o retorno das ações de *Trade Marketing*, a empresa F4 também utiliza o ROI. São avaliados: a margem de cada produto trabalhado, em determinado período promocional, em cada cliente específico; o volume incremental no período promocional e o volume do mês subsequente; e o custo da ação realizada. A empresa mede os retornos para as ações acima de dez mil reais. Nos casos em que a mensuração do retorno é complicada ou uma avaliação financeira não é suficiente, por exemplo, combate à concorrência ou entrada em um cliente estratégico, a empresa F4 avalia o investimento necessário caso a caso, envolvendo os gerentes das contas desses clientes.

“Existe uma mensuração. Temos uma planilha que a gente chama de ROI, *return on investment*, onde controlamos o custo de cada ação, a rentabilidade do produto, o volume base que ele faz, o volume incremental que ele vai ter com a ação e o volume no mês subsequente, pra ver se não estamos só antecipando volume.” (Caroline, gerente da empresa F4)

A avaliação do retorno das ações de *Trade Marketing* na empresa F2 é feita através de indicadores que mensuram a satisfação do cliente e a geração de negócios.

“A pergunta ao varejista não se resume mais ao índice de satisfação, que é muito transacional. É quem é que realmente te ajuda a crescer? É esse o indicador que eu agora estou perseguindo muito.” (Cláudia, diretora da Empresa F2)

Na empresa F5 não há um modelo único, padrão, para mensurar o retorno das ações de *Trade Marketing*. A entrevistada explica que são diversas as variáveis que influenciam nas vendas, por exemplo, o volume pode ser influenciado por ações passadas, por um período específico do ano, por uma propaganda na TV, ou uma tendência de mercado. A empresa desenvolveu, contudo, uma série de modelos específicos para analisar o retorno para cada tipo de ação.

Além dos retornos financeiros, a empresa F5 acredita que outros retornos são muito importantes para o relacionamento entre a empresa e seus clientes, como, por exemplo, trocar informações com o canal sobre o conhecimento que eles têm em relação ao consumidor final.

“Temos alguns modelos para medir o resultado financeiro. Depende da ação, se é ação de ambientação, nós usamos um modelo, se é encarte ou ponto extra, nós usamos outro modelo. no caso dos *Key Account* geralmente é possível avaliar o *sell out*. Para os demais clientes eu tenho que usar o *sell in*. Mas no *sell in* eu tenho outras interferências, que é a prioridade de faturamento, se conseguimos colocar o produto, se entregamos, então, é muito complexo.” (Alethea, gerente da empresa F5)

A empresa F3 só consegue medir o retorno de ações específicas por cliente, como nos grandes clientes, por exemplo. Eles medem a rentabilidade dessas ações, também com o indicador ROI. Contudo, conforme explica o entrevistado, esse tipo de mensuração se torna inviável quando as ações são massificadas, envolvendo uma base muito grande de clientes.

6.5.2 Perspectiva do varejista

Para medir o retorno das ações de *Trade Marketing* a empresa V1 realiza um comparativo do *sell out* dos períodos não promocionados com os períodos em que

há promoção em andamento. Esses dados são cruzados para averiguar o sucesso das promoções. Esse cruzamento só leva em consideração o volume e o faturamento nos períodos e o ticket médio das lojas.

“Acho que a melhor forma de mensurar [as ações de *Trade Marketing*] é através do resultado de vendas. Usar um método só para as lojas. Avaliar o ticket médio no período da promoção. Às vezes, a gente mensura também depois. Às vezes a ação tem um impacto só durante a promoção. Depois o consumidor volta a comprar outro produto.”
(Cléser, gerente da empresa V1)

Assim como a empresa V1, a empresa V2 realiza comparações de *sell out* entre os períodos com e sem promoção para verificar a eficácia das ofertas e das promoções desenvolvidas entre a rede de lojas de conveniência e seus parceiros. Da mesma forma, a empresa V3 realiza um comparativo entre o *sell out* dos períodos com e sem promoção. A medição é feita através de um sistema informatizado e que permite a empresa ter acesso a todos os dados de vendas dos franqueados. Além disso, a empresa cruza as informações de vendas das lojas de conveniência, com o volume de vendas do posto, a chamada pista. Já a empresa V4, que também adota o ROI como indicador para avaliação, testa algumas ações em lojas “piloto” antes de lançá-las em toda a rede, bem como realiza pesquisas com os clientes para avaliar a aceitação dessas ações.

6.6 SÍNTESE DA ANÁLISE COMPARADA

A seguir, segue quadro com as principais diferenças e semelhanças, com relação às percepções sobre o *Trade Marketing*, que foram identificadas através das entrevistas com os fabricantes e com os varejistas.

Quadro 04

Resultado da análise comparada entre Fabricantes e Varejistas

| | Perspectiva do Fabricante | Perspectiva do Varejista |
|---|--|---|
| Motivadores da adoção do <i>Trade Marketing</i> | <p>Apoio à comunicação no PDV;</p> <p>Necessidade de planejamento e entendimento dos canais;</p> <p>Integração entre Marketing e Vendas;</p> <p>Atender às demandas dos grandes clientes.</p> | <p>Entender e atender as demandas do varejo;</p> <p>Crescimento da importância do canal conveniência, devido a mudanças no comportamento do consumidor.</p> |
| Práticas de <i>Trade Marketing</i> | <p>Ações de <i>sell out</i>;</p> <p>Definição de investimentos para cada canal;</p> <p>Entendimento das necessidades e dinâmica dos canais;</p> <p>Tradução da estratégia corporativa para as equipes de vendas;</p> <p>Elo de ligação entre as áreas de Marketing e de Vendas;</p> <p>Desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento sobre os canais;</p> <p>Fornecer conhecimento do mercado para a formulação de estratégias adequadas;</p> <p>Elo de ligação entre o mercado e todas as áreas da empresa;</p> <p>Programas de fidelidade;</p> <p>Estreitamento do relacionamento com o canal;</p> <p>Análise e definição de mix por canal;</p> <p>Comunicação dentro do PDV.</p> | <p>Foco em ações de <i>sell out</i>;</p> <p>Definição de um calendário promocional;</p> <p>Poucas são as empresas que compartilham conhecimento sobre o canal;</p> <p>Poucas empresas têm uma estrutura de atendimento específico para o canal conveniência;</p> <p>Desenvolvimento de programas de incentivo para padronizar a rede de atendimento;</p> <p>Condições comerciais atrativas e específicas para o canal conveniência;</p> <p>Dificuldade em manter um padrão nas ações devido à capilaridade da rede de atendimento;</p> <p>A maioria das empresas não dispõe de uma área de inteligência de canais que contemple o canal conveniência.</p> |
| <i>Trade Marketing</i> na estrutura organizacional | <p>Diretoria de <i>Trade Marketing</i>;</p> <p>Gerência subordinada à Diretoria de Vendas.</p> | <p>Existe uma área que é responsável pelo relacionamento com a indústria e que é subordinada à área de Marketing.</p> |
| Orçamento para ações de <i>Trade Marketing</i> | <p>A verba destinada ao <i>Trade Marketing</i> está em torno de 15 a 40% da verba de Marketing e vem aumentando nos últimos anos;</p> <p>Orçamento voltado à realização de ações de mercado, comunicação e reforço de marca no PDV;</p> <p>Existe orçamento específico para o <i>Trade Marketing</i>.</p> | <p>A verba para ações de <i>Trade</i> pode vir do fundo de marketing, composto pelos royalties pagos pelos franqueados;</p> <p>Em alguns casos não há orçamento específico para <i>Trade Marketing</i>;</p> <p>Divisão entre Promoção, comunicação e eventos;</p> <p>Há casos em que a maior parte das despesas com <i>Trade Marketing</i> são custeadas pelos fabricantes.</p> |
| Mensuração do retorno das ações de <i>Trade Marketing</i> | <p>ROI (<i>return on investment</i>) por cliente;</p> <p>Comparativo dos históricos de vendas do cliente no período promocional;</p> <p>Modelos de medição de retorno próprios para cada tipo de ação;</p> <p>Monitoramento da recompra fora dos períodos promocionais;</p> <p>Em alguns casos, análise específica para verificação da necessidade das ações (ex. combate à concorrência);</p> <p>Indicadores de satisfação dos clientes e de geração de negócios;</p> <p>Pesquisas de mercado e cruzamento com os resultados das leituras Nielsen;</p> <p>Relacionamento com os clientes.</p> | <p>Análise do ROI (<i>return on investment</i>) de cada ação;</p> <p>Comparativo do <i>sell out</i> entre os períodos com e sem promoção.</p> |

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do presente estudo serão apresentados a seguir. Muito embora os resultados não sejam generalizáveis, podem contribuir para o entendimento das questões dessa pesquisa, evidenciando aspectos relevantes da perspectiva das empresas fabricantes - desenvolvedoras e “praticantes” do *Trade Marketing* - e dos varejistas – tipicamente “locus” das ações de *Trade Marketing*.

1ª Pergunta: Quais são os fatores motivadores da adoção do *Trade Marketing*?

Fabricantes e varejistas concordam que o *Trade Marketing* surgiu a partir da necessidade dos fabricantes entenderem melhor os canais de distribuição para atender as suas demandas e estreitar o canal de comunicação entre a indústria e os consumidores finais. Tal necessidade se torna mais evidente na medida em que o grande varejo começa a se profissionalizar e os meios de comunicação se tornam menos eficazes e muito dispendiosos. A comunicação da marca com o consumidor no próprio ponto de venda surge como alternativa, principalmente nos canais de distribuição de bens de consumo de alto giro.

O atendimento diferenciado ao grande varejo já existia antes mesmo da criação ou formalização do *Trade Marketing*, como conhecemos atualmente. O atendimento era realizado tipicamente através dos *Key Account Managers*. Esses gerentes, até então responsáveis pelo atendimento e resultado das grandes contas comerciais, sobretudo grandes cadeias de super e hipermercados, já desenvolviam

atividades em conjunto com o varejo com o intuito de movimentar ainda mais o canal e gerar um volume maior de negócios.

Com a concentração do varejo, aumenta a necessidade de um suporte mais robusto para a área comercial. O *Key Account Manager* precisa ser municiado de informações detalhadas sobre cada canal de distribuição, sobre cada varejista e sobre o perfil e o comportamento do consumidor (*shopper*) de cada varejista. Para muitas empresas, esse foi um dos motivos do surgimento da área de *Trade Marketing*.

Adicionalmente, como resultado da constante troca de informações com a indústria, o grande varejo passou a absorver boa parte do conhecimento desenvolvido originalmente pela indústria e despertou para a necessidade de desenvolver o seu próprio conhecimento, para diminuir a relação de dependência em relação aos fabricantes.

Um exemplo concreto dessa transferência de conhecimento se deu na gestão de categorias. Essa prática surgiu como uma forma das indústrias preservarem a liderança em seus segmentos. Através de estudos e pesquisa sobre o giro dos produtos nas gôndolas e o fluxo do *shopper* dentro das lojas, os fabricantes passaram a administrar o mix de determinadas categorias. Atualmente, muitos dos grandes varejistas, que aprenderam o processo, também já realizam o gerenciamento de categorias de forma autônoma, deslocando o fabricante do papel de capitão da categoria.

Em virtude da profissionalização do grande varejo, a área de *Trade Marketing* cresceu em importância para os negócios, tanto na perspectiva dos fabricantes quanto dos varejistas. Com o acirramento da competição, fez-se imperioso desenvolver atividades específicas para cada canal e cada varejista, para melhorar a eficiência das operações comerciais. Além disso, com os espaços em loja (*slot-fees*) se tornando cada vez mais caros, tornou-se cada vez mais necessário ter alguém pensando em como e onde alocar melhor os recursos de comunicação e promoção da empresa.

Muitos fabricantes, entretanto, perceberam que as estratégias desenvolvidas não estavam sendo executadas conforme o idealizado. Um dos motivos apontados para esse desalinhamento era o fato de que os executivos responsáveis pela formulação da estratégia não tinham visão do campo, onde a ação realmente acontece, e desenvolviam conceitos e planejavam ações promocionais, muitas vezes, de pouca aplicabilidade. Fez-se claro para essas empresas a necessidade de ampliar o conhecimento sobre as especificidades dos distintos canais para o desenvolvimento de produtos, de embalagens, de conceitos e do posicionamento das marcas e produtos. Era preciso alinhar a visão estratégica, do ponto de vista de marketing, com o conhecimento da operação comercial. E é justamente para realizar a integração entre a área de Marketing, normalmente responsável pelo desenho das estratégias e posicionamento das marcas, e a área Comercial, responsável pela operacionalização da estratégia no mercado, que surge em muitas empresas a área de *Trade Marketing*.

Adicionalmente, pode-se constatar o recém surgido interesse dos varejistas pelo *Trade Marketing*, que vem se tornando tão importante, que algumas redes de varejo já estão criando áreas para interagir de forma especializada com a indústria. Essas áreas, recém criadas, têm ainda seu foco em ações de loja, captação de recursos com a indústria e o desenvolvimento da comunicação dentro do PDV. Contudo, há indícios de que essa área se desenvolverá, também, no varejo, no sentido de entender melhor seu consumidor e, junto com a indústria, direcionar esforços para melhor satisfazer as necessidades do consumidor no momento da compra.

2ª Pergunta: Quais são as práticas de *Trade Marketing*?

Ainda é possível notar uma falta de informação sobre o que realmente é o *Trade Marketing*, suas aplicações e importância para os negócios dos Fabricantes e Varejistas. Para muitos, o *Trade Marketing* resume-se a ações de PDV, tais como *sampling*, participações em datas comemorativas dos varejistas, participações em encartes, etc. Ainda não está claro, para a maioria das pessoas a importância e o papel do *Trade Marketing* nas operações de Marketing e Vendas.

Fabricantes e varejistas percebem certa pasteurização das ações de *Trade Marketing*, ou seja, não há nada de muito novo sendo desenvolvido no cenário atual. Ações de incentivo e incremento do *sell out*, como degustação, compre-ganhe e suas variações têm sido realizadas e copiadas há bastante tempo.

Uma perspectiva que surge no segmento de conveniência é o foco da indústria no aprofundamento do conhecimento específico de cada canal, através do desenvolvimento de estudos e pesquisas, seguindo a mesma trilha do que foi feito anteriormente no canal de supermercados.

Uma tendência para a área de *Trade Marketing* parece ser a preocupação com a aproximação da relação entre o fabricante e o consumidor final, através do desenvolvimento de mecanismos para valorizar a experiência de compra no ponto de venda, a chamada *shopper experience*.

Os estudos sobre o comportamento do *shopper* já vêm sendo desenvolvidos por grandes empresas dos segmentos de alimentos e bebidas. Conhecer as motivações do *shopper*, e o modo pelo qual ele decide o quê, como, onde e quando comprar, faz-se cada vez mais necessário para o direcionamento dos investimentos nos canais.

Uma prática de *Trade Marketing* que começa a ganhar importância tem sido exatamente o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos através das pesquisas. Tanto de pesquisas realizadas pelos fabricantes quanto pelos varejistas, principalmente sobre o comportamento do *shopper*. Esse compartilhamento de informações tem proporcionado a possibilidade de desenvolvimento conjunto de ações de *Trade Marketing*. Em outras palavras, os varejistas têm assumido um papel mais ativo no processo de planejamento do *Trade Marketing*.

Outra prática importante é a segmentação dos clientes voltada ao direcionamento das atividades comerciais, ou seja, o desenvolvimento de mecanismos de agrupamento de clientes, levando em consideração suas características e necessidades de atendimento, para a criação de políticas comerciais e equipes de atendimento específicas para cada *cluster* do varejo.

Em suma, as práticas de *Trade Marketing* ainda são muito táticas, focando, basicamente, o incremento do volume. Contudo, já existem iniciativas de cunho mais estratégicos desenvolvidas por algumas empresas, no sentido de tornar o *Trade Marketing* uma parte integrante do processo de definição das estratégias comerciais e de marketing. Nessas empresas, a área de *Trade Marketing* tem atuado como um elo de ligação entre o mercado e a área estratégica da empresa, proporcionando um maior alinhamento entre a formulação e a execução das estratégias.

3ª Pergunta: Como se insere a área de *Trade Marketing* na estrutura organizacional?

As empresas fabricantes não obedecem a um único padrão de subordinação da área *Trade Marketing* na estrutura organizacional. Quando não há uma diretoria específica, a área de *Trade Marketing* responde à Diretoria de Vendas ou Comercial. Essa parece ser uma prática normal, dado que a área de *Trade Marketing*, em muitas organizações, surge a partir das demandas da área comercial à área de Marketing, para atendimento às solicitações dos grandes clientes.

Nas empresas em que há uma Diretoria de *Trade Marketing*, essa é responsável pela coleta e análise das informações de mercado para a definição das estratégias e políticas comerciais. Essas Diretorias tipicamente são subdivididas por tipo de canal de distribuição, proporcionando uma maior precisão nas abordagens desenvolvidas para cada canal específico.

Nas redes de lojas de conveniência não há uma área específica de *Trade Marketing*. Existe, outrossim, uma área responsável pelas negociações com a indústria. Essas negociações vão desde a negociação de volume de vendas, condições comerciais, participação nos calendários promocionais, até o tipo de ação que será desenvolvido nas lojas de conveniência. Ainda, a área responsável pelo relacionamento com os fabricantes geralmente está subordinada a área de Marketing dos Postos de Serviços, que é o principal negócio destas empresas.

4ª Pergunta: Como se dá a alocação de recursos orçamentários para *Trade Marketing*?

Os grandes fabricantes tipicamente possuem um orçamento com destinação específica para as ações de *Trade Marketing*. Em muitas empresas essa destinação orçamentária para ações de *Trade Marketing* é uma parte de um orçamento maior da área de Marketing.

Pode-se notar que as verbas destinadas às ações de *Trade Marketing* têm apresentado um crescimento, em detrimento da

alocação de verbas para as ações tradicionais de Marketing. Os veículos tradicionais de comunicação, principais responsáveis pela alocação da verba de Marketing, estão perdendo espaço para outras formas de se comunicar com o consumidor, especialmente com o *shopper*. Ainda assim, o *Trade Marketing* compete por recursos com as demais atividades de Marketing dos fabricantes, ou seja, ainda não há, em geral, um orçamento específico para a área.

Em alguns fabricantes, entretanto, a alocação de verbas para *Trade Marketing* obedece a um ritual de análise pontual, caso a caso. Ou seja, não existe uma definição prévia de orçamento para essa área.

Essa parece ser a situação da maior parte das redes de conveniência que, apesar de possuírem calendários anuais de ações promocionais, em sua maioria, necessitam do aporte de recursos dos fabricantes para implementar as ações. Algumas redes de conveniência contam ainda com as verbas arrecadadas dos franqueados para um fundo de promoções e uma das redes também destina recursos próprios da empresa para alavancar o fundo de promoções.

5ª Pergunta: Como se dá a mensuração de retorno das ações de *Trade Marketing*?

Fabricantes e varejistas não diferem muito nas práticas de avaliação dos resultados das ações de *Trade Marketing*. É muito comum a mensuração da efetividade das ações através do incremento de

volume que elas proporcionam, mediante a comparação dos períodos promocionais com aqueles sem promoção. Algumas empresas também fazem uma análise dos períodos posteriores à promoção para averiguar se houve recompra ou um efeito de antecipação de compras.

O indicador mais utilizado por fabricantes e varejistas é o ROI (Return on Investment). Todas as empresas parecem ter razoável conhecimento dos recursos investidos nas ações de *Trade Marketing*. No entanto, a maior parte das empresas não dispõe de um sistema mais elaborado para mensurar o retorno destas ações.

Muitas são as variáveis que influenciam os resultados de vendas. O volume pode ser influenciado por ações passadas, por um período específico do ano, por uma propaganda na TV, ou uma tendência de mercado. O efeito combinado destes fatores externos dificulta, portanto, a mensuração adequada do retorno das ações realizadas, distorcendo o indicador ROI.

No entanto, outras contribuições não mensuráveis, podem ser levadas em consideração, tais como, maior conhecimento do perfil dos consumidores, seus hábitos de compra, a dinâmica de determinados formatos de varejo e o que atividades que visem extrair o relacionamento e incremento das vendas melhor se aplicam a eles.

8 CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo permitiu evidenciar uma série de características e peculiaridades associadas às práticas de *Trade Marketing* no segmento de lojas de conveniência. Neste capítulo final, portanto, serão apresentadas sugestões gerenciais derivadas da análise realizada dos casos. Naturalmente essas recomendações gerenciais devem ser avaliadas com cautela, uma vez que o método utilizado nesta pesquisa não permite generalizações. Adicionalmente, são sugeridos novos caminhos de pesquisa sobre o fenômeno *Trade Marketing*. As sugestões para novas pesquisas resultam dos hiatos de conhecimento percebidos ao longo deste estudo.

8.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

As lojas de conveniência constituem um importante canal de distribuição para a indústria. Além do volume, outras variáveis tornam as redes de lojas de conveniência importantes para os fabricantes. São elas, (1) a capilaridade das lojas e (2) o perfil das lojas e (3) o perfil dos consumidores.

A capilaridade da distribuição das lojas de conveniência se torna importante para os fabricantes, pelo fato de proporcionar uma cobertura geográfica para grande parcela do território nacional. O perfil das lojas, com design mais sofisticado e layout superior ao dos mercadinhos de bairro, tornam esse formato de loja importante para a construção da imagem da marca dos produtos ali comercializados. Além disso, o perfil dos consumidores, tipicamente de baixa sensibilidade a preços, possibilita trabalhar com margens e rentabilidade mais altas.

As lojas de conveniência, no entanto, oferecem um grande desafio à negociação de condições comerciais e à operacionalização das ações de *Trade Marketing*.

Tipicamente as lojas de conveniência não estão sob o controle direto de quem planeja e negocia as ações de *Trade Marketing* - o franqueador - mas sim dos franqueados. Para garantir a execução das ações e condições comerciais negociadas pelos executivos responsáveis pela operacionalização do *Trade Marketing* das redes de conveniência, faz-se necessário, portanto, desenvolver mecanismos de incentivo e controle das atividades dos franqueados.

Vale ressaltar aqui que, antes do surgimento das lojas de conveniência, muitos dos atuais franqueados já eram responsáveis pela administração dos postos de serviços, e só tinham experiência nas atividades denominadas de “pista”, ou seja, não possuíam a cultura de varejo adequada para operar lojas de conveniência. As redes de conveniência têm investido bastante na profissionalização destes franqueados que, em grande número, ainda não assimilaram as novas exigências da gestão do negócio conveniência. O mesmo pode ser dito em relação às práticas do *Trade Marketing*, ou seja, a indústria precisa participar do esforço das redes de conveniência no sentido do desenvolvimento e treinamento dos franqueados e suas equipes, para potencializar o uso destas práticas.

Outra dificuldade inerente ao segmento de conveniência diz respeito às questões logísticas. Para atender a todas as lojas de conveniência de uma rede, muitos fabricantes precisam delegar algumas das funções de venda e distribuição aos intermediários, que podem ser distribuidores ou atacadistas, exclusivos ou não. Esse é um ponto que deve ser considerado com atenção pelos fabricantes, e que aparece como um dificultador para se operacionalizar as ações de *Trade Marketing*, pois a maioria das redes de lojas de conveniência não dispõe de uma estrutura de logística

e distribuição centralizadas, como tipicamente ocorre com as grandes cadeias de supermercados.

Para garantir a presença de seus produtos, a execução das ações e as condições comerciais negociadas, os fabricantes precisam desenvolver em conjunto com os controladores das redes de conveniência, um sistema de comunicação, programas de incentivo e mecanismos de controle, capazes de mitigar os riscos, e fazer com que as ações planejadas com as centrais das redes cheguem a cada uma das lojas de conveniência espalhadas pelo país.

A fim de se tentar garantir a excelência da execução das ações de *Trade Marketing*, as empresas fabricantes deveriam negociar com as redes de lojas de conveniência para utilizarem sua estrutura de logística e distribuição para a entrega de brindes, materiais de merchandising e, quem sabe até, os produtos negociados nos períodos promocionais. Contudo, isso só será possível com aquelas redes de lojas de conveniência que possuem uma estrutura de distribuição que permita esse tipo de negociação. Das empresas entrevistadas, a única que dispõe de uma estrutura de distribuição que permite esse tipo de negociação é a empresa V2. Mesmo assim, faz-se necessário avaliar os volumes, tipos de materiais e períodos negociados, para se assegurar de que esse tipo de cooperação venha a ser possível.

Nos casos onde a distribuição dos produtos, materiais e a operacionalização das ações de *Trade Marketing* são de responsabilidade de um intermediário, as empresas fabricantes devem desenvolver sistemas de incentivo, através de metas e premiações, e de controle, através do gerenciamento efetivo dos seus intermediários, fazendo chegar a comunicação das negociações a todos os participantes de sua

rede de distribuição. Além disso, faz-se necessário monitorar a execução das ações diretamente nos PDVs, mesmo que seja por amostragem.

Finalmente, de acordo com o que foi identificado no presente estudo, o papel de integração entre as áreas de Marketing e Vendas é de responsabilidade da área de *Trade Marketing*. Desta forma, os profissionais de *Trade Marketing* das empresas fabricantes deveriam trabalhar mais em conjunto com os intermediários e com as áreas responsáveis pelas franquias das lojas de conveniência, a fim de se diminuir a incidência de ações que não chegam às lojas de conveniência como foram originalmente planejadas e negociadas entre as partes envolvidas.

8.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O trabalho realizado não teve o objetivo de esgotar as possibilidades de estudo do fenômeno *Trade Marketing*, e apresenta as limitações características de um estudo exploratório, não se podendo afirmar que as conclusões acima descritas sejam válidas para o universo de empresas fabricantes de bens de consumo ou de todas as redes de lojas de conveniência. Outros estudos que possam contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno são, portanto, sugeridos.

Nas próximas pesquisas, seria interessante investigar as percepções sobre os conceitos e práticas do *Trade Marketing* na visão dos franqueados das lojas de conveniência, bem como da área comercial das empresas fabricantes de bens de consumo e seus intermediários, sejam eles distribuidores ou atacadistas. Essa investigação poderia ter como objetivo identificar os motivos da sempre alegada dificuldade de operacionalizar as ações de *Trade Marketing* e reproduzir as

condições comerciais em todas as lojas de conveniência, na forma como foram negociadas na matriz das redes de conveniência.

Outras pesquisas com foco nas tendências de *Trade Marketing*, como, por exemplo, estudos sobre o *shopper*, podem ser interessantes para saber como as empresas obtém resultados práticos ao identificar os padrões de comportamento dos compradores de cada formato de varejo, em outras palavras, investigar como as empresas transformam essa informação em ações concretas de *Trade Marketing*.

Finalmente, seria importante a realização de pesquisas de cunho quantitativo para validar se as ações de *Trade Marketing* desenvolvidas pelas empresas fabricantes tem se refletido em resultados, não só financeiros, como no âmbito da satisfação dos varejistas e dos consumidores.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERSON, W. *Marketing Behavior and Executive Action: a functionalist approach to marketing theory*. Homewood: Richard D. Irwin, 1957.

_____. Cooperation and Conflicts in Marketing Channels in STERN, L. W. (ed), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston, Houghton-Mifflin Co, p.195 - 209, 1969.

ALEXANDER, N. e SILVA, M. Emerging markets and the internationalization of retailing: The Brazilian experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 6, p. 300 - 314, 2002.

ALMEIDA, V. M. C. e ABREU, G. L. Dimensões do *Trade Marketing* na Perspectiva do Varejista de Lubrificantes: Uma investigação no Canal de Autopeças. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALVAREZ, F. A aplicação dos conceitos de *Trade Marketing* nas empresas de produtos alimentícios de consumo: Um estudo exploratório, Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

_____. A aplicação dos conceitos de *Trade Marketing* nas empresas de produtos alimentícios de consumo. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Anais do VIII SIMPOI FGV-EAESP. São Paulo, 2005.

_____. A Aplicação das Variáveis do *Trade Marketing* Mix nas Empresas de Produtos de Consumo no Brasil: um estudo da frequência de aplicação. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

ANDERSON, J. C. e NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, v. 48, n. 4, p. 62 - 74, 1990.

ANDERSON, E. The Salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis, *Marketing Science*, v.4, n. 3, p. 234 – 254, 1985.

ARBACHE, F.; SANTOS A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. *Gestão de logística, distribuição e Trade Marketing*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 156 p., 2004.

BALDERSTON, F. Communication Networks in Intermediate Markets, *Management Science*, v. 4, n. 2, p. 154 - 171, 1958.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASUROY, S.; MANTRALA, M. K.; WALTERS, R. G. The impact of category *management* on retailer prices and performance: Theory and Evidence. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 4, p. 16 – 32, 2001.

- BEIER, F. J. e STERN, L.W. Power in the Channel of Distribution, in Stern, L. W. (ed) *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Nova York: Houghton Mifflin, 1969.
- BENOUN, M. e HÉLIÈS-HASSID, M. Category Management, Mythes et Réalités. *Revue Française du Marketing*, v. 3/5, n. 198, p. 73-86, 2004.
- BJERRE, M. Different forms of *Key Account Management*. *Copenhagen Business School, Department of Marketing, Center of Retail Studies*, 2000.
- BLATTBERG, R. C; BRIESCH. R; FOX. E. J. How Promotions Work, *Marketing Science*, v. 14, n. 3, p 3 – 14, 1995.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 2, p. 199 - 208, 1985.
- BOWER, M. The Role of Marketing in *Management*, in Buell, V.P. e Heyel, C. (ed) *Handbook of Modern Marketing*, New York: McGrawHill, p. 1 – 9, 1970.
- BOWERSOX, D. J. e CLOSS, D. J. *Logistical Management: The Integrated supply chain process*. New York: McGraw-Hill, 1996
- BROMLEY, R.D.F e THOMAS, C. J. Retail Changes and the issues, in Bromley, R.D.F e Thomas, C. J. (ed.) *Retail Change*, Inglaterra, Biddles Ltd, King's Lyn e Guildorf, p. 1 - 09, 1993.
- BRONNENBERG, B. J.; MAHAJAN, V.; VANHONACKER, W. The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: The interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 37, n. 1, p. 16 – 31, 2000.

BUCKLIN, C. B. Channel Conflict: when is it dangerous?. *The McKinsey Quarterly*, n. 3, 1997.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95 - 97, 1991.

COASE, R. H. The Nature of the Firm, *Economica, New Series*, v. 4 n. 16, p. 386 - 405, 1937.

COE, N. M. The internationalization/globalization of retailing: Towards a geographical research agenda? Working paper preparado como parte da ESRC Research Project: Making the Connections: Global Production Networks in Europe and East Asia, 2003.

COSTA, F. J.; LEOCÁDIO, A. L.; ARAÚJO, M. A. T. *Trade Marketing* na relação produtor-varejista: um estudo exploratório no setor avícola cearense. In: VII SEMEAD-FEA/USP, 2004, São Paulo.

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

CROWFORD, B.; GORDON, J. W. e MULDER, S. R. How consumer goods companies are coping with complexity. *The Mckinsey Quarterly*, maio, 2007.

DAHSTROM, R. e NYGAAR, A. An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *JMR, Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 2, p. 160 – 170, 1999.

DAWSON, J. A. The internationalization of retailing, in Bromley, R.D.F e Thomas, C. J (ed.) *Retail Change*, Inglaterra, Biddles Ltd, King's Lyn e Guildorf, p. 15 - 39, 1993.

DESROCHERS, D. M. e NELSON, P. Adding consumer behavior insights to category *management*: Improving item placement decisions. *Journal of Retailing*, v. 82, v. 4, p. 357 – 365, 2006.

DÍAZ MORALES, A. *Gestión por categorías y Trade Marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2000.

DUPRE, K. e GRUEN, T. W. The use of category *management* practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, n. 19, v. 7, p. 444 – 459, 2004.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11- 27, 1994

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p. 532 – 550, 1989.

_____. Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, v.50, n. 1, p.25 – 32, 2007.

EMERSON, R. Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, v. 27, n. 1, p. 31 – 41, 1962.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1 – 19, 1994.

GATTORNA, J. Channels of distribution conceptualizations: A state-of-the-Art Review, *European Journal of Marketing*, v. 12, n. 7, p. 471 - 512, 1978.

GERENTE de *Trade Marketing*. *Revista Exame*, São Paulo, ano 40, n. 17, p. 123, ago. 2006. Painel Executivo. Informe Publicitário.

GERENTE de *Trade Marketing*. *Revista Exame*, São Paulo, ano 42, n. 15, p. 146, ago. 2008. Painel Executivo. Informe Publicitário.

GIL, L. E. e ALLERHEILLIGEN, R. P. Co-operation in channels of distribution: physical distribution leads the way. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 26, n. 5, 1995.

GONG, W.; PARTON, K.; COX, R. J.; STURT, C.; ZHOU, Z. Transaction costs and cattle farmer's choice of marketing channels in China: A Tobit Analysis. *Management Research News*, v. 30, n. 1, p. 47 – 56, 2007.

GOODE, W. J. e HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GRÖNROOS, C. *Marketing – gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNT, S.; RAY, N.; WOOD, V. Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis. *Academy of Marketing Science. Journal*. v. 13, n. 3, p. 1 - 24, 1986.

JACKSON, P. e SPARKS, L. Retail internationalisation: Marks and Spencer in Hong Kong. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 33, n. 10 p. 766 - 783, 2005.

JAP, S. D. Pie-Expansion Efforts: Collaboration Process in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, p. 461 – 475.

JEHN, K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Sciences Quarterly*, v. 40, 1995.

_____. A Quantitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Sciences Quarterly*, v. 42, 1997.

JOHNSON, J. L. Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 1, p. 4 – 18, 1999.

KIRK, J. e MILLER, M.L. *Reliability and Validity in qualitative research*. Newbury Park, California, Sage Publications, 1986.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KUMAR, N.; RAJIV, S.; JEULAND, A. Effectiveness of Trade promotions: Analyzing the determinants of retail pass through. *Marketing Science*, v. 20, n. 4; p. 382 - 404, 2001.

LABAJO, V e CUESTA, P. El Trade Marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante. *Distribución y Consumo, XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 2004.

LARA, L. *O Trade Marketing e a Propaganda: Como conversar com dois clientes tão diferentes*. In: COBRA, M.; TALARICO, P. (orgs.) *Trade Marketing: Conceitos & Aplicação*. São Paulo: CENPRO/FGV, 2008.

LIRIA E. *La revolución comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el category manager*, Madrid: McGraw Hill, 2002.

LUSCH, R. F. Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating Performance. *Journal of Retailing*, v. 52 n. 3, p. 3 - 12, 1976.

_____. Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*, v. 13, n. 4, p. 382 - 390, 1976.

MCCARTHY, E.J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 6ª ed Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1978.

MILLMAN, T. e WILSON, K. From *Key Account selling to Key Account management*. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, v. 1, n. 1, p. 9 – 21, 1995.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, p. 101 – 108, 2006.

_____.; SANTOS, N. e SERRALVO, F. *Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NEVES, M. F. *Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 297 p., 1999.*

NIELSEN, *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. NTC Business Books, Chicago, IL. 1992.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 794 – 829, 1993.

RANDALL, G. *Trade Marketing strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers*, 2ª ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

ROBICHEAUX, R. A. e EL-ANSARY, A. I. A general model for understanding channel member behavior. *Journal of Retailing*, v. 53, n. 1, p.13 – 20, 1975

ROSEMBERG, L. e STERN, L. Conflict Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, v. 8, n. 4, p. 437 - 442, 1971.

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

_____. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SCOTT, S. H. e DAPIRAN, G. P. Shifting category *management* relationships in the food distribution channels in UK and Australia. *Management Decision*, v. 35, n. 4, p. 310 – 318, 1997.

SHOCKER, A. D.; ARIVASTAVA, R. K.; RUEKERT, R. W. Challenges and Opportunities Facing Brand *Management*: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, v. 31, n. 2, p. 149 – 148, 1994.

SOUZA, M. G. *Alianças para o sucesso no varejo*. São Paulo: GS & MD, 2007.

SPONTON, A. C. *A Relação Fornecedor-Cliente: As boas alianças do trade marketing*. In: COBRA, M.; TALARICO, P. (orgs.) *Trade Marketing: Conceitos & Aplicação*. São Paulo: CENPRO/FGV, 2008.

STERN, L. W. *Distribution Channels: Behavioural dimensions*, Nova York: Houghton Mifflin, 1969.

STERN, L. W e BROW, J. W. *Distribution Channels: A Social Systems Approach*, in Stern, L. W. (ed) *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Nova York: Houghton Mifflin, 1969.

STERN, L. W., STERNTHAL, B.; CRAIG. S. *Managing Conflict In Distribution Channels - A Laboratory Study*. *JMR, Journal of Marketing Research*. Chicago. v. 10, n. 2, p. 169 - 179, 1973.

THIL, E. e BAROUX, C. *Un Pavé dans la Marque*. Paris: Flammarion, 1983.

THOMAS, K. W. *Conflict and Conflict Management: reflections and update*. *Journal of Organizational Behavioral*, v. 13, n. 3, p. 265 – 274, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO Manual para elaboração e normalização de Dissertações Teses, Rio de Janeiro, p.102 (Série Manuais de Procedimentos, 5), 2004.

VERBEKE, W.; BAGOZZI, R.; FARRIS, P. The role of *Key Account* programs, trust, and brand strength on resource allocation in the channel of distribution. *European Journal of Marketing*, v. 40. n. 5/6, p. 502 - 532, 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003. 96 p.

WALTERS, D.; WHITE, D. *Retail Marketing Management*. London: Macmillan Press, 1987.

WATERSCHOOT, W. V. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*. v. 56, n. 4, p. 83 – 93, 1992.

WEITZ, B e WANG, Q. Vertical relationships in distribution channels: a marketing perspective. *The Antitrust Bulletin*, 2004.

WERNEFELT, B. A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILKINSON, I. A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century. *Australian Journal of Marketing*. v. 9, n. 2, p. 23 - 53, 2001.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*. v. 87, n. 3, p. 548-577. 1981.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 3a ed., 2003

ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Tradução: Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOLOTAR, B. *Trade Marketing* para o Canal Supermercadista. Monografia (Curso de Especialização MBA em Gestão de Negócios) – Ibemec Business School, Rio de Janeiro, 2005.

ZUSMAN, P. The Incorporation and Measurement of Social Power in Economic Models. *International Economic Review*, v. 17, n. 2, p. 447 - 462, 1976.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – FABRICANTES

Fale sobre a prática do *Trade Marketing* na sua empresa.

- Quando começou e qual foi o impulsionador/motivador da prática do *Trade Marketing* na empresa? De onde (departamento) surgiu a iniciativa?
- Como evoluiu a prática do *Trade Marketing* ao longo do tempo na empresa?
- Qual a importância atual do *Trade Marketing* para os negócios da empresa?
- As ações de *Trade Marketing* são percebidas como importantes pelos clientes?
- Que ações de *Trade Marketing* os clientes mais valorizam? Por quê?
- Os concorrentes também adotam práticas de *Trade Marketing*?
- Quais são as tendências na área de *Trade Marketing*?

De que forma o conceito de *Trade Marketing* é aplicado pela empresa?

- Quais são as soluções inovadoras e práticas mais recentes da empresa na área de *Trade Marketing*?
- A empresa pratica o *Trade Marketing* nos pequenos e médios supermercados? E nas Lojas de Conveniência?
- Em que medida os pequenos e médios supermercados diferem dos grandes supermercados e hipermercados para os efeitos da adoção das práticas de *Trade Marketing*? E as Lojas de Conveniência?
- Que tipo de serviços de *Trade Marketing* a empresa oferece aos clientes (grandes, médios, pequenos supermercados e lojas de conveniência)? A empresa customiza as ações de *Trade Marketing* por tipo de cliente ou por cliente específico?
- Quais são as principais dificuldades de operacionalização do *Trade Marketing* (grandes, médios, pequenos supermercados e lojas de conveniência)?

Que área é responsável pela operacionalização do *Trade Marketing*?

- Existe um departamento específico de *Trade Marketing*?

- Se existe, a que área o departamento se subordina (Comercial ou MKT)?
- Se não existe, que áreas ou departamentos são responsáveis pelas ações de *Trade Marketing*?

Existe um orçamento específico para ações de *Trade Marketing*?

- Quanto representa o orçamento de *Trade Marketing* em relação ao orçamento total de Marketing da companhia? Esse percentual vem crescendo ou declinando? Por quê?
- Em termos percentuais, como se divide tipicamente o orçamento de *Trade Marketing* entre as principais ações?
- Existem critérios claros para definir se um gasto deve ser alocado a *Trade Marketing* ou a *Consumer Marketing*?

A empresa mensura o retorno das ações de *Trade Marketing*?

- Como a empresa mede o retorno das ações de *Trade Marketing*?
- Existem outros retornos no âmbito relacional e financeiro?

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – VAREJISTAS

Fale sobre o relacionamento entre a sua empresa e os principais fornecedores de bens de consumo:

- Você percebe alguma mudança nas relações entre o varejo e os fabricantes de bens de consumo nos últimos anos?
- Como evoluiu o relacionamento da sua empresa com os principais fornecedores de bens de consumo?
- Quando você/empresa começou a perceber um maior interesse e uma maior proximidade dos fabricantes com o seu negócio, caso elas existam?
- Qual a importância atual do *Trade Marketing* para os negócios da empresa?
- Você percebe as ações de mercado realizadas pelos fabricantes como importantes para o seu negócio?
- Que ações vocês mais valorizam? Por quê?
- Os concorrentes têm sido alvo de ações de mercado?
- Quais são as tendências no que tange à relação varejo-fabricante?

De que forma o conceito de *Trade Marketing* é aplicado na empresa?

- Quais são as soluções inovadoras e práticas mais recentes, relacionadas à política comercial e de *marketing*, que a indústria tem apresentado a vocês?
- Vocês percebem que a indústria os trata de forma diferenciada? Existem políticas nitidamente desenvolvidas para o seu formato de varejo?
- Quais tipos de ações ou condições oferecidas pela indústria que diferem vocês dos outros formatos de varejo (Super e hipermercados)?
- Que tipo de serviços as empresas de bens de consumo oferecem a vocês? São oferecidas alternativas diferenciadas por loja ou apenas para a cadeia como um todo?
- Existe algo específico que vocês gostariam que eles fizessem e não o fazem? Algo que pudesse ser benéfico para os dois lados, no que diz respeito à geração de negócios?

- Quais são as principais dificuldades de operacionalização das ações de mercado oferecidas pelos fabricantes?

Que área é responsável pela negociação e operacionalização das ações de mercado dos fabricantes?

- Existe um departamento específico que fica responsável pelo relacionamento fabricante-varejo?
- Se existe, a qual área o departamento se subordina (Comercial MKT ou Operações)?
- Se não existe, que áreas ou departamentos são responsáveis pelas ações de mercado?

Existe um orçamento específico para ações de mercado?

- Qual a importância das ações negociadas com os fabricantes, para o resultado financeiro da empresa?
- Como é feito o orçamento de *Marketing* da empresa? Já são considerados os calendários com as devidas vendas de espaço para os anunciantes?
- Em termos percentuais, como se divide tipicamente o orçamento de *Marketing*? TV, revistas, jornais, encartes e outros?
- Existe algum critério claro para definir o orçamento voltado às ações de mercado (encartes, ações de loja, anúncios internos, etc.)? Se sim, quais são?
- Existe algum critério para definir os anunciantes em encartes e outras ações de mercado? Quais são?

A empresa mensura o retorno das ações de mercado (*Trade Marketing*)?

- Como a empresa mede o retorno das ações de *Trade Marketing*?
- Existem outros retornos no âmbito relacional e financeiro?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)