

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Renata Borovina Josko

Função das ações de *Trade Marketing* na construção ou manutenção do *Brand Equity*: um estudo de caso de uma marca de absorventes

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÃO PAULO

2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Renata Borovina Josko

Função das ações de *Trade Marketing* na construção ou manutenção do *Brand Equity*: um estudo de caso de uma marca de absorventes

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob orientação do Prof. Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso.

SÃO PAULO

2009

Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

A intenção de deixar um pequeno legado para a educação e o conhecimento sempre foi uma meta pessoal a ser alcançada. A conclusão desta dissertação certamente é o início de uma jornada dentro deste objetivo. Na minha formação como aluna e cidadã muitos foram os professores que desde o ginásio me auxiliaram, de sua maneira, a ser uma pessoa e profissional melhor.

Na pós-graduação, mestres-doutores Serralvo, Las Casas e Onésimo contribuíram para que eu buscasse agregar algo novo a este estudo dentro de minha área de atuação. Não poderia deixar de mencionar Ladislau Dowbor, o qual inspira ao questionamento constante dos paradigmas da sociedade. Certamente eu saí diferente do que entrei em cada aula destes mestres. Em minha concepção, o professor precisa inspirar a curiosidade dos alunos em querer aprenderem além do currículo e posso dizer que eles conseguiram fazer isto.

Este agradecimento ficará incompleto se eu não mencionar as pessoas as quais mais admiro em minha vida: meus pais, Diva e Roberto. Eles foram responsáveis pelos valores que levo comigo e toda a força de vontade que tenho, muitas vezes foi inspirada no esforço que imprimiram em sua trajetória de vida para conquistar o que possuem hoje. Meu irmão, João Marcelo, que assim como eu, também acredita que a educação pode alterar o rumo das coisas e, que dentro de uma sala de aula, por mais que não consigamos inspirar todos os alunos, se despertarmos a consciência de um indivíduo apenas, isto já será uma vitória. Ao meu companheiro e grande amor, Mozart Carvalho, pela compreensão e auxílio durante a produção deste trabalho. Obrigada a todos!

“A mente que se abre a uma nova idéia, jamais volta ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

Há cerca de quinze anos teve início no mercado brasileiro o fenômeno de concentração do varejo, movimento expressivo e consolidado em alguns países da Europa. Como decorrência, a estrutura dos fabricantes e o relacionamento com os varejistas sofreram grandes alterações. No que se refere à estrutura, o número de empresas com departamentos de *Trade Marketing* é cada vez maior e, o investimento voltado para ações no ponto de venda cresce e representa cada vez mais no valor de investimento das marcas. A relação varejo - fabricante tornou-se mais conflituosa e o poder inverteu-se para das mãos dos fabricantes para a do varejista. O mercado absorve a cada ano cada vez mais marcas e extensões das mesmas. O consumidor é impactado por inúmeras mensagens de produtos através das dispendiosas mídias existentes, tornando a manutenção ou construção do patrimônio de marca um desafio constante para os fabricantes. Soma-se a situação da pressão por resultados no curto prazo, momento em que muitas vezes os valores de investimentos na construção de marcas, geralmente relacionados à Propaganda, migram para atividades no ponto de venda ou relacionadas ao *Trade Marketing*. O objetivo central da pesquisa é conhecer o impacto das ações de *Trade Marketing* sobre o patrimônio ou *Brand Equity* das marcas. Para alcançar este objetivo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso com uma marca de absorventes externos atuante no mercado brasileiro. Como resultado verificou-se que o incremento das ações de *Trade Marketing* em detrimento à propaganda, não auxiliou na manutenção e diferenciação das associações da marca entre dois períodos distintos.

PALAVRAS-CHAVE: *Brand Equity*. Varejo. *Trade Marketing*. Marca

ABSTRACT

About fifteen years ago, a phenomenon of retail concentration, an important and already consolidated movement in some European countries, started to occur in the Brazilian market. As a consequence, manufacturer's structures and relationships with retailers suffered great alterations. In relation to structure, there has been an increasing number of *Trade Marketing* departments in the companies and, investment in point of sale actions is growing steadily and has a significantly larger share in the total amount of brands' investments. The manufacturer-retail relationship has become a zone of greater conflict and there has been a shift of power from the hands of manufacturers to those of retailers. Every year the market absorbs more and more brands and their extensions. The consumer is impacted by several product messages sent by expensive media, transforming brand equity maintenance or building into a constant challenge for the manufacturers. In addition to this situation there is a growing pressure for short term results, at precisely the moment in which investment in brand building, usually related to Advertising, is migrating to point of sale activities or is related to *Trade Marketing*. The main objective of the research is to acquire knowledge on the impact of *Trade Marketing* actions on *Brand Equity*. In order to achieve this objective, the case study methodology was used for an important external sanitary napkin brand in the Brazilian market. As a result, it was verified that the increasing amounts invested in *Trade Marketing* actions as opposed to amounts invested in advertising, have not helped maintenance and differentiate brand awareness and its associations in two different periods of the study.

KEY WORDS: *Brand Equity. Retail. Trade Marketing. Brand.*

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	08
LISTA DE GRÁFICOS	09
LISTA DE QUADROS	10
INTRODUÇÃO	11
Identificação do problema	15
Objetivo do estudo	17
Procedimentos metodológicos	18
Questão da pesquisa e respectivas proposições teóricas	19
Protocolo de estudo	20
Estrutura do trabalho	22
CAPÍTULO 1 – Fundamentos da Marca	24
1.1 Definição da marca	24
1.2 O valor monetário da marca e sua relação com <i>Brand Equity</i>	30
1.3 O papel da comunicação de Marketing na construção do <i>Brand Equity</i>	40
CAPÍTULO 2 – O canal de Marketing na era do <i>Trade Marketing</i>	45
2.1 Definições, funções e abrangência do canal de Marketing	45
2.2 Evolução da concentração do varejo supermercadista no Brasil	50
2.2.1 Do ponto de vista do varejo	61
2.2.2 Impacto sobre os fabricantes	65
2.2.2.1 Relação de poder e administração de conflitos	66
2.2.2.2 Verticalização da distribuição	71
2.2.2.3 Aumento de investimento em ações de <i>Trade Marketing</i>	72
2.3 O papel do <i>Trade Marketing</i>	77
2.3.1 Tipos de ações de <i>Trade Marketing</i>	82
2.3.1.1 Ações promocionais destinadas ao varejo	82
2.3.1.2 Ações promocionais destinadas ao consumidor	85
CAPÍTULO 3 - Estudo de caso	88
3.1 Aspectos gerais do mercado de absorventes	88
3.2 Pesquisa de associação da marca	91
3.2.1 Pesquisa período 1 (2006): Ipsos	91
3.2.2 Pesquisa período 2 (2008): <i>Millward Brown</i>	97
3.3 Investimento em Propaganda e ações de <i>Trade Marketing</i>	101
4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Imperativos promocionais da marca	13
Figura 2 – Similaridades dos pilares para construção do <i>Brand Equity</i>	37
Figura 3 – Processo estratégico de gerenciamento de marca	37
Figura 4 – Fluxo de Marketing nos canais	49
Figura 5 – Gerenciamento da marca no varejo	64
Figura 6 – Forças atuantes no mercado para as indústrias.....	69
Figura 7 – Exemplo de diferenciação de embalagem de absorventes no ponto de venda	89
Figura 8 – Logomarcas das três marcas mais importantes do mercado de absorventes externos no mercado brasileiro	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Concentração de faturamento do varejo brasileiro entre 2002-2007	57
Gráfico 2 – Evolução da concentração das cinco maiores empresas varejistas em alguns países entre 1997 e 2006	57
Gráfico 3 – Evolução da participação das vendas de marcas próprias sobre vendas dos supermercados	61
Gráfico 4 – Evolução dos gastos de Propaganda e <i>Trade Marketing</i> em uma empresa de produtos alimentícios	73
Gráfico 5 – Investimento em Propaganda e ações de <i>Trade Marketing</i>	74
Gráfico 6 – Concentração das principais marcas do mercado de absorventes em volume e valor.....	90
Gráfico 7 – Associações de imagem das três principais marcas do mercado – período 1	95
Gráfico 8 – Associações de imagem das três principais marcas do mercado – período 2	100
Gráfico 9 – Participação do investimento de Propaganda e ações de <i>Trade Marketing</i> sobre vendas líquidas entre os anos de 2006 e 2008	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções desempenhadas pelas marcas	26
Quadro 2 – Resumo das propostas de avaliação mais utilizadas no mundo	32
Quadro 3 – Elementos levantados para avaliação da marca	34
Quadro 4 – As vantagens e características das marcas fortes	39
Quadro 5 – Alternativas de comunicação para construção de marcas	40
Quadro 6 – Crescimento do número de meios e veículos de comunicação	43
Quadro 7 – Características para seleção dos canais de distribuição	46
Quadro 8 – Principais tipos de canais de Marketing	48
Quadro 9 – Tipos de serviço do varejo	51
Quadro 10 – <i>Players</i> internacionais no varejo brasileiro em 2008 e respectivos anos de entrada no mercado brasileiro	51
Quadro 11 – Histórico das aquisições das três primeiras redes corporativas varejistas do Brasil (% do faturamento)	54
Quadro 12 – Quadro atual das bandeiras de varejo dos principais varejistas	55
Quadro 13 – Maneiras dos varejistas gerarem valor para os clientes	65
Quadro 14 – Tipos de conflito de canal	68
Quadro 15 – Fatores externos e internos para maior investimento e ações de <i>Trade Marketing</i>	73
Quadro 16 – Funções de <i>Trade Marketing</i> , Marketing e Vendas	78
Quadro 17 – Prós e contras do investimento em ações promocionais de <i>Trade Marketing</i>	86
Quadro 18 – Indicadores quantitativos e qualitativos das ações de <i>Trade Marketing</i>	87
Quadro 19 – Procedimento de pesquisa	92
Quadro 20 – Associações de imagem de marca utilizados para pesquisa – período 1 (2006)	93
Quadro 21 – Associações de imagem de marca utilizados para pesquisa – período 2 (2008)	98
Quadro 22 – Resumo das associações e representatividade do tipo de investimentos da marca estudada	104

INTRODUÇÃO

Mudanças estruturais do mercado de consumo de massa ocorrem em várias áreas. No âmbito social, surgiram novos comportamentos que alteraram as segmentações de mercado como o incremento do número de pessoas que vivem sozinhas e do número de casais sem filhos. Conseqüentemente novos hábitos são estabelecidos principalmente em relação ao consumo de mídia¹, que está cada vez mais fragmentada para um público com diferentes costumes e cada vez mais cético em relação às mensagens das marcas. Pode-se dizer que atualmente a efetividade da mídia está reduzida, pois não alcança com o mesmo impacto a grande massa de consumidores como em épocas passadas (RANDALL, 1994).

O governo, por outra parte, cada vez mais legisla sobre determinadas categorias de produtos interferindo em impostos que têm impacto no preço, como os de importação por exemplo, e restringindo a utilização de mídia para algumas categorias de produtos como tabaco e bebidas alcoólicas e, mais recentemente, alimentos.

No setor do varejo supermercadista, a concentração de faturamento através de aquisições e internacionalização aumenta a cada ano no mundo. No Brasil, segundo dados do último senso realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e ACNielsen, em 2007 as dez primeiras empresas varejistas concentraram 46,5% do faturamento versus 39% em 2002². No setor Atacadista distribuidor, segundo a Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores (ABAD) que engloba alimentares e farmacêuticos, a concentração das cinco maiores empresas chegou a 26,4% em 2007, um pouco menos que os 27,3% de 2006. Esta concentração altera substancialmente a relação de poder entre indústria e canais de distribuição.

¹ Métodos gerais de comunicação que podem transmitir mensagens de propaganda, ou seja, televisão, revistas, jornais, etc. (SHIMP, 2002, p.295)

² Fonte: Ranking ABRAS.

Pelo lado das indústrias³ de bem de consumo, muitas marcas com qualidade semelhante foram introduzidas no mercado, consumidores tornaram-se mais exigentes, comparando cada vez mais preços e transformando a lealdade de marca em artigo raro. O mercado brasileiro, após a estabilização da economia atribuída ao Plano Real, assistiu à entrada em massa de pequenas e médias empresas que ofereciam marcas mais baratas (*B-brands* ou marcas “talibãs”) no varejo devido ao baixo custo de suas operações, agilidade e flexibilidade. As grandes marcas, administradas em geral pelas multinacionais, sofreram com a perda de participação de mercado. Considerando os dados ACNielsen e Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise entre 1998 e 2000, as marcas líderes perderam participação em volume em 63% das 157 categorias pesquisadas e as marcas de baixo preço avançaram em seis de cada dez categorias. As empresas multinacionais até então, atuavam exclusivamente nas classes socioeconômicas com melhor poder aquisitivo, como AB, e não perceberam que as pequenas marcas ofereciam produtos de qualidade para classes menos favorecidas que haviam conquistado maior poder de compra depois da estabilização da moeda. Itens de baixa penetração como iogurtes e cereais matinais começaram a fazer parte da lista de compra. Adicionado a isto, está o fato das grandes empresas terem que rever seus sistemas de distribuição ao pequeno varejo, em forte expansão e canal com penetração no consumidor de classe C.

Não são somente as pequenas marcas que oferecem riscos às marcas já estabelecidas, as marcas próprias dos varejistas (*private label*) também ameaçam. No Brasil a participação ainda é pouco representativa (cerca de 4,6% em 2002 e 7% em 2007 da venda do varejo), já na Europa, em países como Inglaterra, as marcas próprias representam 50% das vendas do supermercado.⁴

Financeiramente, indústrias estão sob pressão para obtenção de maiores margens no curto prazo, reduzindo valores em propaganda e apostando no espaço de gôndola cada vez mais disputada e valiosa (RANDALL, 1994). Para saber a dimensão da disputa nas prateleiras, recente pesquisa realizada pela Supermercado

³ Neste estudo, indústria, fornecedores e fabricante serão sinônimos de empresas de bens de consumo não duráveis.

⁴ Revista Exame, jan. 2002 e Revista SuperHiper, abr. 2008.

Moderno⁵ mostra que há 6.911 marcas disponíveis em 102 categorias entre alimentos, artigos de higiene, limpeza e bazar. Segundo os varejistas entrevistados de 2007 para 2008 foram adicionadas 83 marcas às prateleiras.

Na década de 70 a ênfase do marketing de produtos de consumo era “puxar”, ou seja, fabricantes investiam altos valores em anúncios de televisão e criavam demanda dos itens anunciados, literalmente forçando os varejistas a trabalharem com suas marcas. Porém, além dos fatores interdependentes acima citados, corroboraram para o aumento das promoções no comércio a ênfase nos resultados a curto prazo e a grande receptividade do consumidor às promoções.

Dentro da estratégia de Marketing há uma metáfora chamada de *Pull and push* (puxar e empurrar). A figura a seguir representa o fluxo que ocorre entre indústria, comércio e consumidor para movimentação de produtos. *Estimular* tem seu papel de incentivar a equipe de vendas, *Empurrar* significa todo o esforço buscando aumentar negócios e vendas com os clientes e *Puxar* é o movimento de procura e compra do produto pelo consumidor através do incentivo de propaganda feito pelo fabricante (SHIMP, 2002). Esta relação de puxar e empurrar sempre existiu e não são mutuamente exclusivos. Deve haver investimento tanto para empurrar como para puxar, contudo é preciso estabelecer qual delas enfatizar.

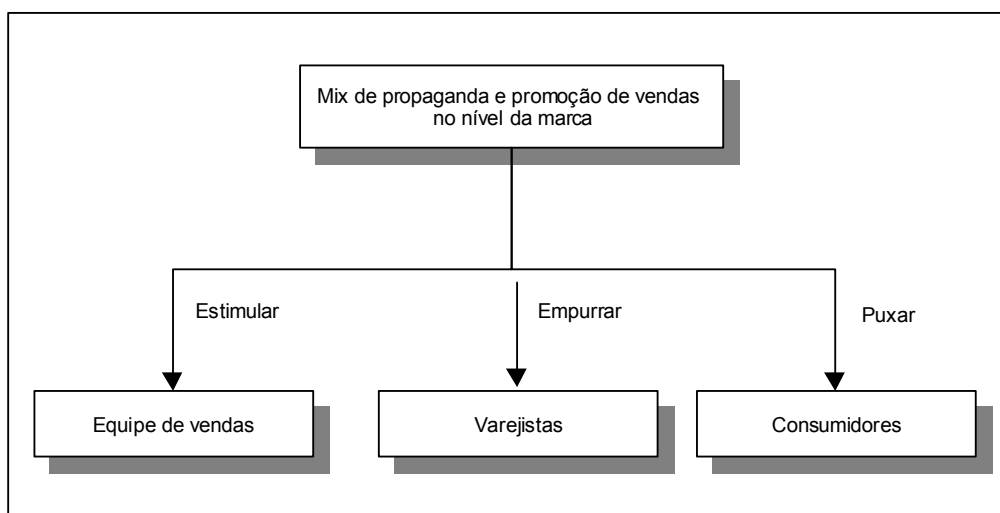


Figura 1 - Imperativos promocionais da marca

Fonte: SHIMP, Terence A. Propaganda e Promoção, p.405

⁵ Pesquisa de Reconhecimento da Revista Supermercado Moderno. O Estado de São Paulo, 3 ago. 2008. Caderno de Economia, p. B16.

Ao se revisar a literatura de Marketing nota-se que o processo de construção ou manutenção clássico de marcas sempre está relacionado a comunicar aos consumidores a diferenciação das mesmas e o instrumento comumente utilizado é a mídia em suas várias formas (televisiva, impressa, rádio, etc.). Porém, se for comparado o número de marcas nas gôndolas dos supermercados com a quantidade veiculada na mídia, pode-se verificar que o volume de marcas nas prateleiras é bem maior do que as que investem em comunicação de massa, o que Kotler classifica como Marketing empreendedor⁶. Segundo Shimp (2002), em 1987 cerca de 33% do orçamento era destinado para propaganda enquanto em 1997 este número caiu para 26%. Enquanto isto, o valor investido em ações no *Trade*⁷ ou em promoções comerciais subiu de 41% atingindo 50% em 1997. A primeira razão deve-se à escolha estratégica de empresas com grande portfólio de marcas como, por exemplo, Unilever e Nestlé que necessitam selecionar um conjunto de marcas mais importantes para investir em detrimento de outras. A segunda pode estar relacionada à queda de barreira tecnológica que permite a entrada de pequenas empresas as quais oferecem produtos de mesma qualidade das grandes marcas com preço inferior.

A tabela abaixo mostra a tendência de redução do investimento em propaganda e o aumento com gastos em promoção nos Estados Unidos.

Tabela 1 - Gastos de comunicação de marketing entre mídia de propaganda e promoções comerciais

%	1987	1990	1993	1997
Mídia de propaganda	33	28	24	26
Promoções comerciais	41	47	49	50

Fonte: SHIMP, Terence A. Propaganda e Promoção, p.406

⁶ Marketing empreendedor é o primeiro estágio dos três indicados por Kotler para as atividades de marketing (o segundo é o profissionalizado e o terceiro o burocrático). Nele, os indivíduos perseguem uma oportunidade e fazem venda pessoal sem nenhum apoio em propaganda.

⁷ *Trade* em tradução literal significa comércio. Aqui será tratado como todo o intermediador entre a indústria e consumidor sendo ele comércio varejista, atacadista ou distribuidor.

Em 2002, nos Estados Unidos, a participação de promoções representou 70% do orçamento dos fabricantes, enquanto há duas décadas, os valores não passavam de 25%. Além disto, representou a segunda maior despesa depois do custo de mercadorias, correspondendo por 17,3% das vendas brutas em 2003 versus 13,5% em 1997 (GOMEZ; MCLAUGHLIN; RAO, 2007). No Brasil, uma pesquisa realizada com 25 executivos brasileiros em 2007 mostra que do orçamento total da empresa, 43% do valor é destinado para ações desenvolvidas pelo *Trade Marketing* (MOTTA, 2007).

Neste cenário a única arma que as indústrias de bem de consumo de massa possuem são suas marcas. Marcas são desejadas pelos consumidores (e é isto que a diferencia de outra marca de mesma qualidade) e muitas delas vivem larga data com presença global como Coca-Cola, McDonald's e Sony.

Baseado nos fatos previamente apresentados, as marcas permanecem sendo um fator competitivo para as empresas, porém os meios para construí-las ou mantê-las alteraram-se. Propaganda pode não ter mais a maior representatividade no investimento de uma marca como em períodos anteriores e cada vez mais os recursos são destinados às ações de *Trade Marketing*. Desta forma é justificável que ampliemos a discussão sobre as ações de *Trade Marketing* e como o incremento de seu investimento pode influenciar no patrimônio das marcas.

Identificação do problema

Apesar de representarem grande importância na construção e manutenção de marcas, os valores de investimento em propaganda são os primeiros a serem revistos quando empresas sofrem algum tipo de pressão sobre os lucros. Randall (2002, p. 218) afirma que “Fazer propaganda custa caro, normalmente seus efeitos são incertos e algumas vezes leva tempo até que ela cause impacto no comportamento de compra dos consumidores”. Ainda o autor aponta que uma entre as três ameaças para as marcas é a pressão por resultados no curto prazo. Investidores pressionam para que as indústrias gerem ganhos rápidos, influenciando

nas decisões de investimento da diretoria das empresas. Aaker (1998) também confirma a tendência de foco no curto prazo. Gerentes de Marketing têm alta rotatividade nas empresas (entre dois e cinco anos) e seu horizonte de tempo encurta-se. As empresas avaliam estes executivos baseadas no resultado de participação de mercado e rentabilidade no curto prazo. Executivos relacionam estas revisões à falta de sincronia entre as métricas requeridas pela empresa, pois enquanto o Gerente de Marketing está buscando participação de mercado e a lembrança da marca, o *Chief Executive Officer*⁸ busca adicionar valor para os acionistas e procura retorno sobre investimento (MARKETING, 2004).

A base estratégica da indústria de produtos de consumo sempre foi a construção de manutenção de marcas potentes e [...] tinha uma plataforma de execução a dedicação quase que integral a atividades dirigidas ao consumidor. Entre os investimentos da indústria para construção destas marcas potentes, a propaganda ocupava posição de destaque e exigia orçamentos substanciais.⁹

O investimento em propaganda está ameaçado e as promoções e atividades ao *Trade* ocupam cada vez mais espaço no orçamento das empresas, pois além de serem mais fáceis de avaliar através do sistema de controle do cliente e outros recursos como *Scan Track* da ACNielsen, trazem resultados comprovados de aumento de vendas no prazo de um mês (RANDALL, 1994).

As empresas dispõem de ferramentas para mensurar qual o valor investido em mídia entre os diversos fabricantes. Daí retiram-se dados como *Share of Voice* (participação de determinada marca no total do investimento em propaganda) no qual se pode ver o valor do investimento de cada marca e fabricante. Porém não há instituto que audite os valores de investimento das ações de *Trade Marketing* e dados sobre investimento total são ainda desconhecidos. Esta nova e crescente demanda de investimento em ações de *Trade Marketing* traz dúvidas sobre sua efetividade: É válido para manter ou aumentar investimentos em ações no *Trade* apesar dos bons resultados no curto prazo? Qual é o efeito deste investimento para o patrimônio da marca (*Brand Equity*) no longo prazo?

⁸ Tradução livre da autora: Chefe Executivo, uma das maiores posições em empresas.

⁹ Retirado do prefácio de Manoel Machado do livro *Trade Marketing*.

Na atual situação, as empresas vivem um dilema em decidir a distribuição de valores entre propaganda, como instrumento tradicional para construção de marca no longo prazo, e promoções e ações de *Trade Marketing*, com resultados no curto prazo, porém sem conhecimento de como isto afeta o *Brand Equity*.

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.161) “o problema é uma dificuldade teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, a qual deve se encontrar uma solução” e é sob esta ótica que se busca analisar como as ações de *Trade Marketing* estão auxiliando na construção e manutenção do *Brand Equity* ou patrimônio da marca.

Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo principal analisar a influência das ações de *Trade Marketing* para construção ou manutenção do patrimônio da marca. O objetivo principal é responder a pergunta: “Como as ações de *Trade Marketing* estão auxiliando na construção ou manutenção de marcas?”

Para atingir este objetivo de pesquisa, este trabalho deve obrigatoriamente passar pelos seguintes objetivos específicos:

- a) avaliar o processo necessário para construção de marcas conhecidas dentro de suas categorias baseado em Keller e Aaker;
- b) analisar as possibilidades de investimento em Propaganda e *Trade Marketing*;
- c) compreender a influência do canal de Marketing sobre a estratégia de investimentos e estrutura dos fabricantes;
- d) inferir, por meio do estudo de caso, qual a função das ações de *Trade Marketing* para o patrimônio das marcas.

Através da abordagem destes pontos, o trabalho, ao final, poderá contribuir para o conhecimento da influência das ações de *Trade Marketing* sobre o patrimônio da marca em estudo.

Procedimentos metodológicos

No intuito de alcançar o objetivo proposto e responder as perguntas apresentadas, será adotado o estudo de caso de abordagem exploratória e de natureza qualitativa, no qual o objeto de estudo será uma marca de absorventes com presença no mercado brasileiro. Segundo Yin (2005, p.26), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos” (aumento das ações de *Trade Marketing*) e “quando se colocam questões do tipo ‘como’ (2005, p.19) . Apesar do autor adotar o estudo de caso para responder ao ‘como’ , este trabalho também busca encontrar as razões ou os porquês dos fatos através da análise do agentes envolvidos.

Dentre os três tipos de estudo de caso (exploratório, explanatório e descritivo), para atingir o objetivo deste estudo adapta-se melhor o tipo exploratório, no qual se busca explicar um evento (papel das ações de *Trade Marketing* e seus efeitos sobre o patrimônio de marcas) e generalizar para outras situações (outras marcas). O estudo de caso trará um caso único de uma marca que representa uma circunstância comum do contexto empresarial atual. Ainda, a justificativa do método de estudo de caso adequa-se sobre o estudo do tema quando “o limite entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005. p.32).

Baseado na metodologia escolhida, foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) levantamento de estudos e bibliografia que abordassem ações de *Trade Marketing* , construção de *Brand Equity* , canais de distribuição, investimentos em ponto de venda e Propaganda;
- b) definição do protocolo do estudo do caso, incluindo questões do estudo e os procedimentos para análise;
- c) padrões teóricos e suas limitações.

Na sequência, e de acordo com os componentes de um projeto de pesquisa citado por Yin, serão detalhadas as questões centrais de estudo, proposições teóricas e, por último, protocolo de estudo.

Questão da pesquisa e respectivas proposições teóricas

Conforme já apontado, o investimento no *Trade* está conquistando cada vez mais espaço no orçamento das marcas devido aos resultados de curto prazo. Contudo pouco se sabe sobre a influência de seu investimento sobre as associações feitas pelos consumidores às marcas. Assim surge a questão central da pesquisa: Como as ações de *Trade Marketing* estão auxiliando na construção ou manutenção de marcas?

O presente estudo de caso utilizará a estratégia analítica baseada em proposições teóricas, uma das três apresentadas por Yin (2005). Nela, as proposições funcionam como orientações que guiam o estudo de caso, dando forma ao plano de coleta de dados. Abaixo um resumo das proposições mais importantes encontradas para a questão da pesquisa:

- a) além da propaganda, a Comunicação Integrada de Marketing, que contempla outros tipos de investimento, sendo um deles o *Trade Marketing*, ajuda na composição geral das associações de imagem de marca;
- b) o investimento em *Trade Marketing* é irrevogável devido à força do varejista e colabora com a marca no sentido de expor a mesma no ponto de venda e incentivar sua compra no curto prazo.

Algumas premissas foram estabelecidas para a escolha da marca em questão no estudo de caso:

- a) marca de bem consumo de massa com larga presença nacional e ampla distribuição no varejo alimentício (em 2008 a distribuição ponderada da marca foi 90% nos autosserviços de dez ou mais caixas);
- b) disponibilidade de dados de investimento de *Trade Marketing* separados dos relacionados com Propaganda;
- c) resultado de pesquisa de associação de marca em dois períodos distintos para analisar efeitos das ações de *Trade Marketing* entre o período da pesquisa.

Protocolo de estudo

A estrutura abaixo será utilizada como guia para a estruturação do estudo de caso.

1 Visão geral do projeto

1.1 Pergunta de partida

“Como as ações de *Trade Marketing* estão auxiliando na construção ou manutenção de marcas?”

1.2 Proposições teóricas das questões de pesquisa:

- c) além da propaganda, a Comunicação Integrada de Marketing, que contempla outros tipos de investimento, sendo um deles o *Trade Marketing*, ajuda na composição geral das associações de imagem de marca;
- a) o investimento em *Trade Marketing* é irrevogável devido à força do varejista e colabora com a marca no sentido de expor a mesma no ponto de venda e incentivar sua compra no curto prazo.

1.3 Objetivos

Conforme já explicitado anteriormente, o objetivo central da pesquisa será verificar a influência das ações de *Trade Marketing* sobre o *Brand equity* da marca através da análise bibliográfica de como as marcas são construídas, as possibilidades de investimento de Marketing e *Trade Marketing* e, por fim, influência dos canais de distribuição sobre as decisões de investimento de marca.

Objetivos secundários:

- a) avaliar o processo necessário para a construção de marcas conhecidas dentro de suas categorias baseado em Keller.
- b) analisar a estratégia do investimento em Propaganda (longo prazo) em comparação às ações de *Trade Marketing* (curto prazo);

- c) verificar a evolução e a influência do canal de Marketing sobre a estratégia de investimentos dos fabricantes e a ;
- d) inferir, por meio do estudo de caso, qual a melhor combinação de investimento a ser feita para construção ou manutenção de marca.

2 Procedimento de campo

Yin (2005) apresenta seis fontes de evidência: documentação, registros arquivados, entrevistas, objetos, observação direta e observação participante. Destas opções, serão utilizadas neste estudo documentação de pesquisa qualitativa *ad hoc* realizada para a marca a fim de verificar suas associações em dois períodos distintos. Em paralelo, dados de valores de investimento de Propaganda e *Trade Marketing* separados e apresentados sob forma percentual das vendas líquidas .

Neste estudo serão utilizados como fontes de evidência:

- a) resultados de pesquisa *ad hoc* realizada em dois períodos distintos a fim de verificar as associações da marca em questão;
- b) dados de investimento destinados à Propaganda e *Trade Marketing* separados e apresentados sob a forma de porcentagem sobre as vendas líquidas.

3 Questões específicas do estudo de caso

Questões específicas	Fontes de evidência
A participação do investimento em ações de <i>Trade Marketing</i> aumentou em comparação com os de Propaganda?	Evolução da porcentagem de investimento de Propaganda e <i>Trade Marketing</i> versus vendas líquidas nos últimos anos.
Se o investimento de ações de <i>Trade Marketing</i> está maior ou igual ao investimento em propaganda, qual foi o impacto para o patrimônio da marca?	Comparação dos valores identificados na marca pelas consumidoras através de pesquisa qualitativa em duas ondas: 2004 e 2008

4 Procedimentos para análise do caso

O relatório de conclusão será dividido em duas partes: primeira, a análise dos dados do estudo de caso e, segunda parte, as considerações finais na qual constará a comparação dos resultados com a proposição teórica, o resultado obtido e os caminhos para pesquisa futura.

5 Unidade de análise do caso

Uma marca de absorvente com presença nacional há mais de 30 anos foi objeto para este estudo de caso. Por razões de confidencialidade, a marca teve de ser suprimida, porém sem prejuízo no desenvolvimento da pesquisa.

Yin (2003) afirma que o desenvolvimento da teoria como parte do projeto é essencial quando se deseja verificar alguma teoria. Na primeira parte desta dissertação será apresentada a fundamentação teórica dos temas relacionados à proposição.

Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo serão apresentadas as etapas para a construção do *Brand Equity* ou patrimônio da marca, como o valor da marca funciona como diferencial no mercado de consumo, bem como quais os tipos de investimento em mídia comumente utilizados para construção ou manutenção das mesmas.

O segundo capítulo abordará os canais de distribuição, um dos pilares importantes da administração do Marketing, seu papel, importância e, principalmente, como a concentração do varejo alimentício está alterando as relações com os fabricantes. Ainda neste capítulo, será abordado o *Trade Marketing*, as atividades sob sua responsabilidade e quais os tipos de ações que podem ser realizadas no ponto de venda ou no varejista.

Por fim, o último capítulo será a análise de um estudo de caso de uma marca de absorventes presente no Brasil no qual as ações de *Trade Marketing* e de Marketing serão analisadas, bem como as associações de marca obtidas através de pesquisa com os consumidores.

Capítulo 1 - Fundamentos da Marca

Neste capítulo serão abordados a definição de marca e os elementos que a caracterizam, bem como os desafios de sua construção ou manutenção. Também serão discutidas as etapas de desenvolvimento do *Brand Equity* e como o valor monetário das marcas está relacionado com seu patrimônio. Por fim, serão descritos os meios de investimentos para construção de marcas.

1.1 Definição da marca

A *American Marketing Association* (AMA) – Associação Americana de Marketing - e Aaker (1998, p.7) conceituam a marca de forma semelhante:

É um nome diferenciado e/ou símbolo [...] destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor [...] e a diferenciar estes bens e serviços do concorrente. Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos similares.

As marcas – designando produto ou serviço - estavam presentes no cotidiano das pessoas desde as primeiras transações no comércio e tinham a função de determinar a origem e qualidade dos produtos. Gregos e romanos identificavam suas lojas e mercadorias através de símbolos gráficos. *Brand* (marca, em inglês), deriva do nórdico antigo *brandr* que significa 'queimar', proveniente de uma prática ainda utilizada de marcar animais para determinar a propriedade (KELLER; MACHADO, 2006; HART; MURPHY, 1998).

Existem três elementos que identificam a marca¹⁰ (KELLER; MACHADO, 2006; SHIMP, 2002):

- a) símbolo e logotipo: desenho gráfico ou figuras que facilitam identificação da marca, mesmo sem assinatura do nome;

¹⁰ *Slogans*, domínio da internet e personagens também foram classificados como partes integrantes

- b) nome: identificador da marca. Sua escolha é baseada em memorabilidade, significância, atratividade, transferibilidade, adaptabilidade e proteção;
- c) embalagem: transmite as associações da marca através de sua forma, aparência, cor e tamanho.

Apesar de requererem grande atenção dos administradores de marca, estes elementos ainda não perfazem toda a dimensão da marca. Agrega-se a eles toda a estratégia de desenvolvimento de *Brand Equity* e de comunicação de Marketing que serão abordados adiante.

A marca, como hoje é conhecida, é mais do que um nome sobre um produto¹¹, ela acrescenta dimensões racionais e tangíveis, como o desempenho, e emocionais ou intangíveis, como a influência na vida dos consumidores. Publicitários e profissionais de marketing consideram a marca como um ser vivo em constante transformação, criando relações com os usuários. Assim como as pessoas buscam por identidade real, as marcas necessitam apropriar-se de símbolos e expressões que remetam a experiências autênticas e que tragam sentido à vida das pessoas. Esta interpretação de como é vista e administrada a marca hoje, desenvolveu-se somente no século XX. A preocupação em sair de um estágio de *commodities*¹² para algo que representasse uma ligação afetiva com o consumidor ocorreu em várias etapas.

Até a segunda metade do século XIX nos Estados Unidos, empresas estavam voltadas para produtos. Tratava-se de um período de grandes invenções como carros, telefones e lâmpadas elétricas, e o objetivo dos fabricantes era evidenciar como a vida das pessoas poderia melhorar com a aquisição destes novos artefatos. Com o advento da fabricação em massa após a revolução industrial, a quantidade de produtos semelhantes no mercado aumentou consideravelmente. Havia necessidade de diferenciação e logo as primeiras marcas corporativas foram introduzidas por volta de 1880 remetendo a personagens familiares (Uncle Ben, por exemplo) uma vez que estavam substituindo a indicação do vendedor da loja,

da marca, contudo estes elementos são tratados quando se elabora a comunicação da marca.

¹¹ Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição ou consumo e que possa satisfazer uma necessidade (KOTLER, 2000).

acostumado a advogar sobre os produtos a granel e sem marca que comercializava. Foi no final de 1940 que as empresas perceberam que as marcas não eram somente um caractere estampado em um rótulo, mas sim algo que fazia parte da alma da corporação (KLEIN, 1999).

As marcas apresentam funções para consumidores e fabricantes conforme aponta Keller e Machado (2006) no quadro abaixo:

Consumidores	Fabricantes
Identificação da origem do produto	Identificação para simplificar rastreamento
Atribuição de responsabilidade do fabricante	Proteção legal para características exclusivas
Redução de riscos	Indicativo de qualidade
Simplificação do custo de busca	Meio para criar associações exclusivas
Vínculo com o fabricante do produto	Fonte de vantagem competitiva
Elementos simbólicos	Ativo para retorno financeiro
Indicativo de qualidade	

Quadro 1 - Funções desempenhadas pelas marcas
Fonte: KELLER; MACHADO. Gestão Estratégica de Marcas, 2006, p. 7.

Para serem consideradas de sucesso, as marcas precisam ser conhecidas pelos consumidores, que repetem a compra pagando um preço maior do que por outros produtos. Para as empresas, as maiores marcas se destacam de outras marcas, pois carregam as seguintes características (BLECHER, MARTINS, 1996, p.80-81):

- a) atração e retenção de melhores profissionais;
- b) possuem algum tipo de tecnologia diferenciada;
- c) conhecem e otimizam a mídia;
- d) investem em pesquisa e desenvolvimento;
- e) conhecem seu ambiente estratégico;
- f) administram seus ativos com coerência;
- g) possuem logística e estrutura de pós-venda eficiente.

Adicionalmente Keller e Machado (2006) afirmam que para determinar a liderança duradoura, a marca precisa ter visão de mercado, persistência, comprometimento financeiro, inovação e alavancagem de ativos.

¹² Aqui interpretada como um produto sem diferencial encontrado em grandes quantidades, em qualquer lugar, cuja decisão de compra ou não pelo consumidor está mais vinculada ao preço que às qualidades do produto.

As marcas sempre tiveram importância para o consumidor. O que se modificou com o tempo foram os desafios de sua administração. Conforme mencionado na introdução, o cenário mercadológico está se alterando, tornando a tarefa de manter ou desenvolver marcas um grande desafio. Abaixo uma compilação das razões apontadas por Aaker (1996), Keller e Machado (2006):

- a) pressão sobre o preço: os preços das marcas ficam vulneráveis em um mercado saturado e com baixo crescimento; adiciona-se, o crescimento das marcas próprias do varejo, que oferecem qualidade compatível por preços menores e aumento do investimento nas promoções;
- b) crescimento da concorrência: quando há demasiada oferta, torna-se cada vez mais difícil manter ou incrementar uma posição no mercado; as marcas consolidadas estão expostas às ações sofisticadas da concorrência e cópia de trabalhos bem sucedidos; está cada vez mais difícil manter-se diferenciado por muito tempo;
- c) mudança no cenário de investimento de marketing: a mídia acompanhou a segmentação de mercado e fragmentou-se para atender a públicos mais específicos. Com tantas possibilidades de mídia, a tarefa de comunicar a marca de forma consistente para mercados multissegmentados é muito custosa e de baixa eficácia; some-se a isto, a tendência de migração do investimento em comunicação tradicional para a promoção de resultados no curto prazo;
- d) administração complexa da marca: com a criação de submarcas e extensões de linha, gerenciar o relacionamento entre elas em determinado contexto requer maior cuidado estratégico das empresas;
- e) consumidores bem informados e redução de fidelidade às marcas: com a quantidade de produtos disponíveis é difícil encontrar consumidores totalmente fiéis; consumidores possuem uma gama de marcas de preferência e, comparam sempre que possível, dependendo da categoria;
- f) tendência a modificar estratégias: com o aumento da pressão sobre resultados a curto prazo, gerentes de marca tendem a alterar associações da marca constantemente o que dificulta o estabelecimento de uma identidade;

- g) preconceito contra a inovação: os bons resultados de uma marca podem gerar miopia na empresa ao não perceber que o esforço em pesquisa é necessário para preparar-se para oportunidades no futuro diante dos concorrentes; culturas empresariais também podem ter aversão a riscos e aos altos custos relacionados;
- h) diversificação de investimentos: empresas, de maneira equivocada, desviam recursos destinados para manutenção de marcas estabelecidas e investem em novos negócios, perdendo a oportunidade de manter sua posição estratégica;
- i) pressão por resultados a curto prazo: o desenvolvimento das marcas requer tempo e dinheiro; contudo, a pressão por positivos dividendos trimestrais para acionistas, a orientação gerencial para resultados de vendas e redução de custos e mensuração de resultados baseado nos resultados tangíveis, colocam os investimentos na marca em segundo plano.

Apesar das barreiras, Aaker (1996) afirma que a tarefa de desenvolvimento das marcas é possível desde que a administração da empresa (1) mantenha a consistência na manutenção de sua identidade ou posição no mercado e (2) apodere-se de um símbolo de identidade, como, por exemplo, o garoto propaganda da Bombril. Conseqüentemente, a empresa beneficiar-se-á de menor custo de comunicação, pois as associações já são conhecidas em relação a uma nova marca. Por outro lado, Keller e Machado (2006) dizem que este cenário corrobora para que os gerenciadores de marca (ou gerentes de produto) busquem novas formas de construir associações, como por exemplo, o Marketing de Experiência (focado no resultado do encontro e vivência de situações com a marca), *one-to-one* (empresas trocam informações diretas com o consumidor e melhoram o relacionamento) e de permissão (evolução do *one-to-one*, baseia-se em enviar mensagens personalizadas).

Em 2006, o Brasil tinha um milhão e meio de marcas registradas segundo o consultor José Roberto Martins. Entre tantas opções, cada vez mais as marcas precisam ter significados reais para os consumidores para que sua escolha seja justificada e somente com uso da diferenciação, relevância, estima e familiaridade a marca pode destoar das *commodities*. Levitt argumenta que “a nova concorrência

não ocorre entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas adicionam ao que sai em forma de embalagem, serviço, propaganda.”¹³

Nas últimas duas décadas, presenciou-se a concentração de marcas entre alguns fabricantes. Isto ocorreu primeiramente pelas aquisições e fusões, objetivando maior participação de mercado (principalmente na Europa, mercado de baixo crescimento). A segunda razão foi a extensão de marcas, estratégia utilizada para evitar uma custosa construção de marca a partir do zero. Diante deste quadro, a administração de posicionamento de marca torna-se mais complexa uma vez que empresas necessitam ser inovadoras e ter foco para atenderem segmentos que se sobrepõem, muitas vezes canibalizando vendas. Empresas como Nestlé, detentora de mais de 8000 mil marcas no mundo, e Unilever, com 1600 marcas em seu portfólio, passam por programas mundiais de racionalização de marcas a fim de focalizarem esforços de diferenciação de suas marcas.

A marca, se administrada corretamente e de forma diferencial em relação aos concorrentes, evitará a comoditização e a tendência de comparação com base no preço. Marcas são uma filosofia de vendas e o resultado de um trabalho consistente de investimento. Administrar marcas e seu patrimônio é um desafio no mercado competitivo.

Uma das maneiras práticas de explicar o fascínio que a marca exerce sobre os consumidores é descrever a expansão dos produtos de luxo no Brasil. O mercado dos itens luxuosos fatura US\$ 1,6 bilhão de dólares ao ano e é um dos que mais cresce no mundo. De acordo com dados da consultoria Bain & Company, nos próximos cinco anos o Brasil deve crescer 35%, atrás dos outros países do BRIC, China, Índia e Rússia.¹⁴ A fascinação pelas marcas mais admiradas, em ordem de preferência, Armani, H. Stern, Tiffany & Co., Channel e Louis Vuitton, faz as consumidoras, em sua maioria do público feminino, gastarem aproximadamente R\$ 5,8 mil por mês em São Paulo. Consumidores de alta renda não se importam de pagar R\$ 10,3 mil por uma bolsa Louis Vuitton ou R\$ 60,5 mil por um relógio Cartier.

¹³ apud Theodore Levitt em Gestão estratégica de marcas, Keller e Machado, 2006.

¹⁴ Lucro cada vez mais luxo. Revista Veja, jan. 2004. O luxo descobre o Brasil. Revista Exame, 17 dez. 2008.

1.2 O valor monetário da marca e sua relação com o *Brand Equity*

Atualmente, a vantagem estratégica e competitiva das indústrias é proveniente dos seus ativos intangíveis como recursos humanos, *know-how*, cadeia de distribuição (canal de Marketing), suprimentos, base de clientes e as marcas e patentes que possuem (AAKER, 2002). A marca, apesar de notoriamente representar um capital essencial das empresas, não consta na maioria dos balanços das corporações. Apenas na Grã-Bretanha e Austrália as empresas possuem normas contábeis para incluírem valorização das marcas nos balanços (BLECHER; MARTINS, 1996). No Brasil, embora ainda não seja permitido o reconhecimento formal do valor dos ativos intangíveis, no final de 2007 foi promulgada a lei número 11.638 (introduz novos dispositivos à Lei das Sociedades por Ações) e válida a partir de Janeiro de 2008, que permite a inclusão de ativos intangíveis somente para as circunstâncias que envolvam:

- a) fusões e aquisições: para registrar valores de risco, ameaças e oportunidades das marcas e dimensionar projeções de fluxo de caixa com base em sua força;
- b) cisões: na ruptura de sociedades em empresas, somente o patrimônio líquido era considerado como valor econômico; com a nova lei, fatores como reputação, credibilidade, potencial de extensão da marca, alianças comerciais, equipes treinadas poderão ser considerados;
- c) disputas judiciais: quando se refere a conflito de posse de marcas sendo necessário um perito para arbitrar valores.

A falta de mensuração do ativo 'marca' nos registros contábeis é antagônica, pois o montante de investimentos necessários na construção e manutenção da marca no longo prazo, constam do balanço como "despesas de Marketing". A inclusão das marcas no balanço facilitaria os profissionais de Marketing que ao invés de quantificarem os investimentos necessários, poderiam qualificar como este investimento vai contribuir para o capital da empresa.

A valorização monetária das marcas, na maioria das vezes, é discutida quando alguma aquisição é vislumbrada. A comercialização de marcas entre empresas está relacionada ao objetivo de negócio. Por um lado, empresas vendem parte de suas marcas buscando focalizar esforços no seu negócio principal (*core business*), e por outro, fabricantes buscam adquirir marcas como maneira de aumentar sua participação em determinada categoria ou nicho, entrar em um país em que ainda não atuam ou simplesmente eliminar concorrentes. Marcas consolidadas e que conseguem adaptar-se à mudança de público sem perder a identidade são fontes de experiência e inovação. Daí decorre o esforço em adquiri-las, afinal incorre em muito menos riscos adquirir marcas estabelecidas do que desenvolver novas (BLECHER; MARTINS, 1996).

No início dos anos 80, quando se assistiu a um grande número de fusões, o valor das empresas era justificado pelos seus resultados financeiros, pagando-se entre oito e dez vezes o valor do seu lucro. A marca e seus efeitos estavam incorporados nos ativos (KAPFERER, 1992). Batchelor no relatório Interbrand aponta um estudo no qual o valor da empresa para oferta em aquisições abertas em 1981 era 82% dos ativos tangíveis líquidos, em 1987 esta porcentagem caiu para 30%. A determinação do valor das marcas como ativo ainda é controversa e depende do critério de quem avalia. Não há ainda no mundo um órgão que regule e normatize os padrões de avaliação de marca, razão pela qual encontramos mais de cinquenta metodologias de avaliação com dezessete tipos de abordagens diferentes. A seguir o quadro apresenta um resumo dos possíveis parâmetros de avaliação de ativos intangíveis segundo uma das empresas especializadas em avaliação de marcas, Global Brands e Kapferer (1992):

CÁLCULO DE ATIVOS INTANGÍVEIS	
BASEADO EM CUSTOS	
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO
Custo histórico	O valor do ativo intangível reflete os investimentos anteriores realizados sobre a marca.
Custo de reposição	O valor do ativo intangível é equivalente ao total de investimentos necessário para reconstruí-lo.
BASEADO NO MERCADO	
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO
Valor de mercado comparado	Os ativos intangíveis são avaliados levando em consideração transações recentes envolvendo ativos similares.
BASEADO NOS CRITÉRIOS ECONÔMICOS	
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO
Fluxo de caixa projetado	Identificação direta dos lucros projetados decorrentes do ativo intangível.
Contribuição da marca	Estimar os lucros adicionais provenientes pelo ativo intangível com relação aos lucros provenientes de todos os demais ativos.
<i>Royalty</i>	Valor pago à detentora da marca quando deseja ser utilizada por outro fabricante.
Custo de utilidade	Avaliar custo de produção, distribuição e vendas dos produtos acrescentando lucro médio de comercialização do setor.
Retorno sobre capital	Separa lucros provenientes da marca dos lucros decorrentes do negócio através da dedução de remuneração de capital empregado.
Lucros <i>premium</i>	Valor de retorno superior para a empresa que detém uma marca forte, obtendo maior lucro do que aquela que não a possui.
Preço <i>premium</i>	Produto vendido com marca pode ter um preço adicional em relação a um produto sem marca.
HÍBRIDO	
METODOLOGIA	PRESSUPOSTO BÁSICO
Mensuração de ativos	A diferença entre ativos tangíveis e valor de mercado da empresa, refere-se aos ativos intangíveis.
Preço/lucro adicional	A empresa que tem uma relação de valor de mercado em comparação com lucro melhor pode ser atribuído aos ativos intangíveis.

Quadro 2 - Resumo das propostas de avaliação mais utilizadas no mundo

Fonte: MARTINS, JR. Branding (2006), Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas, p.248-254.

Um dos critérios encontrados toma-se o valor da marca como sendo o valor da empresa, em outro, utilizam-se as vendas brutas e adicionam um fator de conversão aleatório para obter o valor da marca. Ambos os métodos, especialmente o último, são considerados incorretos por Blecher e Martins (1996), pois não incluem o valor da reputação e fama da marca ou *goodwill*¹⁵. Estes autores apontam quatro grupos de informações necessários para a avaliação de marcas:

¹⁵ Tradução literal de 'boa vontade'. Interpretado por finanças como o valor dos ativos intangíveis em fusões e aquisições para justificar o maior preço de uma empresa frente aos valores dos seus ativos tangíveis líquidos.

- a) avaliar o setor de atuação: são necessárias informações de consumo, crescimento, representatividade, perspectivas do mercado, percepção da marca pelos consumidores e dinâmica do negócio. Diante destes fatores é que será possível verificar a capacidade de renovação da marca em comparação com outras marcas do mercado;
- b) informações financeiras: geralmente a capacidade de ganhos futuros são incluídas na avaliação de aquisição, por isto o desempenho histórico do negócio e das ações (no caso de empresas de capital aberto) são considerados para viabilidade financeira;
- c) dados mercadológicos e de produtos: panorama da administração de marketing (distribuição, preços, comunicação e características);
- d) pontos legais e societários: incluem a informação sobre a cobertura de registros de marcas e patentes no âmbito local e internacional.

Aaker (1998) aponta que o valor das marcas pode ser representado de duas formas. A primeira é verificar o valor pago pela compra de uma empresa. Muitos exemplos demonstram que os valores desembolsados para comprar empresas e suas respectivas marcas são bem maiores do que seu valor contábil. Em 2000, o banco espanhol Santander pagou US\$ 4,8 bilhões na compra do banco do Estado de São Paulo, BANESPA. Analistas de investimentos dizem que o valor de *goodwill* foi metade do valor desembolsado. A segunda forma é o valor pago de *royalties* para a utilização da marca que é cobrada como porcentagem sobre vendas, do lucro bruto ou líquido e até valores fixos. A GERDAU empresa no setor de siderurgia pagou no primeiro semestre mais de 885 milhões de reais para a utilização de sua marca no exterior.

Interbrand, outra consultoria especializada, organiza em sete dimensões os aspectos para determinação do valor monetário das marcas: liderança, estabilidade, mercado, internacionalização, tendência e suporte. De maneira geral também organiza os mesmos aspectos apresentados anteriormente que apenas consideram formas mais subjetivas na avaliação (BLECHER; MARTINS, 1996).

O processo de análise de uma marca deve incluir todas as forças que a sustentam e movimentam. A intenção aqui é demonstrar que a imagem da marca e todas as

associações que ela carrega também são consideradas para valorização da empresa como mostra o quadro 3, que informa com mais detalhes quais os aspectos necessários para avaliar uma marca.

CHECK LIST DOS ELEMENTOS PARA A VALORAÇÃO DA MARCA	
Item da marca	Detalhamento do item
CONJUNTURA SETORIAL	
Análise setorial	Indicadores de crescimento/retração do setor.
INFORMAÇÕES FINANCEIRAS	
Finanças	Fluxo de caixa.
Vendas	Margens líquidas.
DADOS MERCADOLÓGICOS E DE PRODUTO	
Caracterização do produto	Bens duráveis ou não-duráveis, de necessidade básica ou supérfluos, perfil dos consumidores (classe econômica, hábitos).
Participação de mercado	Série histórica e projeções de participação. Confronto com as informações dos concorrentes.
Área de atuação	Atuação geográfica da marca. Participação por área e distribuição física.
Limites do mercado	Estimativas do tamanho do mercado. Projeções crescimento/retração.
Distribuição	Logística - Eficiência e imagem.
Preço	Histórico de preço médio, relação do preço frente aos concorrentes.
Suporte de marketing e comunicação	Nível de investimento na construção de marca. <i>Recall</i> obtido pela marca.
Concorrência	Investimento em mídia. Evolução de participação de mercado.
Imagem	
História	Dados históricos (fundação e evolução da marca).
Produtos e serviços	Investimento em pesquisa e desenvolvimento. Índices de qualidade no atendimento. Rentabilidade e margem dos tipos de produtos. Adequação às normas e leis.
<i>Brand Equity / Goodwill</i>	Pesquisa sobre associações da marca. Percepção da imagem pelo consumidor.
Código do Consumidor Código de ética Balanço Social	Investimentos em estrutura de atendimento ao consumidor. Reclamações dos consumidores. Volume de processos/ações.
Extensões	Retorno econômico/financeiro estimado pelo potencial de extensões de marca.
ASPECTOS LEGAIS E SOCIETÁRIOS	
Proteção legal	Registros de patentes e marcas local e internacionalmente.

Quadro 3 - Elementos levantados para avaliação da marca
Fonte: MARTINS, JR. Branding, Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.

Apesar da tentativa de avaliar as marcas de maneira holística, ainda é muito difícil avaliar o *goodwill* das marcas e o que elas representam para as empresas. Mas é certo afirmar que este *goodwill* está relacionado ao *Brand Equity*. Os autores especialistas em marca (AAKER, 1996; KAPFERER, 1992, 2004) são unânimes em interpretar que qualquer queda de marca líder, tanto para marcas “talibãs” como marcas do varejo ou próprias, estão relacionadas com a falta do gerenciamento dos seus valores essenciais. É dizer, se as associações da marca valerem o preço percebido, o consumidor pagará a diferença sem comparações com outras. A maneira de buscar esta diferenciação está relacionada com a construção de *Brand Equity* ou patrimônio da marca.

Klein (1999) coloca de forma interessante que a questão de *Brand Equity* iniciou-se nos anos 80 quando a Philip Morris adquiriu em 1988 a Kraft por US\$ 12,6 bilhões, seis vezes mais que o valor de seus ativos tangíveis. A razão do valor acrescido foi a reputação do nome que até então era algo abstrato e não quantificável. Empresas como Microsoft e Nike terceirizaram suas operações produtivas, demonstrando ao mundo corporativo que a base da empresa do futuro estava no marketing e não na manufatura.

O *Brand Equity* pode ser interpretado por três perspectivas: do ponto de vista da empresa, do consumidor e do *trade*. Para a empresa, é representado pelo fluxo de caixa incremental que a empresa obtém (em comparação se não possuísse a marca) através do aumento de participação de mercado, preços *premium* e redução de despesas promocionais. Para o consumidor, transmite uma imagem diferenciada que vai além de um simples produto e é traduzida por sua lealdade. Já para o *trade*, uma marca com *Brand Equity* consolidado facilita a entrada no varejo e possibilita a negociação de termos melhores (SHOCKER; WEITZ, 1988). Aaker (1998) define *Brand Equity* como conjunto (ativos e passivos) de valores relacionados ao nome ou ao símbolo da marca e é constituído por cinco pilares simultâneos:

- a) lealdade ou fidelidade à marca: é a probabilidade do consumidor mudar ou não de marca frente aos concorrentes. Quanto mais o consumidor tem orgulho de ser usuário, mais a marca ganha em rendimentos futuros. A lealdade é difícil de conseguir e segue uma escala que parte do não leal até

- os consumidores comprometidos. O autor enumera que a lealdade pode ser medida através das taxas de recompra (percentual de consumidores que compram a marca novamente), percentual de compras (participação da marca nas últimas compras) e número de marcas compradas (número de marcas escolhidas pelo consumidor para determinada categoria);
- b) conscientização da marca (*awareness*): é a consideração de determinada marca como parte de uma categoria de produtos. Esta métrica é obtida por pesquisa de *recall* estimulado quando os entrevistados são questionados sobre seu relacionamento com determinada marca. O autor aponta três passos: (1) reconhecimento da marca (familiaridade com o nome), (2) lembrança, é o que pode ser chamado de (3) *top of mind*, ou seja, o predomínio da marca na consideração do consumidor;
 - c) qualidade percebida: sentimento do consumidor que reconhece a marca com qualidade superior dentro dos aspectos que acredita serem importantes. É uma perspectiva particular e subjetiva em relação à confiabilidade e ao desempenho da marca. A qualidade pode exercer influência no *premium price*, que auxilia na estratégia de reforçar a qualidade percebida;
 - d) associações à marca: uma marca com posicionamento claro e com imagens e ícones exclusivos criam valores para os consumidores e vantagem competitiva para a empresa;
 - e) outros ativos das marcas: patentes e investimentos em tecnologia por exemplo, adicionam inovação e percepção avançada à marca.

Em sua essência os pilares de Aaker (1996) são similares aos desenvolvidos por Keller (2003) representados pela figura 2. A primeira etapa de Keller, Proeminência, encontra parentesco com o conceito do pilar de Consciência da marca em determinada categoria de produto. O pilar Desempenho relaciona-se com a Qualidade percebida. Os pilares Imagens, Sentimentos e Julgamentos podem ser classificados nas Associações à marca de Aaker (1996). E por fim, a Ressonância é a “intensidade ou profundidade do vínculo psicológico” (KELLER; MACHADO, 2006, p.56), ou seja, o grau de fidelidade do consumidor à marca.

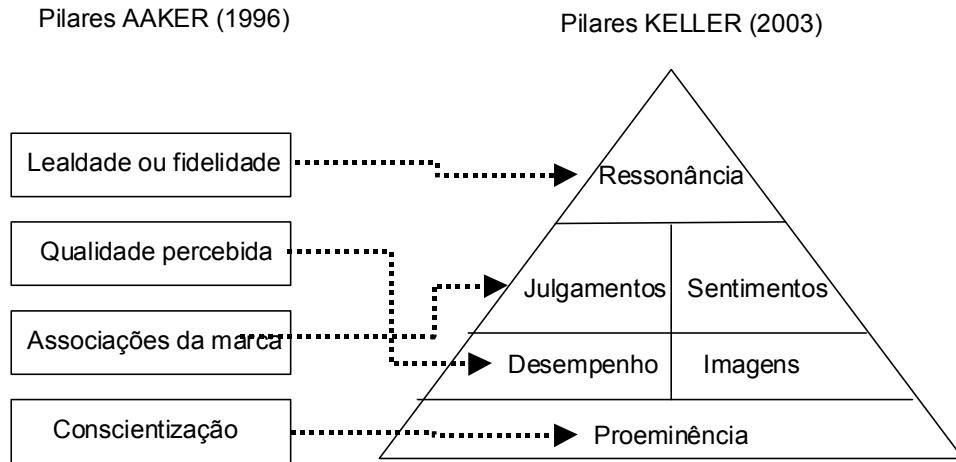


Figura 2 - Similaridades dos pilares para construção do *Brand Equity*

Fonte: AAKER. *Brand Equity*, 1996. KELLER, *Strategic Brand Management*, 2003, p.76

Keller e Machado (2006) estabelecem quatro etapas para sua construção conforme figura 3:

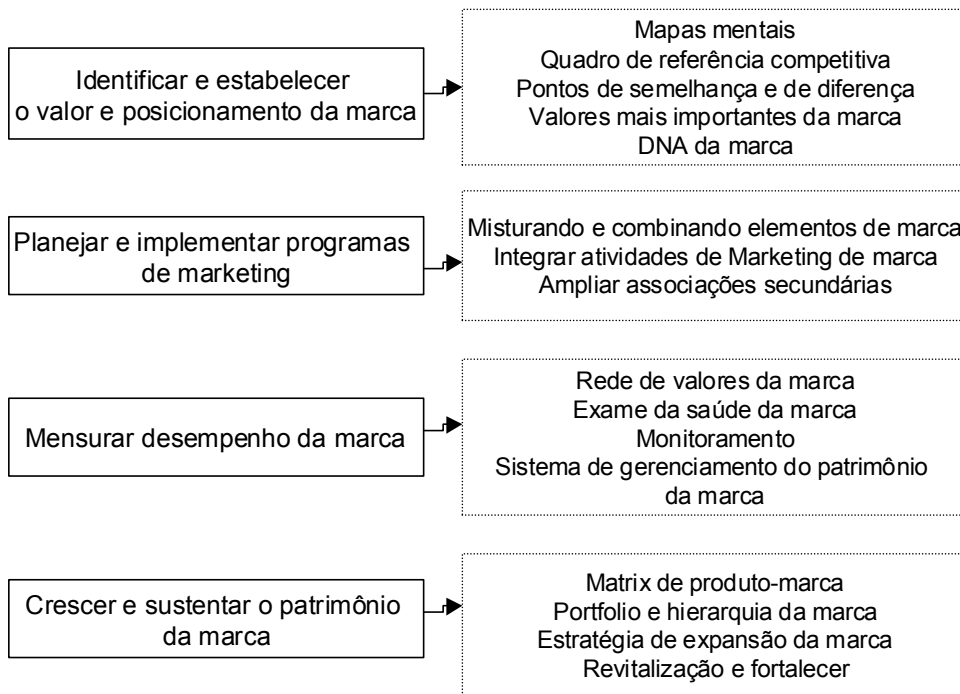


Figura 3 - Processo estratégico de gerenciamento de marca

Fonte: tradução nossa. Baseado em KELLER; KEVIN. *Strategic brand management*, 2003, p. 44

- a) ter uma identificação específica junto aos consumidores e associação dentro da categoria de atuação através da resposta à pergunta “Quem é você?”;
- b) associar determinadas propriedades com o significado das marcas na mente dos consumidores (“O que é você?”);
- c) estimular nos consumidores e clientes esta associação de marca (O que eu penso ou sinto por você?);
- d) estabelecer um forte relacionamento de fidelidade com a marca (Que tipo de associação eu gostaria de ter com você?)

O *Brand Equity* gera valor e fluxo de caixa às empresas de seis formas. A primeira é atraindo consumidores novos ou antigos para experimentação de produtos uma vez que a marca é familiar. A segunda está relacionada ao conhecimento da marca e às associações de qualidade e de segurança que facilitam o consumo. Em seguida, pode-se cobrar um preço mais alto (*premium price*). A quarta forma refere-se ao uso da marca para extensões de linha, o que reduz o investimento. A quinta, o *Brand Equity* dá maior credibilidade ao comércio uma vez que trabalha com marca reconhecida. E a sexta e última, são as associações da marca que se transformam em barreiras de entrada para concorrentes (AAKER, 1998).

Como o *Brand Equity* é medido? Aaker (2002) aponta a consciência e recordação da marca, a qualidade percebida, a fidelidade de clientes e as associações da personalidade da marca. Uma marca forte segundo a Interbrand é, em comparação com outras marcas, aquela com competência de reter preço *premium* e, mesmo em caso de paridade de preços, ainda vender maior volume.

Antes da disseminação da marca através dos programas de construção, a definição de seus valores é requerida. Inicialmente necessita criar a Identidade de marca, que é o conjunto de associações que se deseja criar ou manter. A identidade deve conter a essência da marca: “um pensamento único que capture a alma da marca” (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002, p. 58). Em seguida, necessita organizar a estrutura de todos os produtos da marca e definir o papel de cada uma e as relações entre si para estabelecer a arquitetura da marca. Por fim, as organizações responsáveis por grandes marcas, necessitam gerenciá-las de forma global para evitar o mau direcionamento de sua identidade.

Keller e Machado (2006) e Blecher (1996) apontam no quadro 4 os benefícios em construir e manter marcas com forte patrimônio:

Melhor percepção de desempenho do produto/serviço
Maior fidelidade
Menor vulnerabilidade a ações de Marketing da concorrência e crises
Margens maiores
Resposta mais inelástica do consumidor a aumento de preços
Resposta mais elástica do consumidor a reduções de preços
Maior eficácia de programas de comunicação de Marketing
Oportunidades de extensão de marca e licenciamento
Atraem e retêm investidores e pessoal qualificado
Detentoras de alguma tecnologia ou sistema
Otimizam e dominam mecanismos de mídia
Investem em pesquisa e desenvolvimento
Globalizam-se com facilidade
Utilizam seus ativos com maior sabedoria
Distribuem seus produtos com eficiência logística

Quadro 4 - As vantagens e características das marcas fortes

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Keller e Machado (2006), p. 36 e Blecher (1996), Império das marcas. p. 80.

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2002), uma vez definida a identidade da marca, a implementação pela organização segue três etapas: (1) criar visibilidade, (2) estabelecer associações e (3) gerar diferenciação e desenvolver relacionamentos profundos com clientes. Comunicação e outros programas são necessários para a implementação ocorrer. É importante realizar algo diferente que crie impacto no longo prazo. Segundo Aaker (2002, p.41) “o desafio é ser notado, lembrado, mudar percepções, reforçar atitudes e criar profundos relacionamentos com clientes”. Todos os meios da comunicação de Marketing e sua influência na construção das associações de marca serão abordados a seguir.

1.3 O papel da comunicação de Marketing na construção do *Brand Equity*

Nos exemplos dados por alguns autores estudados (AAKER, 1998; CHETOCHINE, 1999; KAPFERER, 1992; KELLER; MACHADO, 2006; SHIMP, 2002) afirmam que a construção de uma marca e suas associações inferem na combinação de vários elementos físicos, estéticos, racionais e emocionais que a compõem: embalagem, escolha do nome, *design*, preço, distribuição (canais), e a comunicação de Marketing. Dentre estes elementos, é identificado o padrão de que o investimento em propaganda no longo prazo¹⁶ foi o alicerce para a construção de marcas fortes e exclusivas porque segundo Randall “[...] *it is the most visible part of the communication of brand values to consumers: it develops awareness, promotes reassurance, reminds buyers of the brand qualities.*”¹⁷ (1994, p.16).

Abaixo o quadro que resume as possibilidades de comunicação de Marketing.

Propaganda pela mídia tradicional TV, Radio, Revistas, Jornais, Cinema	Eventos e patrocínios Esportes, artes, feiras e festivais, causas sociais
Propaganda via marketing direto mala direta via correio, telefone, e-mail	Venda pessoal
Propaganda on line Sites, anúncios interativos, blogs	Relações públicas e assessoria de imprensa
Mídia alternativa aviões, aeroportos, ônibus, trens, metrô, táxis Exposição de produtos em Shopping centers, estacionamentos Outdoors, placas de rua, relógios, parques	Promoção ao Trade Negociações especiais para ponto-de-venda Programas de treinamento, propaganda cooperada Feiras / exposições do setor
Ponto-de-venda marcadores de prateleira, anúncios de carrinho de compra Rádio (sistema de som) ou TV na loja	Promoção ao consumidor Amostras, cupons, prêmios, descontos Concursos, sorteios, bonificação em produto

Quadro 5 - Alternativas de comunicação para construção de marcas

Fonte: KELLER; MACHADO. Gestão Estratégica de marcas. 2006, p.156 e SHIMP. Propaganda e Promoção. 2002

¹⁶ Devido ao empenho em criação das marcas e por ter inaugurado na organização um time exclusivo para gerenciamento das mesmas, a Procter & Gamble é uma das empresas mais citadas. No final dos anos 80, a Procter & Gamble tinha 83 marcas promovendo publicidade. Nos Estados Unidos, dentre 39 categorias nas quais competia, era líder em 34 (AAKER, 1998).

¹⁷ Tradução livre da autora: é a parte mais visível da comunicação dos valores da marca para os consumidores; propaganda desenvolve conhecimento, promove a reafirmação da marca e lembra o comprador das qualidades da marca.

Aaker (2002) corrobora com Randall (1994) e afirma que a construção de marcas não é somente baseada em propaganda pelo seguinte conjunto de aspectos:

- a) inovação: a organização precisa estar capacitada para antecipar as novas tendências e oferecer produtos relevantes para os consumidores;
- b) execução das idéias: eventos diferenciados que saiam do comum e remetam à personalidade da marca;
- c) produtos: os produtos precisam entregar a fortaleza da marca;
- d) administração de marca é *core* para empresa e não pode ser terceirizada;
- e) estabelecer conexões emocionais com o consumidor.

Keller (2006) diz que em um programa de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), o importante na atualidade é saber combinar as vantagens complementares de cada meio de comunicação a fim de obter a melhor resposta do consumidor para lembrança e imagem da marca. Para tanto, seis critérios devem ser considerados:

- a) cobertura: proporção ou sobreposição das opções de comunicação utilizadas;
- b) contribuição: real influência que um determinado tipo de comunicação exerce sobre o consumidor;
- c) coesão: as alternativas de meios utilizados para comunicação das associações devem ser coerentes e trabalharem integradas para transmitir a imagem de marca;
- d) complementariedade: combinação de meios que se complementam ao longo do período para estabelecer as associações da marca;
- e) versatilidade: adaptar os meios utilizados às diferentes oportunidades de exposição com a marca que o consumidor pode ter;
- f) custo: avaliar o custo e benefício dos meios a serem utilizados.

A comunicação de Marketing tem como papel fundamental persuadir os consumidores buscando influenciar suas atitudes¹⁸ e seu comportamento. Para que a persuasão ocorra, a força e a qualidade dos argumentos da mensagem são determinantes. Além disto, as características do mercado e a posição relativa do comunicador de marketing influenciarão no processamento de informação pelo consumidor. Os objetivos de comunicação de Marketing são gerar desejo pela

¹⁸ Sentimento duradouro, positivo ou negativo, ou julgamento avaliador em relação a uma pessoa, um objeto ou um assunto (SHIMP, 2002, p.146).

categoria do produto (demanda primária), criar consciência da marca (demanda secundária), tentar alterar atitudes que resultem em uma forte possibilidade de selecionar a marca e não a dos concorrentes no longo prazo e, por fim, facilitar a compra e distribuição (SHIMP, 2002).

A consistência na comunicação ao longo do tempo tem alto poder competitivo, pois a marca apodera-se de um símbolo que por mais que seja copiado, não terá relevância para o consumidor, além de obter redução de custo na comunicação. A consistência é difícil devido à orientação dos profissionais de Marketing em solucionar problemas alterando bases do *Brand Equity*. Cada novo gerente de produto que assume novas marcas precisa fazer diferente e melhor do que os antecessores (AAKER, 1996). Na prática, a consistência é obtida com investimento. Keller (2006) indica que, além da possibilidade de alocação de verbas sobre uma marca depender de sua receita e custos marginais, existem também os modelos baseados no estágio do ciclo de vida da marca, objetivos financeiros da empresa, estratégia dos concorrentes e características da categoria.

Historicamente a propaganda de massa tem sido a ferramenta dominante para a maioria dos esforços de desenvolvimento da marca (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002). Nos Estados Unidos, foi a partir de 1954 que a televisão foi utilizada como meio publicitário e a base de toda a mensagem era o *Unique Selling Proposition*¹⁹. Isto funcionava muito bem na época, pois tudo era relativamente novo: produtos, televisão e a linguagem publicitária. Consumidores tornaram-se descrentes com o mesmo formato de informação e uma nova maneira de comunicar as marcas foi inaugurada com os conceitos de “ser” e “parecer”²⁰, iniciando um movimento de alto consumo. A partir de então, inicia-se a linguagem de construção de marcas com envolvimento emocional e a grande era do consumo, favorecida pela liberdade de compra oferecida pelo formato de autosserviços do varejo (CHETOCHINE, 1999).

Contudo, a idéia de que basta contratar uma agência, criar uma propaganda e veiculá-la não é mais garantia de sucesso. Devido à fragmentação da mídia para

¹⁹ Tradução livre da autora: Proposta única de venda, ou seja, argumentos racionais do produto. Original do publicitário americano Rosser Reeves.

²⁰ Movimento de entusiasmo crescente de posse e compra por impulso com o objetivo de pertencer, de ser e de parecer consumidores (CHETOCHINE, 1999).

diferentes públicos alvos, a tradicional propaganda perde seu poder massivo. Se por um lado, esta diferenciação torna mais fácil atingir consumidores com interesses distintos, por outro, a mídia perde em escala uma vez que mais anúncios precisam ser veiculados para atingir um número maior de pessoas, aumentando o valor de investimento (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002). Para ilustrar como a mídia está cada vez mais especializada, o quadro 6 mostra a evolução da quantidade dos meios de comunicação no Brasil. Os títulos de revista aumentaram mais de 1300 vezes entre 1960 e 2003. Randall (1993) complementa que a mudança de estilo de vida das pessoas (dedicando mais tempo e dinheiro em atividades de lazer) e o advento de novas tecnologias (controle remoto²¹, DVDs, TV a cabo ou satélite) tornam os consumidores mais difíceis de atingir. A quantidade de anúncios faz o consumidor cair em descrédito e a baixa interatividade e troca com a mídia reduzem a possibilidade de construção de relacionamento com o consumidor (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2002).

	1960	1993	2003
TV aberta	8	276	388
TV por assinatura	-	4	55
Estações de Rádio AM e FM	200	1646	3401
Jornal (diários e não diários)	500	2414	2993
Revista	120	870	1582
Cinema	-	408	1572
Outdoor	30	310	1197

Quadro 6 - Crescimento do número de meios e veículos de comunicação

Fonte: apud José Carlos Veronezzi, Mídia de A a Z. em Keller e Machado

A dificuldade de mensuração é outro fator que contrapõe a propaganda de massa. “Metade de sua publicidade era desperdício – não sei distinguir qual metade”. Esta disseminada frase do comerciante norte-americano, inventor do modelo de loja de departamentos, John Wanamaker, ainda contém certa verdade atualmente. A gestão de marcas sofre uma contradição: no modelo clássico, o investimento na marca era baseado no retorno em vendas e lucros de curto prazo. Já a nova liderança focaliza na construção de ativos que tragam resultados no longo prazo, pois cria uma vantagem competitiva para o futuro (AAKER, 2002).

²¹ O controle remoto facilitou a troca de canais e o *zapping*, que significa evitar assistir comerciais de televisão. Este termo entrou no mundo da propaganda no meio dos anos 80. De acordo com pesquisas norte-americanas os telespectadores assistem entre 5 a 10 segundos do comercial antes de mudarem de canal chegando a apresentar erosão de audiência de até 40% (ENGEL; WARSHAW; KINNEAR, 1987).

Como se pode mensurar o retorno de comunicação em propaganda? Segundo Engel, Warshaw e Kinnear (1987) a efetividade da propaganda nunca deve ser somente mensurada pelo nível de vendas. O desempenho da comunicação (a mensagem foi entregue e entendida pela audiência?) deve ser medido através do *awareness* da marca e lembrança dos principais benefícios. Shimp (2002) afirma que vendas e participação de mercado deveriam sempre representar o objetivo de qualquer esforço de propaganda, apesar de alguns profissionais alegarem que o efeito da propaganda tome algum tempo para que ela cause algum impacto no comportamento do consumidor. Keller e Machado (2006) contribuem com resultados de observações empíricas sobre efetividade de propaganda nos Estados Unidos as quais relevam que há influência da propaganda nas vendas no longo e curto prazo e que as mesmas funcionam melhor quando inovações na mensagem são comunicadas.

Apesar das dificuldades de mensurar a efetividade da propaganda, os volumes de investimento publicitário crescem a cada ano no Brasil. Em 2007 somaram R\$ 21,1 bilhões segundo o Grupo de Mídia de São Paulo²², representando um aumento de 146% versus 1998, sendo a TV detentora de 59,2% de todo o investimento. Dificuldade semelhante é enfrentada para os outros investimentos dentro do escopo da comunicação de Marketing como as ações de ponto de venda e varejistas administradas pelo *Trade Marketing*.

Conforme exposto neste capítulo, as marcas são diferenciais competitivos para os fabricantes pois, através de associações exclusivas, adicionam valores aos produtos vendidos. Para construir ou mantê-la é necessário consistência na mensagem e investimentos no longo prazo. Vimos até agora as possibilidades de construção de marca baseados nos diferentes meios de Comunicação e Propaganda. O próximo capítulo abordará outros tipos de investimentos crescentes nas empresas: as ações de *Trade Marketing*.

²² Fonte: Mídia dados 2008

CAPÍTULO 2 – O canal de Marketing na era do *Trade Marketing*

Este segundo capítulo trará a definição, tipos de canal existentes e o fluxo que rege o canal de marketing, o qual é imprescindível para a distribuição de mercadorias dos fabricantes. Explorando os canais ainda mais, será apresentado qual foi o impacto da evolução do varejo no Brasil sobre os fabricantes e as relações comerciais. Também dissertará sobre o *Trade Marketing*, as responsabilidades desta função e os tipos de ações destinadas ao varejo e à ativação do ponto de venda.

2.1 Definições, funções e abrangência do canal de Marketing

Canal de Marketing definido por Coughlan et al. (2002, p.20) e Kotler (2000, p.510) é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Segundo Alvarez (2007, p.31), Canais de distribuição “são processos [...], não apenas de disponibilização de produtos, mas de motivação e de facilidade do processo de compras do consumidor final [...]”.

Muitos fabricantes de produtos de bens de consumo usam intermediários para a distribuição de suas marcas. Coughlan et al. (2002) pontua que, sob o aspecto da demanda, existe a facilidade da busca das duas extremidades do canal, tanto pelo lado do fabricante quanto pelo lado do consumidor. O fabricante encontra um meio especializado para distribuir sua mercadoria e, o consumidor não necessita entrar em contato com todos os fabricantes para decidir sobre onde comprar. Outra razão é o ajuste de discrepância de sortimento. Enquanto as indústrias produzem uma grande quantidade de um sortimento baixo, os consumidores desejam um grande sortimento em quantidade limitada. O equilíbrio é feito no intermediário. Já analisando a oferta, há redução do número de contatos entre fabricante e consumidores (seria iminaginável fabricantes venderem para cada um dos

consumidores) e, com a criação de rotinas de transações, permite a padronização de serviços e aumenta a eficiência da transação indústria e intermediário.

Segundo Kotler (2000), a definição do canal além de ser crítica, interfere em todas as outras decisões da administração de Marketing como preço, equipe de vendas, treinamento e investimento em propaganda. Keller (2006, p.145) afirma que “a maneira como um produto é vendido pode ter impacto no *Brand Equity*”. Portanto a seleção dos membros responsáveis pela distribuição é fundamental e deve seguir determinados critérios. Churchill e Peter (2000) apontam as características no quadro 7 para seleção dos integrantes do canal de Marketing:

Cliente	Número Dispersão geográfica Preferência de canal Comportamento de compra Tecnologia
Produto	Custo unitário Percível Volume Padronização Necessidade de instalação e manutenção
Intermediários	Disponibilidade Disposição de comercializar o produto Mercado atendido Potencial de conflitos e de cooperação Condição financeira Pontos fortes e fracos
Concorrentes	Numero e tamanho Estratégia de distribuição Condições financeiras Tamanho de linhas e compostos de produtos Pontos fortes e fracos
Ambientais	Condições econômicas Questões políticas Leis e regulamentação Mudanças culturais, sociais e tecnológicas
Organizacionais	Tamanho e participação do mercado Condição financeira Tamanho de linhas e compostos de produtos Capacidade de realizar funções de distribuição Experiência do canal Pontos fortes e fracos

Quadro 7 - Características para seleção dos canais de distribuição

Fonte: CHURCHILL, Peter. Marketing, Criando valores para clientes p. 379.

Os canais de Marketing, ou o quarto “p” (praça de distribuição), historicamente já fazia parte dos pilares da administração de Marketing, mas era negligenciado por ser considerado “menos importante”. Contudo, ganhou maior dimensão estratégica devido aos seguintes fatores apresentados por Rosenbloom (2002):

- a) empresas necessitam angariar vantagem competitiva a longo prazo;
- b) aumento do poder dos intermediários (varejista) no processo;
- c) reduzir custos de distribuição;
- d) crescimento nos canais já explorados significa ganho de participação de mercado;
- e) exploração de novos canais, principalmente os originados da tecnologia, como a internet.

Participam do canal de Marketing os fabricantes, que produzem ou dão origem ao produto vendido, e os intermediários, caracterizados pelos varejistas e atacadistas. Pela teoria dos livros americanos e nacionais, o varejo é conceituado como “atividades de venda de bens e serviços para consumo pessoal de consumidores finais” (COUGHLAN et al., 2002, p.308) e o atacado caracteriza-se por estabelecimentos que vendem produtos somente para outras empresas sejam elas comerciantes ou pequenas empresas (o consumidor final não está incluído). Na prática, principalmente no Brasil devido aos diversos formatos localmente desenvolvidos como “atacarejo” e demandas diferenciadas por região, o varejo também pode atrair pequenos comerciantes ambulantes e até pequenos supermercados com suas ofertas e, por sua vez, os atacados também atendem consumidores finais que buscam melhor preço comprando maior quantidade. Há vários formatos de intermediação de distribuição conforme apresentado no quadro 8 a seguir:

Varejo (com loja)		Característica	
Lojas de especialidade		Profundo sortimento dentro de uma linha de produtos	
Lojas de departamentos		Vários linhas de produto na mesma loja	
Supermercados		Maior variedade de produtos oferecidos	
Lojas de conveniência		Lojas menores, com pequena variedade de itens	
Hipermercados		Lojas amplas com grande sortimento de itens	
Varejos de liquidação		ou <i>Outlets</i> , oferecem mercadorias com altos descontos	
Lojas de desconto		Lojas que vendem tudo a "R\$1,99"	
Varejo (sem loja)		Característica	
Venda direta		Venda sem intermediários de um representante do fabricante ao consumidor	
Marketing direto		Aqui inclui o ofereciemnto de produtos por mala direta, telemarketing e internet	
Máquinas de vendas		Possuem variedade de produto reduzida e estão em locais de conveniência	
Atacado		Característica	
Atacado (auto-serviço, balcão e com equipe de vendas própria)		Agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria. Não possui vinculo formal de exclusividade com a indústria	
Distribuidor		Agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria. Possui vinculo formal de exclusividade de produtos ou território com a indústria.	
Operador logístico		Agente de distribuição que desempenha as funções de armazenagem e distribuição física pelas quais recebe remuneração (picking, % faturamento, valor/fixo tonelada ,entre outros)	

Quadro 8 - Principais tipos de canais de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em KOTLER, P. Admnsitração de Marketing (1996) e ABAD. Disponível em: <<http://www.abad.com.br>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

Todos os integrantes do canal de Marketing estão envolvidos em um processo com funções que ocorrem em determinada fase do fluxo de distribuição. Há oito fluxos de Marketing apresentados por Coughlan et al. (2002):

- a) posse física: relaciona-se a atividades e a seus custos de armazenagem e transporte;
- b) propriedade: muito semelhante ao fluxo anterior, no qual o canal assume a titularidade dos bens, apenas não é aplicado quando há vendas consignadas;
- c) promoção: engloba todas as atividades de venda, propaganda e de relações públicas; sua função é aumentar a consciência sobre os benefícios do produto e persuadir o consumidor final;
- d) negociação: inclui qualquer discussão ou decisão sobre condições de venda;
- e) financiamento: condições de prazo ou crédito fornecido de um canal para outro ou de um canal para o usuário final;
- f) risco: qualquer garantia dada ao longo dos demais fluxos seja ela preço, data de entrega ou contrato de exclusividade, inclui algum risco de não acontecer;

- g) pedido: custo referente à compra ou venda de mercadoria;
- h) pagamento: envolve todos os custos incorridos no pagamento de produtos.

Como meta final, todas as funções levam ao principal objetivo da distribuição que é levar e tornar o produto disponível, quando e onde os consumidores querem comprá-lo.

A figura a seguir ilustra a complexidade da operação de distribuição incluindo todos os membros da cadeia. Contudo, os fluxos nem sempre ocorrem desta forma. Produtores vendem diretamente para varejistas e até para o consumidor final com o advento das vendas pela internet. O grande volume de financiamentos hoje é feito por bancos e não diretamente pelos canais.

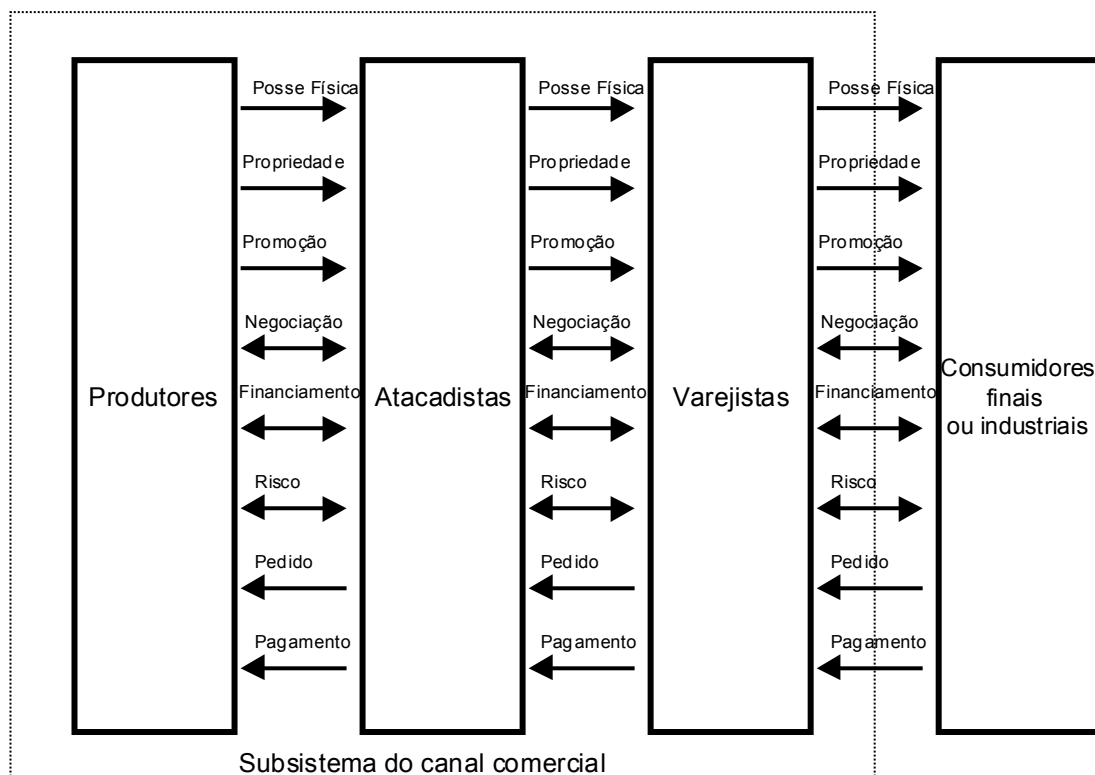


Figura 4 - Fluxo de Marketing nos canais

Fonte: COUGHLAN et al., 2002, Canais de Marketing e Distribuição. p. 25.

Segundo Nielsen, o varejo alimentar faturou R\$ 198,5 bilhões em 2007. Os Atacados e Distribuidores faturaram R\$ 105,8 bilhões, ou seja, 53% de tudo o que foi comercializado no varejo mercearil. 75,3% correspondem a quem tem operação de

distribuição e entrega, 21% de autosserviço ou *cash and carry* e o restante dos atacados de balcão e operadores logísticos. Os supermercados autosserviços tiveram faturamento de R\$ 90,2 bilhões, empregando aproximadamente 868 mil pessoas em todo o território nacional.

O varejo supermercadista representa uma grande “vitrine” para muitos produtos e é o canal mais oneroso para os fabricantes. Diante disto, o maior foco de estudo de canal estará sobre o segmento varejo de loja de super e hipermercados.

2.2 Evolução da concentração do varejo supermercadista no Brasil

Quando o formato de varejo autosserviço foi introduzido no Brasil por volta de 1950, o varejo ainda era fragmentado e familiar e, as primeiras lojas brasileiras inauguradas, trouxeram comodidade, economia de tempo e menores preços para os consumidores.

Pode-se dizer que o varejo não estava organizado a ponto de classificar entre um tipo ou outro. Foi somente com o crescimento das cidades, desenvolvimento econômico nas décadas de 60 e 70 que o varejo iniciou sua expansão apesar das adversidades políticas e institucionais do Brasil. Kotler (1996) apresenta os tipos de organização do varejo existentes:

- a) rede corporativa: conjunto das lojas de propriedade, controle e compras centralizados por uma empresa. Aqui se enquadram as grandes corporações varejistas;
- b) cooperativa: união de varejistas independentes para administrar uma central de compra e para realizarem compra em conjunto;
- c) *franchising*: associação entre franqueado e franqueador para obtenção do direito de posse de uma loja de marca específica

O varejo de autosserviço está categorizado como um entre os quatro níveis de serviço que o varejista oferece conforme apresentado no quadro a seguir (KOTLER, 1996).

Varejo	Característica
Auto-serviço	Consumidor assume seu próprio processo de compra (localizar, comparar e selecionar)
Auto-seleção	Consumidor paga por assistência de algum funcionário para obtenção do bem
Serviço limitado	Oferecimento de serviços (crédito e devolução de mercadorias) e assistência à compra
Serviço Completo	Maior oferecimento de serviços (entrega a domicílio, instalação de bens duráveis) e vendedores preparados para atender em todo o processo de compra.

Quadro 9 – Tipos de serviço do varejo

Fonte: KOTLER, Philip. Administração de marketing, 1996.

Os anos 60 foram marcados pela instabilidade política (renúncias de presidentes e estabelecimento da ditadura através do Ato Institucional 5) e econômica (inflação) que mesmo assim não afetaram o crescimento do varejo. Nos anos 70, o Produto Interno Bruto do Brasil cresce como nunca antes visto graças ao investimento na diversificação da produção industrial e investimento em infraestrutura. E os primeiros estabelecimentos em formato de hipermercados foram construídos nas principais capitais do país (Peg-Pag e Jumbo em São Paulo; Casa da Banha no Rio de Janeiro). Porém em 1973 com o advento da crise do petróleo, os supermercados necessitavam adaptar-se à nova realidade e adotaram medidas para racionalização de custos. Aliás, adaptação seria uma regra e não exceção na existência dos supermercados no Brasil. O início da internacionalização deu-se com a chegada do primeiro varejista internacional Carrefour e também do grupo de autosserviço atacadista holandês, Makro.

Redes internacionais presentes no Brasil		
Rede	País de origem	Ano de entrada
Carrefour	França	1974
Walt Mart	EUA	1995
Casino	França	1995
Cencosud	Chile	2008
Redes internacionais desistentes ou adquiridas		
Jerônimo Martins	Portugal	1997
Royal Ahold	Holanda	1996
Sonae	Portugal	1989

Quadro 10 - *Players* internacionais no varejo brasileiro em 2008 e respectivos anos de entrada no mercado brasileiro

Fonte: Resumo da autora. BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.org.br>>. Acesso em: 10 dez. 2008 e ABRAS. Cinquenta anos de supermercado no Brasil, 2002.

Os anos 80 foram muito difíceis para o varejo supermercadista devido à sucessão de planos econômicos (Cruzado I e II e Plano Bresser) que culminaram com o tabelamento de preços instaurado pelo então presidente José Sarney, e, com o conseqüente desabastecimento. Com receio de perderem os consumidores e a receita, redes de varejo investiram em comunicação para divulgarem seus diferenciais de preços e serviços. Algumas bandeiras, com o intuito de diversificar seus negócios e evitar intermediação de mercadorias para reduzir preços ao consumidor, começaram a investir em indústrias de conservas, frigoríficos e fábricas de café. Empresas também tiveram que redimensionar seu tamanho, como o grupo Pão de Açúcar que tinha 548 lojas em 1989 e passaria para 218 em 1995, e buscar informatização das vendas em caixas e controle de estoques.

A concentração do varejo no Brasil teve seu início no princípio dos anos 90, quando uma série de aquisições começou a ser realizada pelos principais agentes atuantes do mercado e novos entrantes. Segundo a ABRAS, o varejo baseia suas estratégias de crescimento em três táticas para expandir e consolidar-se: investimentos nas próprias lojas, aberturas de lojas com novo formato e fusão e aquisição. E certamente a compra de outros varejistas foi o fator dominante.

A expansão para o varejo através do aumento do número de lojas e faturamento é importante para consolidar a posição da bandeira no mercado e ganhar escala de negociação com fornecedores. A escala também tem a função de diluir custos de propaganda e tecnologia da informação para distribuição. Nestes últimos dois anos, a fim de diversificarem seus negócios, o Carrefour adquiriu o Atacadão e o Grupo Pão de Açúcar, o Assai, ambos atacados de autosserviço.

A internacionalização do varejo iniciou-se a partir da década de 90. Antes muitas corporações varejistas ainda dependiam de seu país de origem, entretanto, nesta última década, a terra natal vem apresentando baixo crescimento, incentivando sua busca por novos mercados. Fusões são muito vantajosas para as empresas estrangeiras aportarem em outro país, pois aceleram o domínio do conhecimento do mercado e dos consumidores. Ademais, o mercado brasileiro, assim como os asiáticos, apresentava grande atratividade para as grandes bandeiras multinacionais: alto potencial do mercado consumidor, a concorrência era praticamente baixa,

quando o Carrefour dominava o setor e a inexistente restrição da legislação brasileira à entrada de grandes varejistas.

Apesar do anseio das corporações varejistas globais em se expandir internacionalmente, há algumas fontes de dificuldades (COUGHLAN, 2002):

- a) localização de qualidade para abrir lojas;
- b) desenvolvimento de logística compatível para distribuição de produtos;
- c) desenvolver fornecedores locais ou internacionalizar;
- d) compreender tributos, regulamentação, formação de preços e administração de mão de obra;
- e) adaptar o sortimento correto de forma atrativa para os consumidores.

O grupo Carrefour, o primeiro estrangeiro a atuar no varejo Brasileiro e atuante desde 1974, instalou-se com estratégia baseada na construção de novas lojas e somente em 1997 fez sua primeira aquisição: Supermercados Eldorado. O grupo português Jerônimo Martins chegou para competir através da aquisição dos supermercados Sé. A mesma estratégia foi seguida pelo grupo Royal Ahold que comprou a participação de 50% do Grupo Bom Preço, na região Nordeste, em 1996. Por razão de rentabilidade e foco em investimento, estes dois últimos grupos não mais estão presentes no mercado brasileiro há alguns anos. Já o Sonae, começou pela compra de participação da extinta Companhia Real de Distribuição localizada no Sul do país e hoje está sob administração do Grupo Wal Mart.

Enquanto os pequenos varejistas preocupam-se em manter sua posição, as grandes empresas varejistas buscam a remuneração do acionista e a maximização de rentabilidade do capital. Os caminhos encontrados são a expansão e o aumento de produtividade e, como demandam muito recurso, necessitam abrir o capital ou associar-se com empresas estrangeiras. Foi o que fez a Companhia Brasileira de Distribuição ou Grupo Pão de Açúcar em 1995 ao associar-se com o grupo francês Casino. Este aporte de capital permitiu a empresa voltar a expandir-se depois de ter sofrido retração no número de lojas na década de 80.

A rede Wal Mart aportou no Brasil através da abertura de lojas e demorou para aprender sobre a cultura local bem como todas as idiosincrasias do consumidor e

da economia brasileira. Durante o período de nove anos desde a sua chegada em 1995, abriu somente 25 lojas, muito abaixo do que era esperado da maior rede de varejo do mundo chegasse para dominar o mercado.²³

Carrefour	Grupo Pão de Açúcar	Wal Mart
Ano	Ano	Ano
1998 Eldorado Lojas Americanas	1978 Peg-pag	2004 Bom Preço
1999 Mineirão Planaltão Roncetti Hiper Manaus	1984 Rede Morita	Bom Preço - Anteriormente pertencente ao grupo holandês Royal Ahold:
2000 Rainha Dallas Continente Big Bom Antonelli	1995 Abertura de capital e associação com grupo francês Casino	Ano 1992 Supermar 1999 Petit Preço Palmares
2007 Atacadão	1998 Barateiro Millos Freeway	2005 SONAE
	1999 Peralta Mappin Mogiano Shibata Guassú Paes Mendonça	SONAE - Lojas adquiridas anteriormente a fusão com Wal Mart:
	2000 J. Melo São Luis Boa Esperança Reimberg Nagumo G. Pires Senff Parati Rosado	Ano 1998 Cândia Real Mercadorama
	2003 Sendas	1999 Coletão Muffatão Fxxtra Econômico
	2002 Jerônimo Martins	
	Jerônimo Martins antes da compra pelo CBD, adquiriu o Sé supermercados em 1997.	
	2008 Assai	

Quadro 11 – Histórico das aquisições das três primeiras redes corporativas varejistas do Brasil (% do faturamento)

Fonte: Elaborado pela autora com base em *ranking* ABRAS/Nielsen, Cinquenta anos de supermercado no Brasil e Varejo competitivo e no histórico de aquisições. Disponível em: <<http://www.walmart.com.br>> e <<http://www.grupopaodeacucar.com.br>>.

²³ GOULART, E. O Escolhido do Wal Mart. 25 jan. 2007. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

A aquisição muitas vezes elimina um concorrente ou, dependendo da força da marca na região, é incorporada sem que a marca seja retirada do mercado. Muitas das bandeiras compradas no quadro 12 foram retiradas. Abaixo as marcas ou bandeiras utilizadas pelas três principais varejistas do mercado atual e *ranking* de faturamento das dez maiores empresas varejistas.

Bandeiras pertencentes ao **Carrefour**



Bandeiras pertencentes a **Grupo Pão de Açúcar**



Bandeiras pertencentes ao **Wal Mart Brasil**



Quadro 12 - Quadro atual das bandeiras de varejo dos principais varejistas (2008)

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com dados do instituto Nielsen e ABRAS, o setor de autosserviço gerou receita de R\$ 136,3 bilhões em 2007, crescendo 9,8% versus 2006. Os supermercados representaram 91,3% deste total, perfazendo um faturamento de R\$ 124,6 bilhões.

Tabela 2 - *Ranking* de faturamento das dez maiores empresas varejistas em 2008 comparando com 1998

Posição 1998	Posição 2008	Empresa	Faturamento Bruto (R\$)	Número de lojas
1	1	Carrefour Com. Ind. Ltda	19.257.330.564	510
2	2	Campanhia Brasileira de Distribuição (CBD)	18.762.182.378	575
*	3	Wal-Mart Brasil Ltda.	15.002.403.199	313
16	4	G.Barbosa Comercial Ltda.	1.898.588.860	42
8	5	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	1.607.315.657	27
TOTAL 5 MAIORES			56.527.820.658	1.467
*	6	DMA Distribuidora S/A	1.540.995.004	85
*	7	Irmãos Bretas, Filhos e Cia. Ltda	1.537.473.000	51
*	8	Prezunic Comercial	1.476.337.984	28
20	9	A Angeloni & Cia. Ltda.	1.187.062.859	19
*	10	Irmãos Muffato & Cia Ltda.	1.148.000.323	21
TOTAL 10 MAIORES			63.417.689.828	1.671

* não constavam da lista das 20 maiores em 1998

Fonte: Elaborado pela autora com base no *Ranking* ABRAS 1998 e 2008.

Em consequência das estratégias adotadas pelos varejistas, a concentração do varejo está crescendo a cada ano. Considerando o constante crescimento do varejo, entre 2002 e 2007 as três primeiras empresas cresceram em 11,9% na concentração de mercado enquanto o faturamento neste mesmo período cresceu 47% em termos nominais.

A expansão de concentração do varejo está sendo vigiada pelo CADE (Conselho Administrativo de Desenvolvimento Econômico). Se um varejista detém alta concentração em determinada região como ocorre com o Wal Mart na região Nordeste e com o Bompreço e o SONAE no sul, automaticamente o CADE impede que este varejista adquira qualquer outra bandeira de menor porte na região.

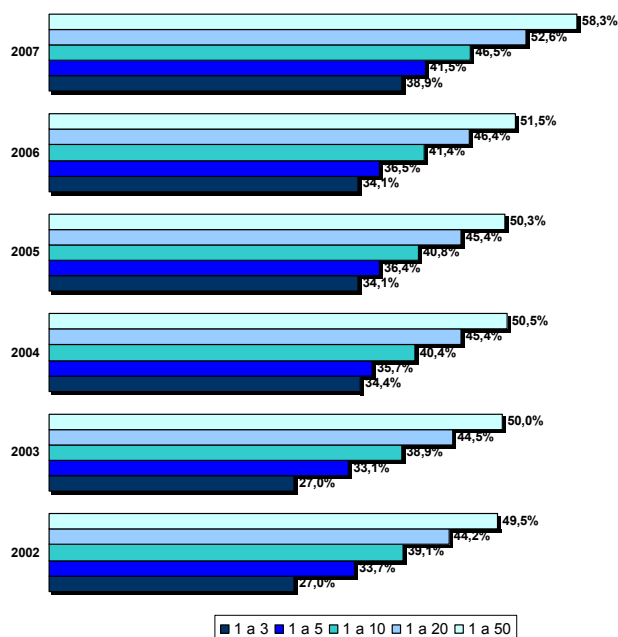


Gráfico 1 – Concentração de faturamento do varejo brasileiro entre 2002-2007

Fonte: Panorama ABRAS, 2009

A situação brasileira ainda é positiva em comparação com outros países da Europa. No gráfico 2, em 10 anos a movimentação de aquisições do varejo fez aumentar a concentração em 200% como é o caso da Espanha.

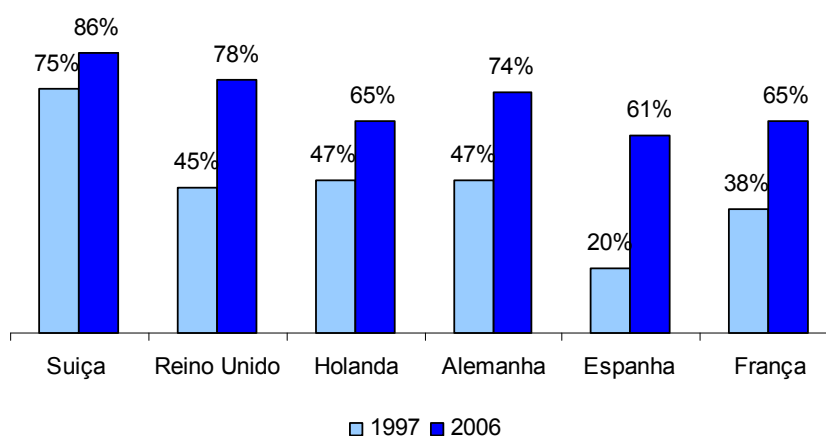


Gráfico 2 – Evolução da concentração das cinco maiores empresas varejistas em alguns países entre 1997 e 2006

Fonte: Elaborado pela autora baseada em Varejo Competitivo, espaço no ponto de venda. Angelo et al. (2002) e Panorama ABRAS (2009).

Conforme já abordado na introdução, o varejo supermercadista está se consolidando pelo desejo de expansão territorial e conseqüentemente pela concentração entre empresas através de aquisições. Na Europa isto já é fato há algumas décadas, onde em países como o Reino Unido, as cinco primeiras empresas varejistas detinham 60% do faturamento em 1990. Apenas como comparativo, no Brasil, os cinco primeiros grupos varejistas em 2002 eram responsáveis por 34% das vendas, atingindo 41% no ano passado.

Parente (2000) aponta outros fatores que demonstram alterações no cenário brasileiro. Aqui cito alguns mais relevantes:

- a) aumento do poder do varejo. A relação de imposição do fabricante, característica dos anos 80, alterou-se depois da concentração de negócios entre poucos varejistas e as empresas viram-se vulneráveis às solicitações do varejo;
- b) parceria com fornecedores. Através de ações em conjunto, fabricantes e varejistas podem atingir melhor eficiência entre as operações. Dois exemplos de parcerias amplamente implantadas atualmente é o EDI (sigla em inglês de *Electronic Data Interchange*), que consiste na troca de informações *on line* sobre estoques e pedidos para reposição mínima, e o gerenciamento de categorias, que ajuda o varejista a melhorar o desempenho de determinada categoria através do conhecimento do consumidor e informações de vendas;
- c) massificação e especialização: varejistas de grande porte, atingem grande volume em vendas e através do poder de barganha, ganham excelentes condições comerciais e podem oferecer preços competitivos. Como muitos varejistas médios não conseguem preços competitivos, optam pela estratégia de especialização, atendendo a determinado segmento de mercado;
- d) aumento da concorrência em formatos substitutos. Atualmente os diferentes canais de distribuição competem entre si. O supermercado concorre com padarias e lojas de conveniência, internet concorre com farmácias entre outros exemplos. A multiplicidade de canais no varejo deve-se ao objetivo de atingir os mais diversos grupos e conquistar a mais abrangente dominância de mercado. Já é fato que consumidores utilizam mais de um canal para procurar e comprar o produto (PETERSON, 2002). Muitos dos formatos de lojas e exposições que vemos hoje são reflexos da mudança ocorrida com os

hábitos dos consumidores. Alguns exemplos: assim como aconteceu nos Estados Unidos²⁴, no Brasil, devido às mudanças de hábitos, muitos varejos começaram a expandir novas categorias que até 10 anos atrás não se demonstravam atrativas. É o caso dos vinhos e de produtos congelados. Devido ao avanço das mulheres no mercado de trabalho e ao aumento do número de consumidores de meia-idade até 2012 haverá um crescimento no consumo de 62% em refeições prontas e de 32% em vinhos;²⁵

- e) mudança no comportamento do consumidor e aumento de poder de compra. No Brasil, devido ao aumento e à melhor distribuição de renda da população a classe C já é a maior, e representa 46% da população em 2007. Em 2005, a classe representava 34%.

Por mais que nos anos 80 o formato de grandes lojas ou hipermercados com vastas áreas de venda e cerca de 15.000 itens atraísse o consumidor, hoje muitos destes formatos estão sendo revistos pelos varejistas. Isto porque antes da estabilidade da economia, a inflação forçava os consumidores a fazerem as chamadas “compras do mês”. Atualmente devido à baixa flutuação de preços, os consumidores recorrem mais vezes ao supermercado de bairro e não estão dispostos a se deslocar grandes distâncias uma vez que os preços muitas vezes são os mesmos.

No mundo são lançados milhares de produtos por ano e as gôndolas do varejo não aumentam, tornando-as cada vez mais disputadas. POPAI (*Point of Purchase Advertising Institute*) valida que entre 70% a 80% das decisões de compra são tomadas no ponto de venda. E cada vez mais o varejo vem investindo no processo de compreensão do seu cliente. Profissionais de Marketing discordam desta afirmação uma vez que o consumidor toma consciência das marcas antes da compra.

Ora, é claro que as decisões são tomadas no ponto de venda, pois é o local onde é disponibilizada grande parte dos produtos de massa. Quando estão na frente da gôndola já possuem um repertório de marcas para escolher e sabem quanto querem

²⁴ Em 1950, 73% do valor que os americanos gastavam eram para comida para consumo em casa. Em 1999, esta porcentagem caiu para 54%.

²⁵ Fonte: Revista Exame, pesquisa feita pela Bain & Company e Euromonitor, 2008.

pagar por isto. Por outro lado, também é correto dizer que boas exposições e promoções impulsionam o consumidor a comprar.

Estes argumentos aumentam cada vez mais o poder de barganha do varejo supermercadista o qual, por meio de cláusulas contratuais que exigem verba dos fornecedores e venda de espaço no ponto de venda, conquista uma fonte de renda além do lucro das vendas de mercadorias. Segundo Angelo et al. (2002, p.44) “o varejo hoje não mais sobrevive apenas da venda de mercadorias. [...] a administração do varejo exige na atualidade que seus administradores gerenciem essas fontes de caixas e lucros.”

Além de deterem a forma de distribuição de muitos fabricantes, os varejistas possuem as marcas próprias²⁶, com maior adoção nas décadas de 70 e 80 na Europa, Canadá e Estados Unidos. No Brasil, apesar da introdução datar do início dos anos 70, o crescimento significativo ocorreu entre os anos 80 e 90 através do Wal Mart, Carrefour e Sonae.

A atratividade dos varejistas para administrar suas próprias marcas deve-se a maiores margens em comparação com vendas de outros produtos similares²⁷, à obtenção de maiores concessões dos fabricantes de marcas nacionais, à oportunidade de oferecer preços mais baixos e à diferenciação da loja na mente dos consumidores. Os custos de embalagem e outras características únicas não representam mais barreira de entrada e varejistas terceirizam a fabricação.

No Brasil a venda de marcas próprias não passa de 7% do faturamento dos varejistas em 2007, mas segundo o gráfico abaixo mostra uma tendência crescente a cada ano. Nos Estados Unidos a marca própria representa 20% do faturamento e 40% na Europa²⁸. As marcas próprias não obtiveram o mesmo sucesso comparativamente ao exterior pela percepção do consumidor. Em pesquisa

²⁶ Parente (2000, p. 194) define marcas próprias como “marcas desenvolvidas e vendidas com exclusividade por varejistas e atacadistas”.

²⁷ Preços das marcas próprias são em geral de 10 a 20% mais baratas que marcas consagradas e as margens brutas podem ser duas vezes maiores (COUGHLAN et al, 2002).

²⁸ KUMAR, Nirmalya. Marketing como estratégia. p.145.

realizada em 2007²⁹, o preço baixo das marcas próprias foi relacionado com baixa qualidade e quando o preço é similar a uma marca conhecida, a opção foi pela marca com maior prestígio.

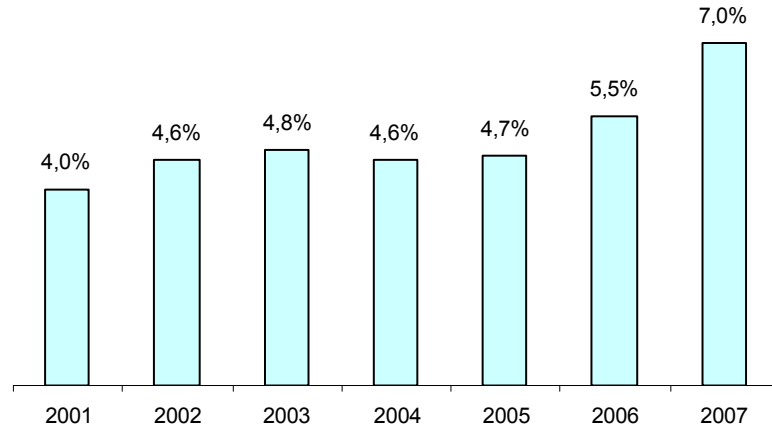


Gráfico 3 - Evolução da participação das vendas de marcas próprias sobre vendas dos supermercados

Fonte: SUPERHIPER, abril 2008. Base: 140 empresas ou 41,66% do faturamento do setor.

As dez categorias com maior faturamento em marcas próprias segundo a Associação Brasileira de Marcas Próprias (ABMAPRO) e AcNielsen: leite asséptico (13,6%), óleos comestíveis + azeite (10,1%), papel higiênico (13,4%), arroz (8,6%), bolacha/biscoito (5,1%), pães (9,5%), açúcar (10,9%), salgadinhos/batata frita (9,4%), televisores (5,2%), café em pó (5,4%)³⁰.

2.2.1 Do ponto de vista do varejo

Assim como toda empresa privada, o varejo é constituído para dar lucros aos seus acionistas e proprietários e, da mesma forma que os fabricantes, possuem elevados custos fixos e margens de lucro cada vez menores devido à concorrência. Com os milhares de produtos lançados todos os anos, os varejistas necessitam priorizar seus esforços e disponibilizar espaço nas gôndolas para marcas que disponibilizam investimento em Marketing, fortes mecanismos promocionais ou facilidades

²⁹ eCMetrics, Maio de 2007 em Supermercado Moderno Jul. 2007.

³⁰ Fonte: 13º Estudo de Marcas Próprias Nielsen.

financeiras (prazos). Em sua essência, os varejistas estão preocupados se o produto venderá (muitas vezes a percepção do varejista pode prejudicar a distribuição de produto), se será fácil de estocar e exibir e, mais importante, se será rentável (ROSENBLOON, 2002).

Parente (2000) comenta que para o varejo há objetivos de longo e curto prazo. Os de longo prazo estão relacionados a construir uma imagem positiva das marcas das lojas e estabelecer um relacionamento com os consumidores. Através do oferecimento de seus serviços, patrocínios culturais e esportivos as empresas tentam chegar mais próximo da comunidade onde estão inseridas para se aproximarem dos clientes. Os objetivos de curto prazo estão embasados em aumentar o tíquete médio dos clientes atuais e em atrair novos consumidores.

Da mesma forma que os fabricantes formulam seus objetivos e implementam estratégias, os varejistas têm a mesma tarefa para atrair e fidelizar seus clientes. E para o fabricante, relativamente dependente do varejo para distribuição de seus produtos, faz-se necessário entender o que o varejista almeja. Ainda, como bem colocado por Coughlan (2002, p.319):

Da perspectiva de um projeto e gerenciamento do canal de Marketing, os fornecedores que tentam vender seus produtos para os consumidores finais [...] devem entender as principais questões estratégicas enfrentadas pelos varejistas.

Randall (1994) corrobora que para entender a demanda dos varejistas, é necessário entender aonde estão tentando chegar.

Com o intuito de definir o desempenho e a competitividade no mercado, inicialmente, o varejista necessita ter clara a sua missão, realizar análise ambiental e estabelecer qual será seu público alvo. Em seguida, definir o preço ou posicionamento financeiro baseado em custos ou na demanda. Em custos, se o varejista deseja margens altas com oferta de serviços, sua contra partida será baixa rotatividade de estoque (varejo tradicional). Ao contrário, se a decisão seguir por margens baixas e mínimo de serviço aos clientes, sua rotatividade de estoque será maior (varejo moderno). Em relação ao fator demanda, a atenção deverá focar-se na conveniência e facilidade

de encontrar os produtos na loja, no sortimento, nas quantidades disponíveis e na variedade de serviços disponibilizados (entrega a domicílio, concessão de crédito, embalagem para presente, recreação para crianças, revelação de fotos, consultor). Outras decisões estratégicas de Marketing que devem ser consideradas (CHURCHILL; PETER, 2000; COUGHLAN, 2002):

- a) distribuição: a disponibilidade de produtos para os clientes será feita por meio físico (loja) ou virtual (sem loja) e seus aspectos de localização geográfica e divulgação;
- b) promoção: meios de atrair os consumidores para a loja. Varejistas buscam cada vez mais relacionarem-se com seus clientes por meio de patrocínio de corridas, incentivo à reciclagem com postos de coleta nas lojas, entre outros;
- c) atmosfera da loja (*lay out*): como dispor as mercadorias de forma agradável.

Todos os fatores acima colaboram para a formação da imagem do varejo. Torella (apud SOUZA; SORRENTINO, 2002) apresenta um enfoque holístico de todos os elementos que influenciam a marca do varejo na figura 5. Da mesma forma que os fabricantes cuidam de todas as associações da marca, o varejo precisa montar o patrimônio de marca levando em consideração (SOUZA; SORRENTINO, 2002):

- a) empresa: as atitudes influenciam na percepção do consumidor bem como cultura e valores da corporação;
- b) produtos: os produtos oferecidos devem fortalecer a imagem desejada para o público alvo;
- c) serviços: oferecer o que for coerente com a imagem do varejista;
- d) loja: momento da verdade e local onde as impressões são formadas;
- e) comunicação: geralmente varejistas utilizam-se de promoção de preços para geração de tráfego. Novas maneiras de se comunicar estão surgindo para que a marca do varejista seja construída;
- f) embalagens: transferem o cuidado que a loja tem com produtos;
- g) colaboradores: essencial para uma atividade de serviço como varejo. Pessoas bem treinadas e atenciosas transferem valor para a marca do varejista;
- h) canais: novos formatos de lojas deverão surgir para atender às necessidades segmentadas dos consumidores.

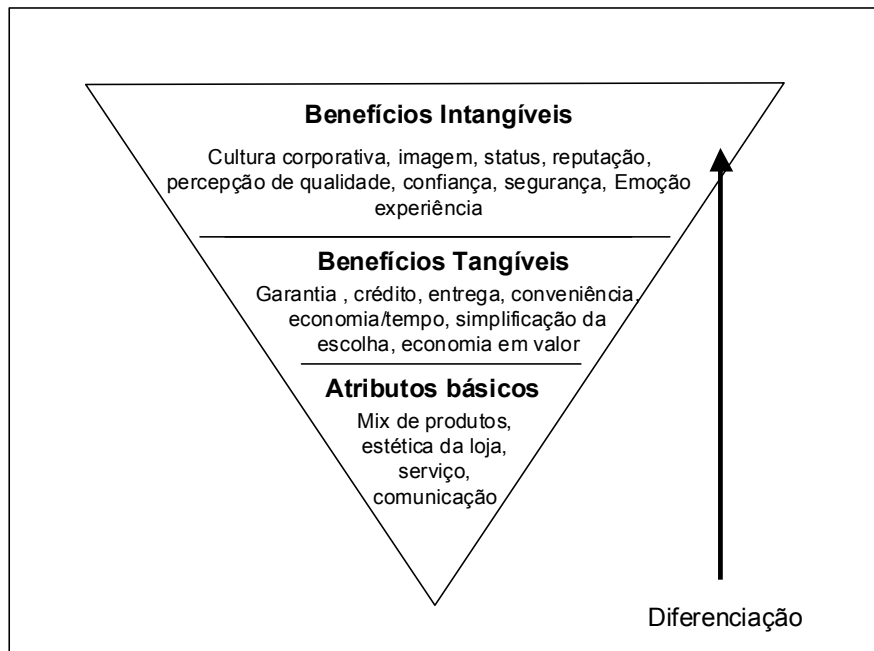


Figura 5 - Gerenciamento da marca no varejo

Fonte: SOUZA, Sorrentino, 2002. Multivarejo na próxima economia. p.186.

Distribuir em um país de dimensões continentais mantendo margem líquida de 1,67%³¹ ao final de um ano requer muito controle sobre a eficiência operacional. A administração logística é apontada por especialistas como pontos chaves da operação de varejo. Quanto menor os custos para distribuição nas lojas, maior será a lucratividade. O modelo atual é de centralização de entrega dos fabricantes nas centrais de distribuição, porém há modelos mistos, quando o fornecedor, em determinadas áreas possui logística melhor que a do varejista.

Informação e tecnologia são essenciais para gerenciar a complexidade da cadeia de suprimento e evitar perdas que chegam a 2,15% do faturamento líquido³². Um mesmo varejista pode ter até quatro formatos de loja, em diferentes Estados da Federação, algumas possuem 700 itens enquanto outras 100.000. A gestão de estoques foi drasticamente melhorada com a implementação do programa de Resposta Eficiente ao Consumidor ou *Efficient Consumer Response* (ECR), o qual

³¹ Panorama ABRAS, dados de 2008.

³² 55% da receita *Ranking* ABRAS. As perdas no varejo são decorrentes (em nível de importância) de: quebra operacional, furto interno, furto externo, erros administrativos e fornecedores. Fonte: Panorama ABRAS, 2009.

através de troca eletrônica de informações entre fabricantes e varejistas, permite a reposição automática de mercadorias baseada na demanda (ALVAREZ, 2008).

Segundo pesquisa da Latin Panel realizada em 2007, 76% dos lares brasileiros optam por mais de três canais diferentes para se abastecer. Em 2001 eram 61%. Diante deste quadro, no qual hipermercados concorrem com lojas de vizinhança e drogarias, cada vez mais os varejistas precisam saber o que comprar e ofertar para seus consumidores e desenvolver promoções mais interessantes para atrair e manter seus clientes.

Em suma, o varejo precisa “preços melhores, localização excelente, lojas atraentes e serviço razoável” (COUGHLAN, p.320), mas respeitando as necessidades dos clientes. Se todos os varejistas buscam o mesmo caminho, é essencial a diferenciação.

Colocando produtos à disposição no momento e no lugar em que os consumidores desejam comprar

Facilitando as compras ao aceitar cartões de crédito ou oferecer planos de pagamento e venda de produtos em pequenas quantidades

Tornando conveniente ou prazerosa a experiência de compra

Oferecendo variedade de marcas para que os consumidores possam fazer comparações

Fornecendo serviços especiais como entrega ou consertos nos produtos

Quadro 13 - Maneiras dos varejistas gerarem valor para os clientes

Fonte: Churchill e Peter (2000), Marketing criando valor para o cliente. p. 417.

2.2.2 Impactos sobre os fabricantes

Uma certeza que todos os fabricantes têm é de que distribuir produtos no varejo garante participação de mercado. É inegável que toda a transformação do varejo afetou a estratégia de atuação das indústrias de bens de consumo nos seguintes pontos: inversão da relação de poder (anteriormente do fabricante, hoje do canal), possibilidade de novos canais de distribuição (verticalização) e aumento de investimento de ações de *Trade Marketing*.

Ainda como colocado por Alvarez (2008, p.73): “a estratégia de Marketing da empresa será identificada pelo consumidor final no ponto de venda e, portanto, será fortemente influenciada pela ação do varejista”.

2.2.2.1 Relação de poder e administração de conflitos

A relação de poder entre os participantes no fluxo do canal é um dos temas mais importantes entre indústria de bens de consumo e intermediários (varejo). Estes membros dependem um do outro e, adquirir e utilizar o poder, requer muita sabedoria e bom senso.

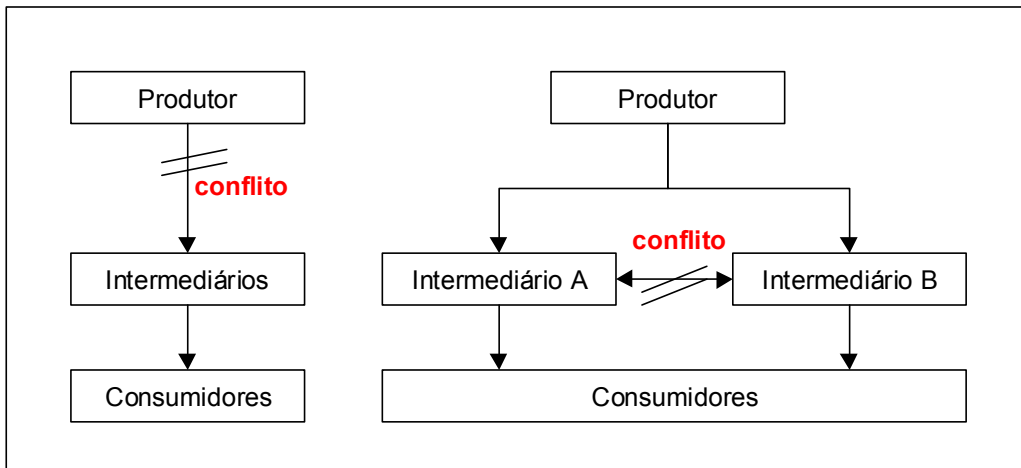
Na década de 80, os fabricantes usavam sua posição para forçar varejistas a compactuarem com suas ofertas, nem sempre nos formatos ganha-ganha. Era uma época de baixa concorrência entre marcas, os varejistas eram dispersos e a profissionalização do setor era baixa. Agora, as circunstâncias inverteram e os varejistas encontram-se em maior vantagem devido a sua concentração. Coughlan (2002) aponta algumas razões para o aumento de poder do varejista:

- a) baixo crescimento do mercado obriga os diferentes varejistas a ter bom desempenho em todos os aspectos, e como o preço é um deles, a pressão por descontos junto aos fabricantes aumenta;
- b) aumento da concorrência. Não tendo lacuna para crescimento, as vendas são retiradas de outros varejistas independente do formato da loja, grande ou pequeno autosserviço;
- c) contínua preocupação com produtividade. Como a grande guerra no varejo está mais concentrada no preço, encontrar oportunidades para reduzir custos é primordial para manter os índices de lucro;
- d) alteração estratégica: em tempos atrás, o varejo era orientado para comprar e manter estoques equilibrados. Nos dias atuais, é voltado ao máximo lucro e opera como central de negócios responsável pelas margens e política de preços, controle de qualidade, custos operacionais, posicionamento na gôndola, entre outros. Os abatimentos de preços e o suporte de comercialização dos fabricantes auxiliam o varejo a ganhar dinheiro;

- e) grande quantidade de novos produtos: considerando somente os produtos com característica inovadora, de 1.100 a 1.200 itens são introduzidos por ano nos Estados Unidos, dos quais muitos não obtêm sucesso. Como o tamanho da gôndola não aumenta na mesma proporção, o varejista muitas vezes seleciona os produtos que melhor convêm para sua receita;
- f) tecnologia: com a informatização, o varejo sabe em tempo real, quais são os itens mais lucrativos, que vendem mais, por item e por loja. Com estes dados tem condição de administrar melhor o negócio.

Coughlan et al.(2002, p.170) apresenta a definição de poder: “a capacidade que um membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria”, ou seja, capacidade de influenciar o curso dos acontecimentos. O conceito de poder é difícil de ser avaliado de maneira precisa e associa uma gama de sentimentos ruins como opressão e exploração. Cada um dos participantes do canal pode usá-lo da maneira que lhe convier, funcionando como uma ferramenta de atuação neutra (ou não). Ainda o autor afirma que, “o poder é uma propriedade do relacionamento entre membros” (p.181).

Quando a colaboração não ocorre entre os membros dos canais, há o início do conflito tanto entre varejista e fornecedores, conflito vertical, como entre intermediários do canal, conflito horizontal, por divergência de margens de lucros, desempenho das funções de distribuição, limites de territórios e diferença de preços (CHURCHILL; PETER 2000).



Quadro 14 - Tipos de conflito de canal

Fonte: CHURCHILL; PETER, Marketing Criando valor para o cliente. p. 383.

Independente de qualquer fator, o poder dentro da relação comercial está baseado na dependência entre membros e que pode ser avaliada através dos seguintes indicadores:

- a) benefícios oferecidos, relacionados à excelência de prestação de serviço;
- b) escassez, velocidade com que a empresa pode ser substituída;
- c) participação das vendas ou lucros;
- d) comparação com concorrente.

Quanto maior for o benefício que, por exemplo, um fabricante oferece ao distribuidor, ou quanto menor for o número de alternativas (concorrentes) que um distribuidor tem para substituir o fabricante ou equivalente, maior será o poder do fabricante sobre o distribuidor.

Existem cinco tipos ou maneiras de exercer o poder sobre um membro de canal. A melhor maneira de alterar o comportamento é conceder recompensas financeiras ou psicológicas na troca. Um membro cederá sua posição através da percepção do ganho de algum benefício. Muitos fabricantes oferecem investimentos aos grandes varejistas em troca de ter suas marcas comercializadas em várias lojas do Brasil. Ao contrário da recompensa, a coerção é baseada na punição, caracterizada pela retirada de algum benefício já recebido pelo outro participante do canal como prazos de pagamento e descontos. A terceira maneira de exercer o poder é a de ser especialista em algum serviço e desenvolver grande confiança em outro membro.

Este tipo de poder pode ser representado pelas franquias de serviços ou produtos, nas quais os franqueados pagam pela perícia dos franqueadores em gerir o negócio. A quarta é a legitimidade, na qual o membro sente-se obrigado moral, social ou legalmente a ceder a posição. O último tipo de poder é quando um membro é referência, ou seja, confere prestígio ao membro que a comercializa (COUGHLAN et al., 2002).

Churchil e Peter (2000) classificam mais dois tipos de poder não mencionado por Coughlan: o poder da experiência e da informação. No primeiro, a barganha é feita através do conhecimento que se tem de determinado produto ou serviço, e o segundo, quando um dos membros detém informações que são valorizadas pelo outro membro do canal. Todos os tipos podem coexistir.

Os participantes do fluxo de canal de Marketing deveriam trabalhar juntos para atender os usuários finais, maximizando os lucros do sistema, mas não é assim que ocorre na prática. Cada membro busca reduzir seu custo, repassando para outro e aumentar suas receitas, retirando de outro.

O conflito atual entre fabricantes e varejistas também poder ser ilustrado por uma das forças competitivas, segundo Porter (1986): poder de negociação dos compradores, ilustrado na figura 6.

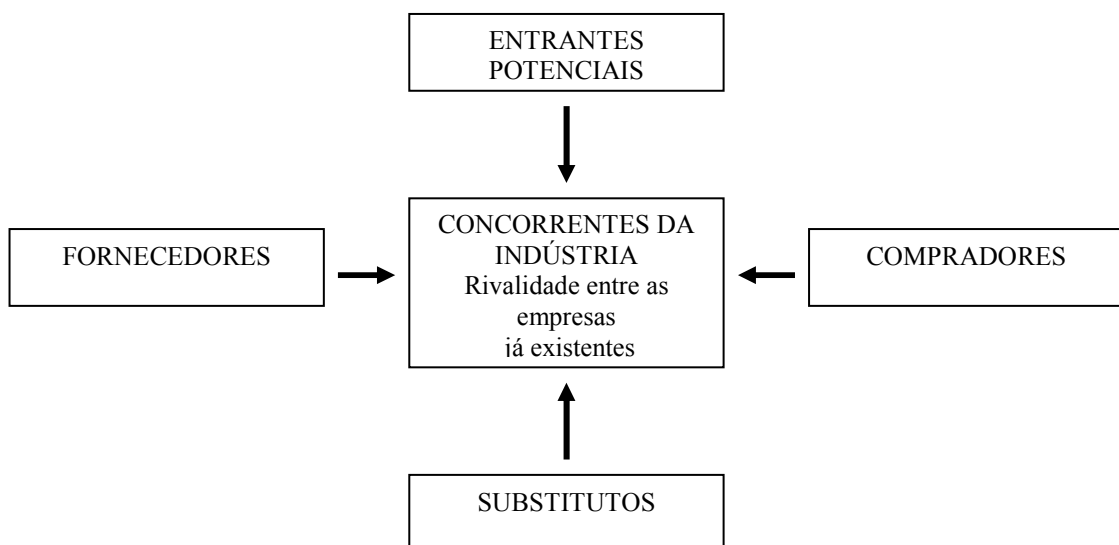


Figura 6 - Forças atuantes no mercado para as indústrias

Fonte: PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. p.23.

Utilizando as circunstâncias que o autor pontua para que o comprador seja considerado poderoso, será feito um paralelo com a atuação do varejo:

- a) concentração ou alta representatividade para o fabricante: conforme já apresentado na introdução, a concentração do faturamento do varejo nas dez primeiras empresas foi de 47%, e, conseqüentemente muitos fabricantes desenvolvem alguma dependência de volume;
- b) representatividade dos produtos nos custos: quanto mais alta a participação do produto no custo total do comprador mais exigente ele será com o preço;
- c) produtos padronizados ou não diferenciados: neste quadro o varejo pressiona para pagar preços cada vez mais baixos, uma vez que substitutos são fáceis de obter. Isto acontece principalmente com itens hortifrutigranjeiros;
- d) custos de mudança: assim como para o fabricante, o comprador também pode deparar-se com altos custos de mudança;
- e) lucros: quanto maior a pressão por lucros por parte do comprador, maior será o desejo de preços baixos;
- f) ameaça de fabricação própria ou integração para trás: neste caso, varejistas dificilmente conseguiriam fabricar os itens que comercializam. Porém, já dominam a terceirização para a produção de suas marcas próprias;
- g) importância da qualidade do produto para o portfólio do comprador: se o produto agrega status ou é de grande qualidade, a sensibilidade de preço é reduzida.

Porter (1986) aponta que o bom comprador necessita ser selecionado observando seu potencial de crescimento, seu poder de negociação e custo de atendimento. Apesar da escolha de compradores ser estratégica para os fabricantes de bens de consumo, os quais buscam sempre vender em condições mais favoráveis possível, muitas vezes não possuem esta possibilidade principalmente em se tratando das contas de varejo globais como Wal Mart e Carrefour.

Os fabricantes acusam os varejistas de destruírem sua marca e de rebaixarem o valor inerente das marcas. Ainda controlam as margens, preço de venda, volume, influenciam na descontinuação de itens e definem local que será exposto na prateleira.

2.2.2.2 Verticalização da distribuição

Com o novo cenário de concentração do varejo, os fabricantes buscam alternativas de distribuição para atender diretamente os consumidores. Quando os fabricantes desejam gerenciar a administração de distribuição centralizada para obter maior eficiência e impacto das ações de Marketing, Churchill e Peter (2000) e Kotler (2000) caracterizam como Sistemas Verticais de Marketing (SVM) e os classificam em três tipos:

- a) administrados: projeto de distribuição entre fabricante e empresa com objetivo de eliminar a burocracia estrutural na distribuição. Muito utilizado quando se deseja desenvolver uma gama de clientes representativos para uma região ou público;
- b) empresariais: modelo que oferece maior controle, no qual uma única empresa controla toda a cadeia de suprimento até a operação em loja. Um exemplo são as Sorveterias Parmalat e Café Nespresso. Podem ser incluídas aqui as empresas que vendem pela internet como Dell Computadores e, mais recentemente NIVEA. Esta empresa de cosméticos distribui um catálogo em revistas femininas de circulação nacional e através do seu *site* e telefone, consumidores podem adquirir produtos diretamente. Desta forma, a empresa inicia sua entrada em um canal importante e somente explorado por suas grandes concorrentes Natura e Avon que vendem exclusivamente na forma porta a porta;
- c) contratuais: consiste em formalizar direitos e deveres entre os participantes. Aqui se encontram as franquias e as cooperativas de atacadistas como SMART do atacadista Martins a qual beneficia comerciantes independentes com sua experiência e canais de financiamento.

Apesar da diferenciação dos tipos de Sistemas Verticais de Marketing dos autores, os tipos de distribuição são flexíveis e dependem do tipo de empreendimento, pois restrições legislativas e de infraestrutura variam conforme o país. O modelo da empresa alimentícia Nestlé, chamado “Nestlé até você” no Brasil, é um exemplo de modelo misto, entre contratual e empresarial. Neste processo de venda porta a porta, estabelecido em caráter experimental na comunidade da favela de

Paraisópolis no Morumbi (São Paulo), pequenos distribuidores, geralmente microempresários, são selecionados e instruídos pela empresa em parceria com o SEBRAE para gerenciarem seu negócio em determinada área. Estes contratam vendedoras obrigatoriamente da comunidade, as quais vendem uma cesta de produtos determinada pela empresa. Além da oportunidade de distribuição para uma classe que está com maior poder de compra, proporciona a possibilidade de melhora de vida das pessoas do local.

2.2.2.3 Aumento de investimento em ações de *Trade Marketing*

Venda de espaços no ponto de venda, taxas de distribuição, rígidos prazos de entrega, pressão sobre preços e investimento são algumas das exigências básicas se o fabricante quiser vender para os grandes varejistas. Cerca de 7% do faturamento bruto dos grandes varejistas advêm somente da venda de espaço nas lojas (ANGELO et al., 2002).

O gráfico a seguir ilustra a evolução dos valores investidos mundialmente em Propaganda e *Trade Marketing* de uma empresa Suíça do ramo alimentício. A cor azul representa o montante investido nos meios classificados como fortalecedores do patrimônio das marcas (propaganda, distribuição de amostras, relações públicas, entre outros) e, a cor verde, o valor do investimento em ações de *Trade Marketing* (compra de espaços, descontos, promoções). Desde 1994 até 2004 o percentual de investimento de ações de *Trade Marketing* cresce constantemente em comparação com as vendas líquidas.

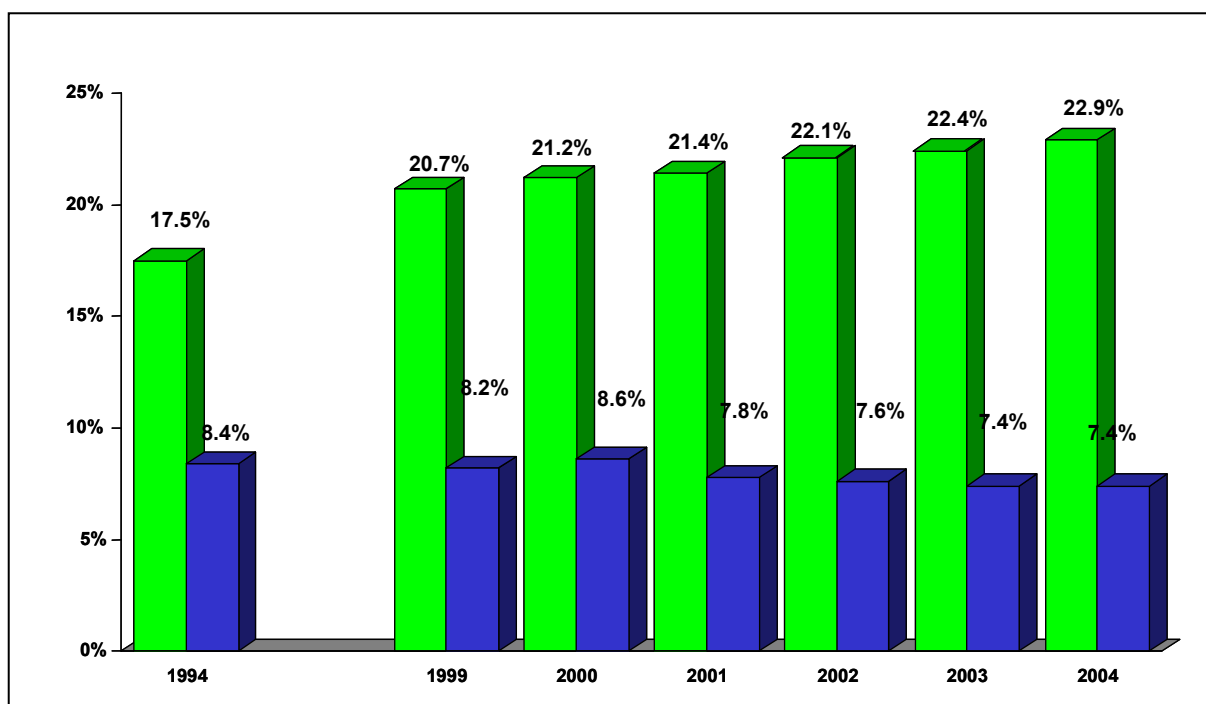


Gráfico 4 - Evolução dos gastos de Propaganda e *Trade Marketing* em uma empresa de produtos alimentícios

Fonte: interna da autora. Curso *Professional Excellence in Marketing & Sales*. (2005).

Este fabricante alega alguns fatores externos e internos para o alto investimento em ações de *Trade Marketing*.

Fatores externos	Fatores internos
<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência • Espaço limitado na gôndola • Marcas próprias • Níveis de investimento altos • Consolidação do varejo • Agressiva competição • Média Fragmentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de foco na eficiência • Guia de despesas • Termos históricos • Preços incompatíveis • Desentendimento dos <i>drivers</i> que geram <i>performance</i> • Inovação • Portfólios • Competências de negociação • Velocidade de reação

Quadro 15 - Fatores externos e internos para maior investimento e ações de *Trade Marketing*

Fonte: dados internos da empresa.

Como contraponto ao aumento do investimento em ações de *Trade Marketing*, foi desenvolvida uma pesquisa no mercado europeu que comparou durante cinquenta meses o que acontecia com os valores de determinada marca quando os investimentos entre *Trade Marketing* e Propaganda variavam. Nos primeiros dezenove meses, quando o investimento em Propaganda era maior (colunas em azul – gráfico 5), a força intrínseca da marca (linha vermelha), ou seja, seus valores, cresciam. Entre o vigésimo e o trigésimo segundo mês, quando o investimento em *Trade Marketing* alcançou patamares maiores, a força da marca decresceu e somente recuperou sua fortaleza quando os valores investidos em *Trade Marketing* foram reduzidos e os de Propaganda subiram como se pode verificar no gráfico a seguir entre o trigésimo terceiro e quinquagésimo mês.

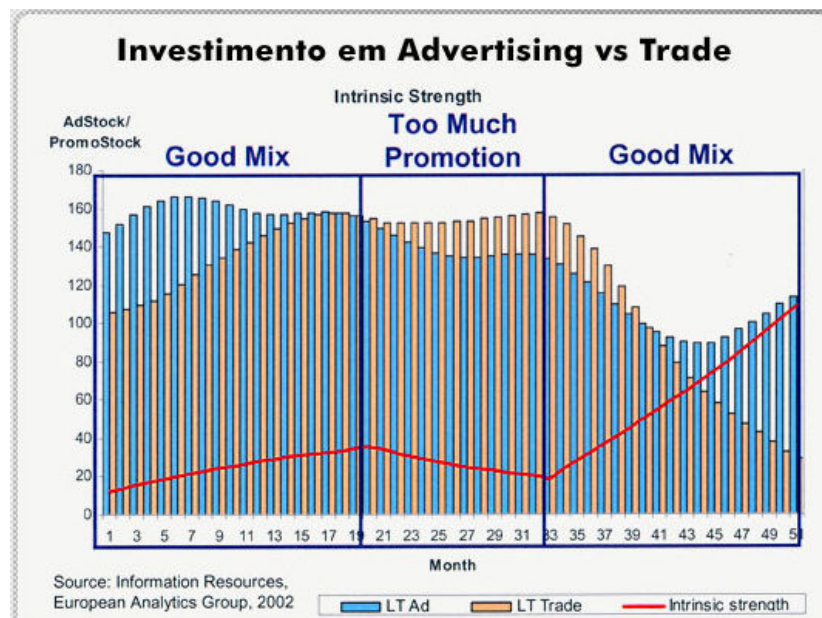


Gráfico 5 - Investimento em Propaganda e ações de *Trade Marketing*

Fonte: dados internos autoTreinamento *in company on line* sobre Investimento.

Artigos de Blecher (2001), já apontavam que a redução dos investimentos em propaganda fazia declinar as vendas dos produtos, acarretando em redução de margens para a indústria e acostumando o consumidor a procurar os melhores preços, enfraquecendo as marcas.

Os varejistas esperam dos fabricantes, conhecedores do *shopper*, soluções para ajudá-los na melhor distribuição de itens entre as lojas. Cada vez mais a tecnologia

está sendo aplicada para adequar o volume adequado nos locais onde giram mais. Uma das ferramentas necessárias para atender a esta demanda dos varejistas é o uso do Gerenciamento por categoria que estuda a natureza da compra e como ela é realizada pelo consumidor, sendo posteriormente possível estabelecer o melhor *mix* por loja, adequar a exposição e fornecer os preços corretos, sempre buscando maior rentabilidade da categoria (LAS CASAS, 2007).

Segundo Kumar³³, para que os fabricantes respondam de forma eficaz à demanda dos varejistas mundiais, deverão alterar (1) sua visão estratégica, (2) estrutura organizacional, (3) sistemas de informação e (4) gestão de recursos humanos. Na parte estratégica, para que o relacionamento entre fabricante e varejista seja mais eficaz deverão:

- a) buscar uma política em comum: o proposto é trabalhar em parceria explorando a combinação da fortaleza e amplitude geográfica da marca e o poder de distribuição do varejista. No caso em que a marca é forte e tem baixa presença global, esta deveria expandir seus territórios através do varejista mundial. No caso contrário, no qual a marca tem baixa repercussão e boa distribuição, pode produzir para as marcas dos varejistas;
- b) racionalizar o número de SKUs³⁴ e marcas: varejistas forcem a comercialização de marcas com expressividade global e que gerem volumes regularmente. Isto é um incentivo para os fabricantes repensarem sua carteira de produtos e averiguar no que vale a pena investir;
- c) dar maior transparência à formação de preços: varejistas reconhecem que há imensa dificuldade em comparar preços entre países, mesmo para itens idênticos. Variáveis como impostos, descontos baseados em volume, desconto logístico, desconto por relacionamento (pagamento à vista, reposição de pedidos contínua ou EDI), verbas e incentivos baseados em desempenho alteram o preço oferecido. Contudo, varejistas globais esperam que a estrutura de preços e condições sejam mais harmonizadas. O risco desta media seria a queda de receita anual dos fabricantes derivada da prática de preços similares (de preferência, os menores). Devido à aquisição de diversos supermercadistas, muitos descobrem que a empresa comprada,

³³ *Id.*

³⁴ *Stock Key Unit*. Tradução livre da autora: unidade de estocagem

de menor faturamento, adquiria produtos do mesmo fabricante com condições melhores;

- d) construir cadeias de fornecimento globais: permitir ao varejista ser abastecido de qualquer lugar e com preços mais baixos, apesar dos conflitos internos que esta medida pode gerar entre os fabricantes.

Outro desafio imposto aos fabricantes é a redefinição da estrutura organizacional. Geralmente as empresas estão divididas por países e produtos e não por clientes.

A gestão de contas mundial tendo o cliente varejista como foco exige que se adote uma única interface estratégica para cada um deles, com unidades de negócios e organizações locais que lhes dêem apoio³⁵.

Os fabricantes estão se organizando de três formas para atenderem os varejistas globais. A primeira é centralizar na organização nacional. A segunda, mais frequente, tem estrutura local composta por gerente de conta que se reporta ao gerente do país e ao gerente de contas mundial. A última formação é baseada somente nos gerentes de contas globais.

Uma tendência é que da mesma forma que fabricantes estão se organizando para atenderem os clientes globais, espera-se que os varejistas também criem equipes para atender fornecedores. Isto colocará e ampliará a discussão sobre ineficiências internas das empresas no que tange às decisões locais versus globais.

Os fabricantes terão que rever também a forma como geram informações. O novo contexto de atendimento global requer um sistema de informações capaz de gerar relatórios exclusivos por clientes para analisar a lucratividade e o retorno sobre investimentos.

Em relação aos recursos humanos, a empresa terá que tomar algumas atitudes sobre as questões do funcionamento da equipe que atende os clientes globais:

- a) coordenação: melhorar a sincronia dos processos internos entre Marketing, Vendas e Serviços a fim de obter maior integridade de informações;

³⁵ Como enfrentar o varejo mundial. HSM Management, jul.-ago. 2005. p.26.

- b) localização: estabelecer a equipe perto do cliente (exemplo é a equipe da Procter & Gamble que atende o Wal Mart e que se encontra na mesma cidade da sede do varejista);
- c) composição: avaliar quais são as habilidades necessárias para integrar o grupo;
- d) remuneração: determinar a remuneração da equipe pela lucratividade dos produtos fornecidos ao invés do volume e receita gerados no cliente e em qual nível ela ocorrerá (global e/ou local).

Além destes fatores há a pressão para investimentos quando o varejo assina contratos de recebimento de mercadorias com os fornecedores: descontos compulsórios, verbas para promoção, para cadastramento de produtos, inauguração de lojas e bonificações de produtos.

Devido à demanda crescente dos varejistas globais e à participação cada vez maior das ações de ponto de venda no orçamento dos fabricantes, os investimentos realizados no varejo estão sob a responsabilidade de um novo departamento empresarial - o *Trade Marketing* - que começa a ganhar importância nas empresas.

2.3 O papel do *Trade Marketing*

Há cerca de aproximadamente dez anos surgiu uma nova função dentro das empresas de consumo chamada de *Trade Marketing*. Sua tradução literal seria “Marketing para o cliente varejista”. Seu surgimento foi decorrente de uma alta demanda do varejo que buscava nos fabricantes auxílio para maximizar suas vendas através das melhores escolhas em relação a marcas e investimentos. Na atualidade, as marcas necessitam persuadir o consumidor a comprar seus produtos através do Marketing e convencer o varejo de que sua marca é um bom negócio.

O departamento de *Trade Marketing* pode assumir outros títulos dependendo da empresa: *Customer Marketing* (Sara Lee), *Category Solution* (Johnson & Johnson), Desenvolvimento de negócios para o cliente (Coca-Cola), Relações com *Trade*

(Phillip Morris) ou Gestão do canal (Compaq). Por ser uma função recente no Brasil, muitas são as dúvidas sobre seu escopo e a efetividade de suas ações. Se por um lado há empresas em que esta função está relegada ao desenvolvimento de materiais de ponto de venda, focalizada em *Merchandising*, já em outras percebemos uma atuação estratégica na qual são estudadas as melhores ações dentro do *Marketing Mix* de *Trade* e de *Marketing* para cada cliente varejista. Por vezes a função de *Trade Marketing* é confundida com uma parcela de atividades de vendas e por outro lado com atividades de Marketing. Pode-se dizer que a função tem o papel também de gerenciador do canal, pois define as atividades que asseguram a cooperação dos membros do canal para atingir os objetivos de distribuição da empresa. O quadro 16 auxilia na compreensão das diferenças entre as funções de *Trade Marketing*, Vendas e Marketing.

Marketing	Vendas	Trade Marketing
Definir público-alvo	Prospecção de novos clientes	Coordenar a inteligência de informação dos clientes
Analisar os desejos dos consumidores e transformá-los em oportunidades de demanda	Desenvolver os clientes já existentes	Gerenciar e implementar o composto de Marketing (Preço, Promoção, Praça e Produto)
Criar valor e posicionamento para uma marca e mantê-la	Persuadir para efetivar a venda	Compreender o <i>shopper</i> e utilizar estas informações para crescer no ponto de venda
Satisfazer os consumidores	Oferecer serviços e cumprir prazos	Apoiar e orientar a equipe de vendas para desenvolver o potencial de clientes
Analisar o mercado e avaliar concorrentes	Buscar informações sobre mercado	Maximizar o valor oferecido para os clientes
Definir todos os aspectos do composto de Marketing (Preço, Promoção, Praça e Produto)	Gerenciar financeiramente os clientes de forma a obter lucro	

Quadro 16 - Funções de *Trade Marketing*, Marketing e Vendas

Fonte: Resumo elaborado pela autora com base em Kotler (1996), Churchill e Peter (2000), Alvarez (2008), Motta et al (2008), Randall (1994).

Da mesma forma que suas funções e nomes variam dependendo da empresa, ao longo de sua evolução o *Trade Marketing* também teve algumas definições. Profissionais da área descrevem o *Trade Marketing* como o responsável em intermediar e implementar estratégias dos fabricantes para os consumidores através de ações com o canal de Marketing. A definição mais recente de Alvarez (2008, p.73) define *Trade Marketing* como o “planejamento e controle das ações de vendas

e de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com varejistas.”

Para exercer suas funções, o *Trade Marketing* administra o que os autores Motta et al. (2008) e Alvarez (2008) classificam como *Mix de Trade*. Muito semelhante ao já consagrado *Mix de Marketing*, o *Mix de Trade* engloba os seguintes pontos:

- a) preços: implementar o preço estabelecido pela empresa, definir a política de preço e analisar a rentabilidade dos clientes.
- b) produtos: com base no conhecimento dos clientes, o *Trade Marketing* pode influenciar no desenvolvimento de novos produtos, principalmente da definição de embalagens para cada canal. Outra atribuição neste quesito, é estudar qual o sortimento ideal para cada canal a fim de obter melhor efetividade de vendas;
- c) ponto de venda: definição da melhor exposição através do uso das técnicas de *Merchandising* e gerenciamento de categoria e seleção dos canais foco;
- d) força ou equipe de Vendas: com a maior influência do *Trade Marketing* nas empresas, Vendas ganha um novo foco de pensar em como aumentar as vendas ou *sell out* dos clientes por meio de ativação de ponto de venda;
- e) nível de atendimento e serviço: estabelecer um programa de treinamento para oferecer serviços de orientação logística e gestão da exposição do ponto de venda;
- f) promoção: desenvolver plano promocional para os clientes, equilibrando a comunicação de Marketing e desviando a atenção dos descontos em preço;
- g) informação: desenvolver bases de dados dos clientes e analisá-las para melhor tomada de decisão.

As atividades mais visíveis do *Trade Marketing* são a propaganda, promoção e *merchandising* no ponto de venda (ALVAREZ, 2008). Segundo Motta (2007) em pesquisa realizada com 25 executivos no Brasil demonstra que a promoção é o primeiro item a ser delegado ao departamento de *Trade Marketing*, quando este é constituído na empresa.

Promoção ou promoção de vendas é segundo Shimp (2002, p.404) “qualquer incentivo usado por um fabricante para induzir o comércio e/ou os consumidores a comprar uma marca”. Keller e Machado (2006, p.173) conceituam a promoção ao comércio especificamente como sendo “incentivos financeiros ou descontos dados aos varejistas, distribuidores e outros intermediários da cadeia de distribuição para escoar, exibir e facilitar a venda de um produto”.

Engel, Warshaw e Kinnear (1987) definem estratégia promocional como um programa integrado de métodos de comunicação e materiais desenhados para apresentar sua organização e seus produtos para consumidores; comunicar a relação de necessidade e satisfação dos atributos dos produtos com o objetivo de facilitar as vendas e depois contribuir para o desempenho de lucro no longo prazo (1987, p.7). Para desenvolver a promoção faz-se necessário efetuar a análise da situação e quais objetivos corporativos e de Marketing se deseja alcançar. Geralmente são utilizados objetivos como participação de mercado ou vendas.

Há dois tipos de promoções de vendas: direcionadas para o consumidor final e aos varejistas. Considerando o consumidor como público alvo, as promoções almejam influenciar seu comportamento para comprar a marca pela primeira vez, repetir a compra e reforçar a imagem de marca. Do lado comercial (KELLER; MACHADO, 2006; SHIMP, 2002), os objetivos são:

- a) alterar o comportamento do varejo para vender e suportar a marca;
- b) gerar estoque para lançamentos;
- c) reduzir estoques no caso de produtos já comercializados;
- d) aumentar a distribuição;
- e) obter maiores exposições tanto nas localizações regulares como em espaços extras;
- f) combater a concorrência;
- g) aumentar as vendas ao consumidor final.

O volume de recursos investido em ações de *Trade Marketing* cresce a cada ano. Como o processo de distribuição não ocorre de maneira espontânea, vários incentivos são pagos para o varejista para assegurar a distribuição e as vendas dos produtos, e, muitas vezes, ultrapassam o investimento em propaganda das marcas

(ROSENBLOON, 2002). Shimp (2002) aponta algumas razões para este crescimento:

- a) mudança do poder do fabricante para o varejista. No passado, na relação comercial entre varejistas³⁶ e atacadistas e fabricantes, estes últimos sempre exerceram maior poder devido ao alto investimento que faziam em suas marcas ou *puxando* o produto, e também pelo fato dos varejistas terem uma posição passiva sobre gerenciamento de informação ou pesquisa por conta própria, dependendo do fabricante para saber sobre tendências do mercado e novos produtos. Com o advento do leitor óptico os varejistas passaram a ter informações sobre a venda de produtos e quais promoções realmente funcionam, utilizando estes dados como base de negociação. Mas não somente a tecnologia auxiliou o varejista. Parente (2000) afirma que a concentração de faturamento do varejo também ajudou sobremaneira a barganhar recursos junto aos fabricantes;
- b) aumento na paridade da marca e na sensibilidade ao preço. Com o aumento do número de marcas no mercado, os diferenciais são cada vez mais difíceis de serem percebidos pelo consumidor e o preço torna-se um dos fatores principais na decisão de compra. Neste panorama, a promoção surge como uma forma de ter vantagens temporárias sobre os concorrentes;
- c) menos fidelidade à marca. Dois fatores levam para a baixa fidelização de marca: marcas semelhantes e grande quantidade de promoções, incluindo aqui redução de preço e utilização de cupons. A partir do momento em que a indústria usa somente o preço como escolha, acaba acostumando o consumidor a comprar somente quando está em promoção;
- d) fragmentação de mercado de massa e redução da eficácia de mídia. Desde que novos hábitos e estilos de vida foram estabelecidos pelos consumidores a usual mídia de massa perdeu eficiência uma vez que não há mais públicos homogêneos. Além disto, há grande quantidade de anúncios e crescimento dos valores de mídia também desestimularam os fabricantes a investir na mídia de massa e oferecer mais recursos para a promoção de vendas;
- e) orientação a curto prazo e estruturas de recompensa corporativa. Muitos fabricantes estruturam suas formas de recompensa através do atingimento de

³⁶ Incluindo aqui todo tipo de varejo: (definição do que é varejo), supermercados, hipermercados, drogarias

metas de curto prazo ao invés de valorizar as de longo prazo. É uma das ferramentas que mais responde a curto prazo é a promoção de vendas;

- f) receptividade do consumidor. Consumidores respondem favoravelmente a oportunidades de economizar dinheiro e são atraídos por promoções que agreguem valor.

Shimp (2000) também menciona que para os clientes incorporarem as promoções dos fabricantes precisam:

- a) criar incentivo financeiro através do aumento de margem e/ou volume de vendas;
- b) executar a promoção no tempo correto, tanto para eventos sazonais como para bloquear ações da concorrência;
- c) minimizar os esforços e o custo, caso contrário o varejista não apoia promoções onde somente o fabricante ganhe;
- d) proporcionar resultados rápidos em vendas e tráfego na loja;
- e) melhorar o desempenho do varejista por meio do aperfeiçoamento dos métodos de comercialização.

2.3.1 Tipos de ações de *Trade Marketing*

Da mesma maneira que há promoções de vendas destinadas ao consumidor e ao comerciante, há ações de *Trade Marketing* voltadas para atingir estes dois públicos distintos. Inicialmente serão descritos os tipos possíveis de incentivos ao varejo e em seguida, ações para ativação de ponto de venda voltadas ao consumidor final.

2.3.1.1 Ações promocionais destinadas ao varejo

Em relação a incentivos ao varejista existem vários tipos de investimentos sob a responsabilidade de *Trade Marketing*. Gómez, Rao e Mclaughlin (2007); Shimp (2002) e Coughlan et al. (2002) listam :

- a) desconto promocional (*Discount-based promotions*): descontos temporários no qual o abatimento recai sobre todo o volume comprado pelo varejista, sem necessidade de crescimento no *sell out*³⁷. O varejo prefere este tipo de promoção, pois ganha maior flexibilidade para administrar os fundos. Não há garantias que este desconto será repassado integralmente para o preço ao consumidor;
- b) verificação de vendas realizadas e incremento de fundos (*Scanbacks and accrual funds*): processo no qual os descontos de preço são determinados sobre o volume de *sell out* realizado. Geralmente estes dados são obtidos através de ferramentas como *Scantrack* da ACNielsen. O incremento de fundos é oferecido ao varejista por cada caixa vendida. Este valor é acumulado pelo fabricante e depois destinando para investimento dentro do varejista. Representa maior controle para o fabricante, pois nenhum pagamento é feito antes da venda ao consumidor. Varejistas podem aceitar crédito em conta ou abater este valor de faturas que estão a vencer;
- c) *Billbacks*: são chamados de pagamento pelo desempenho do varejista. Aqui a provisão de valores promocionais é feita baseada na venda ao varejista (*sell in*) e não ao consumidor. O varejista prefere este tipo de promoção, apesar da forte pressão por estoque, pois pode adquirir maior volume com menor preço;
- d) outros como *merchandising* (*displays* e outros materiais no ponto de venda): cuponagem e mídia cooperada. Geralmente não estão relacionadas ao desempenho de vendas verificado;
- e) compensações comerciais: acordos anuais que contemplam descontos, aumento de estoques, exposições especiais, outro tipo de apoio no ponto de venda ou até menção na propaganda ao cliente. Tipos de compensações:
- taxa de manuseio ou subsídio programado: quando da introdução de um novo produto no varejista para pagar taxas de cadastro do item no sistema, distribuição e armazenagem nos centros de distribuição;
 - taxa de serviço de propaganda e de exposição: respectivamente caracterizam-se por anúncios de jornais ou também chamados de tabloides e colocação de produto em local de destaque nas lojas, é uma

³⁷ Vendas do varejista para o consumidor final

taxa similar à 'Verificação de vendas realizadas e incremento de fundos' apresentada anteriormente. Aqui o fabricante recebe o benefício do investimento quando o evento foi realizado.

- f) propaganda cooperativa: assim chamada pois o valor do investimento é rateado entre o fabricante e o varejista. Muito funcional para os fabricantes, pois associam seus produtos às lojas de varejo específicas ao mesmo tempo que estimulam mais compras do varejista;
- g) programas de suporte do vendedor: um exemplo deste tipo de ação são os 'aniversários'. Varejistas elegem um mês comemorativo e formam cotas as quais são ofertadas aos fabricantes. Deste modo, o valor investido em propaganda ao varejista, basicamente é pago pelos fabricantes;
- h) concursos comerciais e incentivos: trata-se de oferecer recompensas à equipe de vendas do varejista para conquistar maior valor de vendas ou exposições nas lojas;
- i) propaganda especializada: forma conjunta de propaganda e promoção, mais conhecida como a distribuição de brindes com a logomarca da empresa aos atuais clientes e outros em potencial como forma de recordação e também utilizada para promoções estruturadas, onde os brindes comunicam um novo produto. Muito utilizada por seguradoras, bancos e indústria farmacêutica;
- j) feiras: fórum no qual se concentram os fabricantes e clientes em determinado segmento. Entre as mais importantes no Brasil estão ABRAS e ABAD. Têm como função atender os clientes atuais, prospectar novos, lançar produtos, verificar ações da concorrência, melhorar a imagem da empresa e tirar pedidos.

É possível reduzir o investimento em promoções comerciais? Alguns autores e profissionais da área afirmam que a razão do volume de incentivos é de responsabilidade do fabricante. Na realidade, há um desalinhamento entre o que o fabricante espera e o que o varejista deseja. Muitos varejistas recebem os créditos e não fazem sua parte do acordo comercial. Recebem descontos e muitas vezes não repassam para o consumidor, pois muitos acreditam que a promoção deve beneficiar toda a categoria e não somente uma marca. Fabricantes utilizam os investimentos para melhorar o desempenho de vendas e o lucro das marcas e, por

outro lado, o varejo utiliza os valores investidos para melhorar suas margens de lucro e seus resultados (SHIMP, 2002).

Existem algumas maneiras dos fabricantes responderem estrategicamente para reverter os valores destinados a promoções comerciais. Para obter maior controle sobre as vendas e estoque do varejista, o fabricante precisa investir em tecnologia. Iniciativas como resposta eficiente ao Consumidor ou gerenciamento da categoria, permitem trocas de informações de vendas por loja. Outra medida é oferecer preços reduzidos por mais tempo, ao invés de descontos esporádicos e sempre desejados pelos varejistas. Uma terceira atitude seria a maior utilização dos programas de pagamento por desempenho no qual o varejista é recompensado pelo esforço de vendas efetivo. Para destinar recursos aos clientes mais representativos, fabricantes podem aderir aos programas de relacionamento com clientes ou Marketing de conta específica ou PL. Aqui, o fabricante cria uma espécie de conta corrente que destina investimentos baseado nos objetivos do varejista e do fabricante.

Ainda para amenizar o investimento em promoção, o fabricante pode reduzir o papel das promoções de preço no composto de Marketing, ou seja, investir cada vez mais em Propaganda. Outro ponto é expandir a linha de produtos para oferecer produtos mais baratos e compatíveis com as marcas próprias do varejo. Desfazer-se das atividades que não agregam valor ao Marketing e voltar o investimento para a construção de marcas sólidas pode trazer grande fôlego ao fabricante. Este fenômeno é muito visto na indústria de artigos esportivos, que terceiriza a fabricação e foca nas atividades de construção de marca. Por fim, expandir o número de canais usados, reduzindo a dependência de clientes (COUGHLAN et al., 2002; SHIMP, 2002).

2.3.1.2 Ações promocionais destinadas ao consumidor

Os tipos de promoções ao consumidor podem se diferenciar dependendo do objetivo de Marketing. Para gerar as primeiras compras, atividades como distribuição de amostras e cupons são as mais indicadas. Se a marca almeja que o consumidor

repita sua compra, deverão ser aplicados descontos ou oferecidas embalagens promocionais que tragam o mesmo produto grátis ou brindes. Por último, o patrocínio de programas de continuidade (cartões fidelidade), sorteios e concursos culturais podem fortalecer a marca no longo prazo (SHIMP, 2002). Motta (2007) classifica como táticas, algumas ações que atingem o consumidor final e que não foram mencionadas por Shimp (2002), como degustação e abordagens no ponto de venda.

Pontos positivos	Pontos negativos
Afetam positivamente as vendas de forma imediata	Podem ser facilmente copiadas
São mais fáceis de mensurar	Reduzem o lucro, pois muitas estão baseadas no preço
Influenciam comportamentos	Não influenciam hábitos e somente comportamentos
Resultados de curto prazo	Debilitam as marcas e reduzem a fidelidade e percepção de qualidade

Quadro 17 - Prós e contras do investimento em ações promocionais de *Trade Marketing*

Fonte: Resumo elaborado pela autora baseado em Aaker (1998), Randall (2002) e Shimp (2002).

A promoção, sendo ela para o comércio (atacadistas, revendedores ou distribuidores e varejistas) ou para o consumidor, influencia o comportamento, e não os hábitos, temporariamente, pois oferece valor superior no curto prazo. Já a propaganda é orientada para o longo prazo, pois deseja-se modificar as atitudes do consumidor e aumentar o valor da marca. Se as empresas buscam fortalecer as marcas, sua função é construir e manter marcas fortes e entregar excelente serviço para os varejistas (SHIMP, 2002; RANDALL, 1994).

Há algumas limitações sobre o que a promoção de vendas pode fazer. Quando não há esforços em comunicação de massa e equipe de vendas mal treinada, altos valores de investimento em promoção de vendas não adiantarão para solucionar o fraco desempenho nas vendas. Outro cenário que inviabiliza promoções é uma marca fraca que não traga lucros para o comércio e benefícios para o consumidor. E por último, promoções de vendas tampouco podem ajudar quando uma marca está em declínio ou não é desejada. Neste caso investimento em melhoria de produto e mídia seria a melhor opção.

Como se pode mensurar o retorno das atividades de *Trade Marketing*? Alvarez (2008) coloca que para demonstrar o resultado das múltiplas atividades de *Trade Marketing* é primordial o estabelecimento dos objetivos. O autor, ainda, aponta os seguintes indicadores quantitativos e qualitativos de resultados no quadro 18:

Indicadores qualitativos	Indicadores quantitativos
Venda ao consumidor (<i>sell out</i>) do varejista antes, durante e depois da ação	Índice de lembrança da marca ou produto
Margens de contribuição obtidas pelo varejista	Quantidade de consumidores acessados e seu impacto
Ampliação do espaço de venda	Custo por cliente acessado e por índice de lembrança
Vendas do produto em relação à categoria	

Quadro 18 - Indicadores quantitativos e qualitativos das ações de *Trade Marketing*

Fonte: ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. *Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda*. 2008.

Baseado na pesquisa realizada por Mattos (2007), executivos das empresas nacionais apontam que o volume de vendas é utilizado na maioria das vezes, seguido por vendas em valor. Participação de mercado em volume e valor também são utilizados por mais de 50% das empresas pesquisadas. O cálculo do índice de rentabilidade do canal de distribuição é necessário para 65% dos entrevistados. Indicadores de distribuição numérica e ponderada também são utilizados.

Engel, Warshaw e Kinnear (1987) sugerem que todo plano promocional seja feito e arquivado para uma avaliação das forças e fraquezas, a fim de ser usado em planejamento futuro. Isto ajudaria a empresa a não repetir erros devido ao possível *turnover* de empregados.

A preocupação dos fabricantes em mensurar o retorno dos investimentos ocorre em todos os tipos de investimento, seja na comunicação ou ações de ponto de venda. O que podemos perceber pelos dados apresentados neste capítulo é que os canais de Marketing demandam cada vez mais investimento dos fabricantes, e estes, pressionados por resultados no curto prazo, destinam cada vez mais verbas para as promoções ao varejo e ao consumidor. Cabe agora saber se o investimento crescente em ações de *Trade Marketing* está dando retorno sob a ótica do patrimônio das marcas.

CAPÍTULO 3 – Estudo de caso

Os Capítulos 1 e 2 contemplaram o levantamento de estudos e bibliografia sobre ações de *Trade Marketing*, construção de *Brand Equity* e canais de Marketing. Já este terceiro e último capítulo, apresentará os dados do estudo de caso específico e do objeto de estudo: uma marca de absorvente externo. A parte inicial informará os principais fatos do mercado de absorventes como faturamento, divisão entre tipos, entre outros. Em seguida, descreverá as pesquisas realizadas pelos dois diferentes institutos de pesquisa: Ipsos e *Millward Brown*, ambos de origem multinacional e especializados em pesquisa *ad hoc* de imagem de marca. Ao final, será feita análise dos dados do estudo e as considerações finais.

3.1 Aspectos gerais do mercado de absorventes

O mercado de absorventes é composto por três segmentos: absorventes externos, protetor diário e absorvente interno. No Brasil, entre os anos de 2002 e 2006 a categoria apresentou crescimento em volume de 20% e, em valor, de 43,8%, faturando cerca de R\$ 1,12 bilhão de reais.

O segmento de absorventes externos em valor corresponde a 82% da categoria, seguido pelo protetor diário com 12% e pelo absorvente interno com 6%. As regiões seguem a seguinte ordem de importância na contribuição para o faturamento: 30% no estado de São Paulo, 22% nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro juntos, 22% na região Nordeste, 18% na região Sul e 8% no Centro-Oeste do país. Em relação à importância de canais, a categoria concentra 26% de seu faturamento em farmácias, 65% nos autosserviços e 9% no canal Tradicional.

Os absorventes externos são classificados por formato e material do produto, conforme segue:

- a) cobertura de algodão ou plástica: acabamento da superfície do absorvente que fica em contato com a pele;
- b) possuindo abas ou não: item do produto localizado nas laterais que permite o absorvente aderir melhor à calcinha;
- c) formatos diferenciados: regulares, formatos especiais (com uma das extremidades afunilada), com espessura mais grossa ou mais fina.

Todas as características são combinadas criando versões distintas que se adaptam às necessidades específicas de cada consumidora. Por exemplo, há versões com a combinação de formatos finos ou espessos com cobertura de algodão, da mesma forma que existem os mesmos formatos com cobertura plástica. As marcas atuantes deste mercado, comunicam as diversas versões através das embalagens, utilizando-se principalmente das cores para facilitar a identificação da versão pela consumidora.



Figura 7 – Exemplo de diferenciação de embalagem de absorventes no ponto de venda

Fonte: autora. Fotos da sessão de absorventes em um supermercado.

O segmento tem compra planejada, na qual a consumidora sabe a versão que deseja baseada em experiência anterior com as marcas. A permanência em frente à gôndola é de até 30 segundos em média, considerada rápida em comparação a outros produtos de higiene. A consumidora compra e logo quer deixar o local evitando interagir com outras versões. Isto se deve a uma relação não prazerosa ao segmento, associado à tensão e à dor.

A mulher relaciona-se com o segmento pelo menos cinco dias, todos os meses, por 30 anos em média. As marcas buscam adaptar-se à nova realidade feminina que acumula diversos papéis simultâneos, como trabalhar fora, administrar os afazeres da casa e cuidar dos filhos. De forma geral as três marcas líderes entendem a essência de ser mulher criando empatia e harmonia. Durante anos, fabricantes têm inovado para minimizar o impacto da menstruação na vida das mulheres.

Metade do segmento de absorventes externos é caracterizado por troca de marcas, ou seja, na residência da consumidora geralmente são encontradas até quatro marcas diferentes. A outra metade apresenta consumidoras fiéis a uma única marca.

Há três grandes fabricantes neste mercado: Procter & Gamble, detentora da marca Always, Kymberly-Clark com Intimus Gel e, Johnson & Johnson com a marca Sempre Livre. Trinta e duas marcas são aferidas pela ACNielsen, porém somente estas três marcas juntas concentram 54% de participação em volume e 64% em valor³⁸.

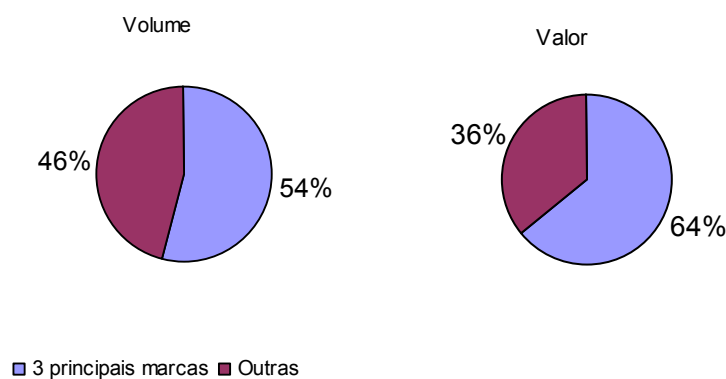


Gráfico 6 – Concentração das principais marcas do mercado de absorventes em volume e valor (R\$)
Fonte: Tendências ACNielsen, 2007.

³⁸ Fonte: Tendências ACNielsen 2006.



Figura 8 – Logomarcas das três marcas mais importantes do mercado de absorventes externos no mercado brasileiro

Fonte: Logos extraídos dos sites das fabricantes <<http://www.pg.com>>, <<http://www.kimlery-clark.com.br>> e <http://ijnjbrasil.com.br>. Acesso em: 5 mar. 2009.

3.2 Pesquisa de associações da marca

Duas pesquisas *ad hoc* foram utilizadas para verificação das associações e atributos ao patrimônio da marca. Uma datada de 2006 e administrada pelo Instituto de pesquisa Ipsos e outra, de 2008, conduzida pela *Millward Brown*. Inicialmente será abordada a metodologia e os resultados da pesquisa de 2006, chamada período 1 e, posteriormente, de 2008, caracterizada pelo período 2. É importante esclarecer que as associações de imagem de marca previamente pesquisadas diferenciam-se levemente entre os dois períodos, não distorcendo a análise.

3.2.1 Pesquisa período 1 (2006): Ipsos

Nome do estudo: Ipsam Monitor – Monitoramento contínuo de marca - 2006

Metodologia

Estudo quantitativo, baseado em questionário que engloba perguntas de conhecimento e imagem da marca. Três leituras são consideradas nesta metodologia. Na primeira leitura são avaliadas as associações antes da veiculação da marca na mídia ou lançamento de versão do produto. Na segunda leitura, há um

novo levantamento das associações quando a marca ou versão está no ponto de venda, ou seja, distribuída e ativada com materiais promocionais. Na terceira e última leitura, novamente as associações são verificadas depois que a propaganda foi veiculada e ativações no ponto de venda são realizadas.

1ª leitura	2ª leitura	3ª leitura
Antes do lançamento de produtos ou extensão de linha	Depois do lançamento de produto no ponto de venda	Depois de terminada veiculação na mídia, porém com continuação de ações no Trade

Quadro 19 - Procedimento de pesquisa

Fonte: Ipsos, 2006.

Esta pesquisa é conduzida para avaliar as associações que a comunicação em forma de propaganda televisiva desperta nas consumidoras depois que observam o comercial específico da marca. Além da marca estudada outras duas marcas, geralmente que disputam a liderança de mercado, também são verificadas para comparação.

Não se trata de pré-teste de produto ou comunicação em um ambiente controlado, mas de verificar, em ambiente real, qual é a efetividade da comunicação e quais associações esta desperta. No período estudado variáveis incontroláveis podem ocorrer, como grande investimento em mídia dos concorrentes e lançamentos de novos produtos similares.

As associações são classificadas entre gerais, emocionais e funcionais, conforme apresentado no quadro 20. Diante destas associações, consumidoras determinam quais são as mais relacionadas a uma determinada marca de absorventes e os resultados são ponderados entre uma escala de zero, menos relacionada à marca, a cem, totalmente relacionada com a marca.

<p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES GERAIS DO SEGMENTO</p> <p style="text-align: center;">Mantém você seca</p> <p style="text-align: center;">Tem a espessura ideal que faz sentir confortável</p> <p style="text-align: center;">É discreto, não marca as roupas</p> <p style="text-align: center;">Adapta-se bem a minha calcinha</p> <p style="text-align: center;">Não sinto enquanto uso</p> <p style="text-align: center;">Permanece seguramente no local</p> <p style="text-align: center;">Permite mover-me livremente</p> <p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES EMOCIONAIS</p> <p style="text-align: center;">Marca que melhor compreende as necessidades da mulher</p> <p style="text-align: center;">É uma marca para mulheres dinâmicas</p> <p style="text-align: center;">Faz sentir-se mais segura</p> <p style="text-align: center;">É uma marca inovadora e moderna</p> <p style="text-align: center;">Marca de alta qualidade</p> <p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES FUNCIONAIS</p> <p style="text-align: center;">Absorve o fluído rapidamente</p> <p style="text-align: center;">Seu formato é afinado na traseira</p> <p style="text-align: center;">Encaixa-se no formato do meu corpo</p> <p style="text-align: center;">Não me faz sentir quente, molhada ou inchada</p> <p style="text-align: center;">Oferece mais proteção contra vazamentos</p> <p style="text-align: center;">Tem bom custo x benefício</p> <p style="text-align: center;">É muito fino</p> <p style="text-align: center;">Contem gel</p> <p style="text-align: center;">Não causa irritação na pele</p> <p style="text-align: center;">Tem embalagem que permite fácil identificação do tipo</p> <p style="text-align: center;">Neutraliza possíveis odores naturais</p>
--

Quadro 20 - Associações de imagem de marca utilizadas para pesquisa – período 1 (2006)

Fonte: Ipsam Monitor – Monitoramento contínuo de marca.

Perfil do grupo estudado

Estudo conduzido nas praças de São Paulo capital e Recife no ano de 2006 com mulheres entre 15 e 35 anos, classe social ABC e usuárias de absorvente externo nos últimos três meses.

Resultados – período 1 (2006)

Dentro do segmento de absorventes externos, as marcas são mais relacionadas com atributos funcionais do que emocionais, geralmente provenientes das novas tecnologias de produto introduzidas e comunicadas. Ao comprarmos associações entre marcas conforme demonstrado no gráfico 7, a marca B e a marca estudada igualam-se em muitas associações, apresentando diferenças apenas nos quesitos

conter gel, ter embalagem de fácil identificação do tipo, ter formato afunilado, percepção de custo – benefício e neutralizar odores.

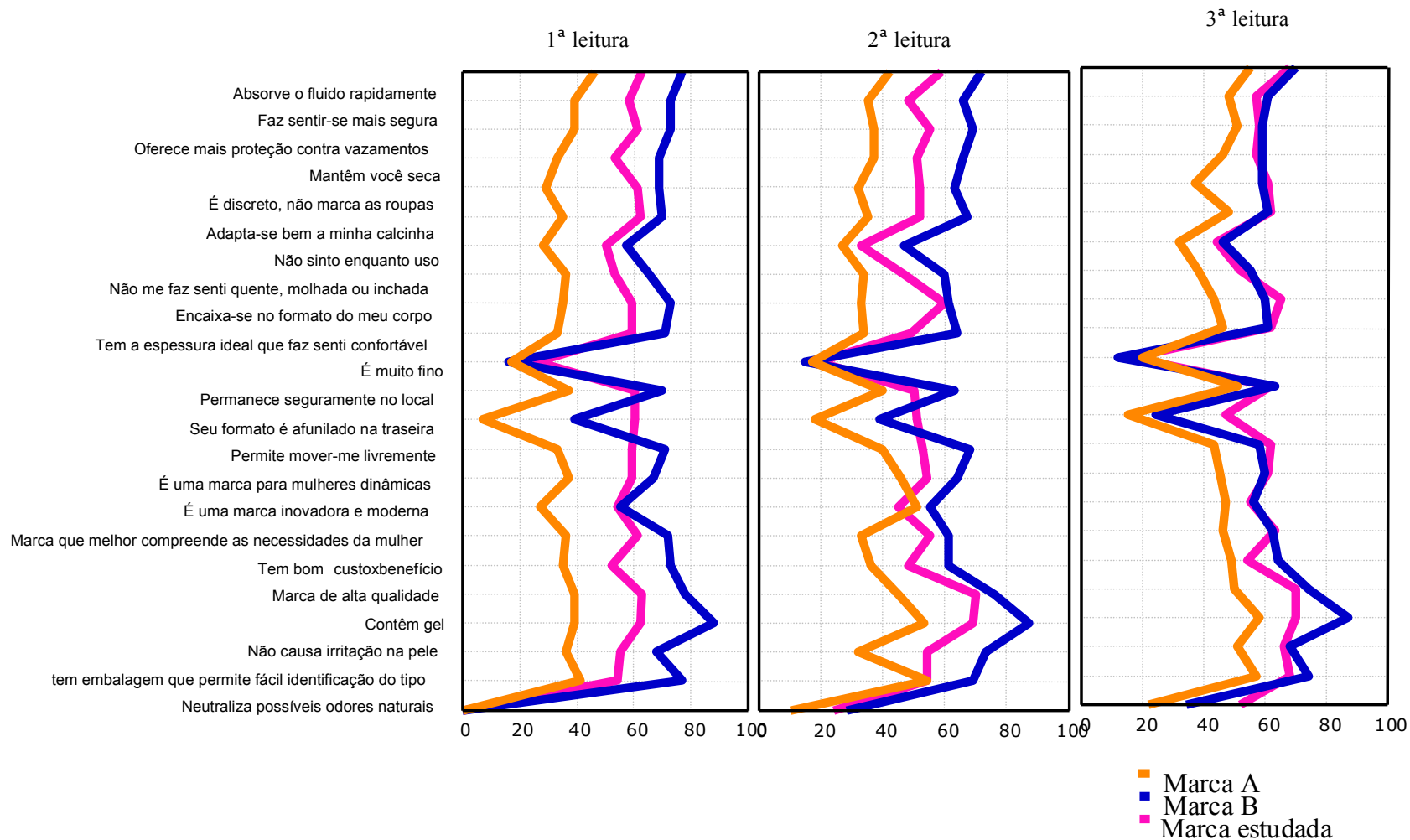


Gráfico 7 – Associações de imagem das três principais marcas do mercado – período 1

Fonte: Ipsam Monitor – Monitoramento contínuo de marca.

Quando as associações da marca estudada são comparadas entre a primeira e segunda leitura, obtiveram-se os seguintes resultados:

- a) queda em oito associações: faz sentir-se mais segura, oferece mais proteção contra vazamentos, é discreto e não marca as roupas, adapta-se bem na calcinha, tem espessura ideal que faz sentir confortável, permanece seguramente no local, seu formato é afunilado na traseira, permite mover-me livremente.
- b) manutenção em apenas uma associação funcional: encaixa-se no formato de meu corpo.
- c) redução na percepção de associações emocionais: é uma marca para mulher dinâmica e é uma marca moderna.

Ao analisar as diferenças de pontuação das associações funcionais entre a segunda e a terceira leitura, percebemos que muitas associações funcionais e emocionais voltaram aos patamares da primeira leitura, exceto para a característica seu formato é afunilado na traseira. As associações não causa irritação na pele, tem embalagem que permite fácil identificação e tem espessura ideal que faz sentir confortável, atingiram pontuações maiores do que na primeira e segunda leitura.

O segmento é polarizado entre consumidoras que baseiam sua escolha em valor ou preço e, outra metade, na experiência de uso com determinada marca. A escolha é baseada na seguinte ordem de decisão: (1) marca, (2) possui ou não abas, (3) espessura e (4) formato.

No período estudado (junho a dezembro de 2006), não ocorreram grandes investimentos na mídia das três marcas líderes, apenas veiculações pontuais.

Pode-se inferir, ao final do período de estudo 1 (2006), que a marca estudada tem as seguintes associações de destaque no período 1: neutraliza odores, é percebida como uma marca que apresenta formato afunilado que se encaixa no corpo.

3.2.2 Pesquisa período 2 (2008): *Millward Brown*

Metodologia

Estudo quantitativo, com entrevistas pessoais e questionário que engloba os seguintes tópicos focos do estudo: demografia, conhecimento, uso e experiência das marcas, patrimônio da marca, imagens das principais marcas do mercado e lembrança de mensagem de propaganda em mídia. Nesta pesquisa são consideradas duas leituras, a primeira quando o produto é distribuído e possui alguma ativação no ponto de venda e, a segunda quando o comercial da marca é veiculado no meio televisivo.

O quadro 21 são apresentadas as associações avaliadas para este segundo período:

<p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES GERAIS DO SEGMENTO</p> <p style="text-align: center;">Oferece proteção confortável</p> <p style="text-align: center;">Entende de mulher mais do que qualquer outra marca</p> <p style="text-align: center;">É confortável de usar</p> <p style="text-align: center;">Desenhado por uma mulher ginecologista</p> <p style="text-align: center;">Ajuda a me sentir segura durante meu período</p> <p style="text-align: center;">Não deixa meu período menstrual atrapalhar</p> <p style="text-align: center;">Deixa-me sentindo seca</p> <p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES EMOCIONAIS</p> <p style="text-align: center;">Marca que tem tradição</p> <p style="text-align: center;">É uma marca líder</p> <p style="text-align: center;">Marca inovadora</p> <p style="text-align: center;">Marca de alta qualidade</p> <p style="text-align: center;">É uma marca preocupada em melhorar a saúde e bem estar da mulher</p> <p style="text-align: center;">É uma marca que eu posso confiar</p> <p style="text-align: center;">É recomendada por amigas e minha família</p> <p style="text-align: center;">uma marca preocupada com um mundo melhor</p> <p style="text-align: center;">É uma marca para pessoas como eu</p> <p style="text-align: center;">ASSOCIAÇÕES FUNCIONAIS</p> <p style="text-align: center;">Neutraliza odores</p> <p style="text-align: center;">Tem características que nenhuma outra marca tem</p> <p style="text-align: center;">Oferece maior proteção contra vazamentos do que outras marcas</p> <p style="text-align: center;">Tem diferentes produtos para diferentes necessidades e pessoas</p> <p style="text-align: center;">Absorve o fluido rapidamente</p> <p style="text-align: center;">Reduz o calor e suor</p> <p style="text-align: center;">Deixa-me mais seca do que outras marcas</p> <p style="text-align: center;">É Deixa-me protegida por mais tempo</p> <p style="text-align: center;">É discreto / Não marca as roupas</p>

Quadro 21 - Associações de imagem de marca utilizadas para pesquisa – período 2 (2008)

Fonte: *Millward Brown*.

Os resultados são baseados na média ponderada de cada associação obtida pela marca. Exemplo: se a marca estudada obteve na primeira leitura média de associações de 5,06 e na segunda leitura 3,52, significa que nas associações mais importantes ela foi avaliada negativamente. O gráfico 8 mostra a média de cada marca nos dois períodos de leitura.

Perfil do grupo estudado

Foram entrevistadas mulheres entre 13 e 45 anos, pertencentes à classe ABCD, usuárias de absorventes e com decisão de compra. A pesquisa foi realizada em mercados e drogarias localizadas nas capitais de São Paulo, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

Resultados do período 2 (2008)

Ao longo do período estudado (entre janeiro e setembro de 2008), as consumidoras foram impactadas pelas três marcas predominantes com veiculação de propaganda na TV e ações de ponto de venda. Cada uma delas abordou novas tecnologias, que traziam novos benefícios funcionais. Na primeira leitura, a marca estudada destacou-se, dentre todas as associações, nas emocionais (marca que tem tradição, marca líder, marca inovadora e marca de alta qualidade) e pontuou negativamente nas associações de caráter funcional e geral. A marca atingiu média de 5,06 nas associações do segmento. Já na segunda leitura, as associações emocionais reduziram de importância para as consumidoras e algumas gerais como oferece proteção confortável e, associações funcionais, absorve o fluido rapidamente e tem diferentes produtos para diferentes necessidades e pessoas, recuperaram relevância. A marca atingiu média de 3,52.

Em relação a outras marcas, na segunda leitura a marca estudada teve reduzida as associações emocionais, mas ainda atingindo melhor percepção do que outras marcas. A marca B destaca-se nas associações gerais (oferece proteção confortável e é confortável de usar).

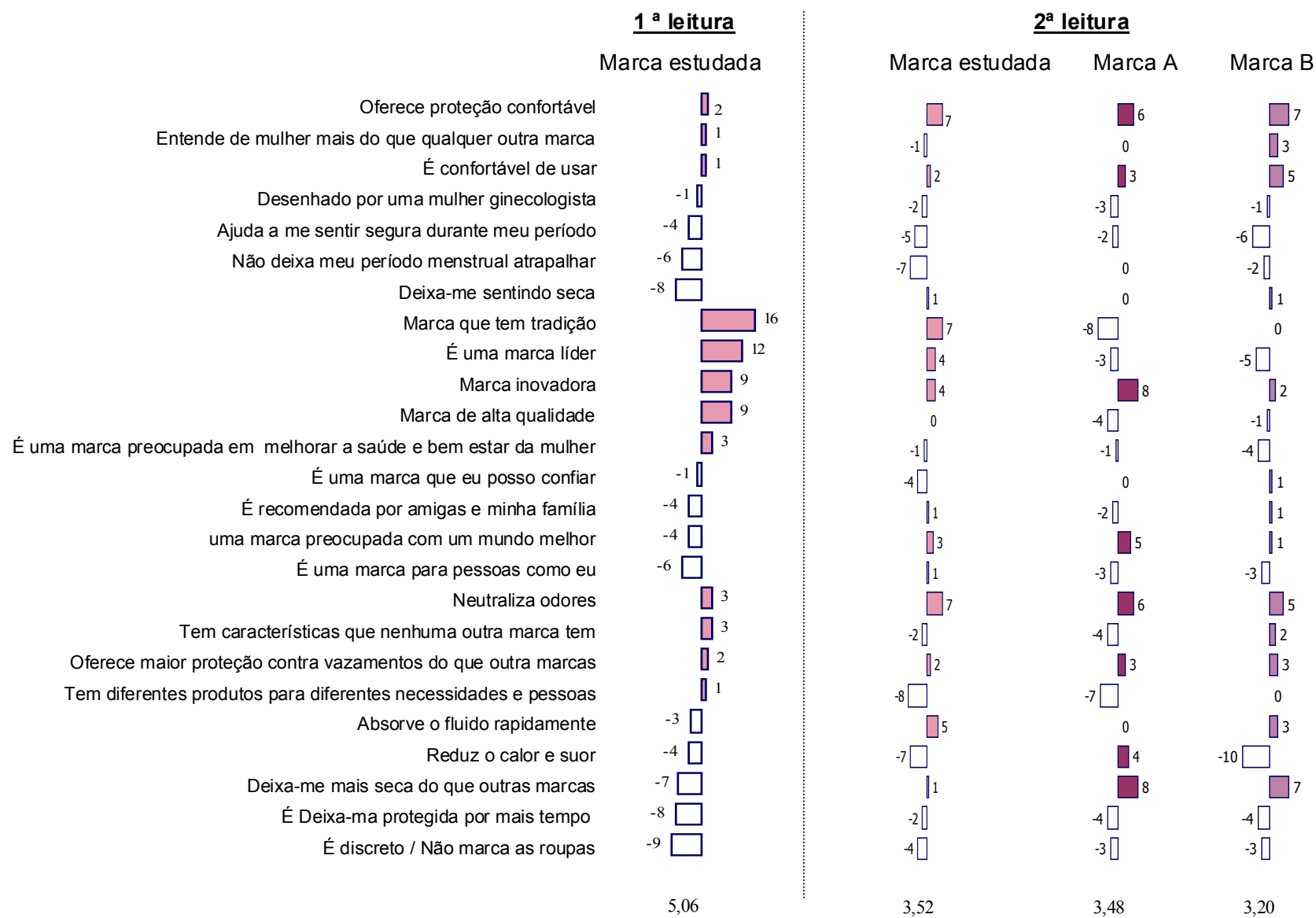


Gráfico 8 – Associações de imagem das três principais marcas do mercado – período 2

Fonte: Millward Brown, 2008.

Ao final do período de 2008, pode-se afirmar que as associações da marca estudada são: oferece proteção confortável, marca que tem tradição, marca líder, absorve o fluido rapidamente e neutraliza odores. Esta última associação também é relacionada às marcas A e B.

Em relação ao conhecimento ou lembrança de comunicação no ponto de venda, a consumidora, independente do local de compra, interage com as marcas somente na sessão regular e muitas vezes conhece os lançamentos na hora da compra, o que faz da embalagem e o ponto de venda algo ainda mais relevante para as marcas deste segmento.

3.3 Investimento em Propaganda e ações de *Trade Marketing*

Uma das evidências importantes para inferir sobre a influência das ações de *Trade Marketing* é a participação dos valores destinados à Propaganda e às ações de *Trade Marketing* durante o período estudado. Como foi descrito durante o referencial teórico, há uma tendência das marcas migrarem os investimentos de Propaganda para ações no ponto de venda e faz-se necessário conhecer os valores destinados da marca estudada para as diferentes atividades separadamente.

Para a marca estudada, as atividades envolvidas no valor de Propaganda são a produção e veiculação em jornais, revistas, TV, cinema, internet, *outdoor* e rádio. Nas atividades relacionadas ao *Trade Marketing* estão considerados os descontos em notas fiscais (política comercial não está inclusa), bonificação em mercadorias, pagamento de jornais promocionais dos clientes, espaço extra em lojas e colocação de *displays*. Não foram considerados os custos de produção de material promocional.

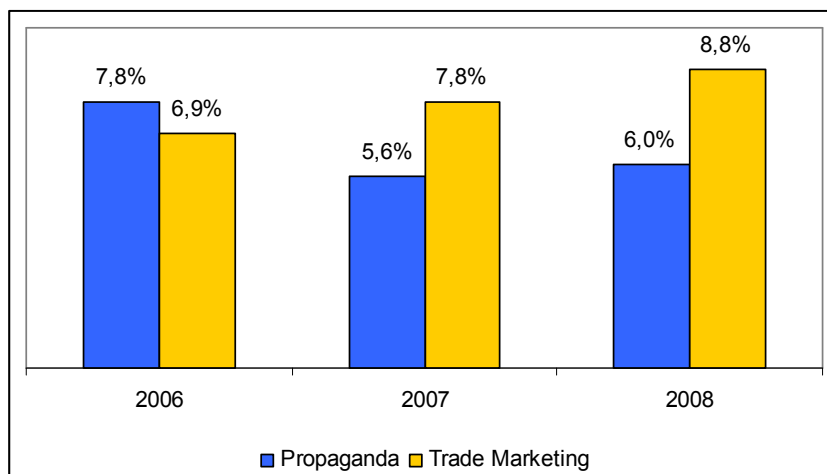


Gráfico 9 – Participação do investimento de Propaganda e ações de *Trade Marketing* sobre vendas líquidas entre os anos de 2006 e 2008

Fonte: Dados da marca estudada.

Ao analisar a participação do orçamento de Propaganda e ações de *Trade Marketing* entre os anos de 2006 e 2008, percebe-se que o investimento em Propaganda em 2006 apresentava maior representatividade com 7,8% sobre as vendas líquidas, sem diferença expressiva em comparação aos valores destinados às ações de *Trade Marketing* com 6,9%. Houve inversão entre tipos de investimento em 2007 quando o montante de investimento para *Trade Marketing* aumentou para 7,8% enquanto Propaganda sofreu redução atingindo 5,6%. Em 2008 os valores de ambas atividades cresceram e *Trade Marketing*, assim como em 2007, representou maior investimento para a marca estudada com 8,8% em comparação com Propaganda com 6%.

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Análise dos dados do estudo de caso

Pelos resultados apresentados nas pesquisas, verifica-se que entre os períodos de 2006 e 2008, a marca estudada, manteve apenas uma associação das três obtidas no primeiro período: neutralizar odores. No primeiro período a marca não despertou nenhuma associação emocional e ganhou notoriedade pelas associações funcionais por apresentar, além de neutralização de odores, formato afunilado e encaixar-se ao corpo. No segundo período, a marca obteve resultados positivos para uma associação emocional (tradição), uma geral (oferece proteção confortável) e, outra, funcional (absorve o fluido rapidamente). As outras duas associações gerais obtidas no segundo período não são consideradas relevantes uma vez que são consideradas padrão dentro do segmento.

As três marcas proeminentes do segmento sofrem certa falta de diferenciação sendo que nenhuma delas possui uma associação clara que a distancie das outras marcas concorrentes. As associações emocionais variam conforme os investimentos acontecem e todas as marcas, em algum grau, estão associadas à proteção. No período 2, a marca estudada destaca-se das outras por ter maiores pontuações nas associações emocionais (tradição e líder).

No mesmo período, o investimento em ações de *Trade Marketing* aumentou sua representatividade em relação às vendas líquidas de 6,9% em 2006 para 8,8% em 2008. O investimento em Propaganda manteve-se contudo em volume menor. Um resumo dos aspectos qualitativos e quantitativos está no quadro 22 a seguir:

Período 1 (2006)	Período 2 (2008)
<u>Associações de marca:</u> neutraliza odores apresenta formato afunilado encaixa-se no corpo	<u>Associações de marca:</u> oferece proteção confortável marca que tem tradição absorve o fluido rapidamente neutraliza odores
Maior participação do investimento sobre as vendas líquidas: Propaganda	Maior participação do investimento sobre as vendas líquidas: ações de <i>Trade Marketing</i>

Quadro 22 - Resumo das associações e representatividade do tipo de investimentos da marca estudada

Fonte: Elaborado pela autora.

As diferenças entre os dois períodos podem ser atribuídas à constante mudança de marcas entre as consumidoras, à concentração de comunicação das principais marcas no período estudado e à baixa diferenciação das mensagens na execução da mensagem. Existem associações que foram mal avaliadas (ajuda a me sentir segura durante meu período) muito provavelmente devido à relação negativa da mulher com a menstruação.

A pesquisa não tinha em seu escopo analisar exclusivamente a influência do ponto de venda ou a execução das ações de *Trade Marketing* nas associações de marca. Uma boa prática de mercado diz que é preciso distribuir o produto antes da veiculação da mensagem para que o consumidor tenha acesso ao ser estimulado. Sendo assim, a marca em questão teve ativação no ponto de venda antes da TV e as associações e imagens utilizadas na comunicação televisiva são consideradas as mesmas encontradas na ativação do ponto de venda.

A forma de demonstração dos resultados das pesquisas não era a mesma, porém não prejudicou a análise uma vez que as associações eram muito similares. Apesar de avaliarem a comunicação de comerciais em um primeiro momento, também é possível medir a efetividade da comunicação no ponto de venda uma vez que, nas duas pesquisas, uma das avaliações era feita depois da distribuição no ponto de venda.

Considerações finais

A proposta desta dissertação foi desenvolver como as ações de *Trade Marketing* podem influenciar o *Brand Equity*. Inicialmente, foi desenvolvida a referência teórica na qual foram pesquisados diversos autores como Aaker, Keller e Kapferer, destacados por sua excelência no estudo da construção do patrimônio de marca. Nos capítulos seguintes que abordaram a questão do varejo e as ações relacionadas ao *Trade Marketing*, tanto a literatura existente, ainda que escassa, quanto à vivência na profissão e periódicos agregaram para a composição dos mesmos.

Seguindo o protocolo de pesquisa apresentado no procedimento metodológico, o objetivo principal da pesquisa era responder a pergunta: Como as ações de *Trade Marketing* estão auxiliando na construção ou manutenção de marcas? Iniciaremos a consideração pelos cinco pilares para construção de *Brand Equity* segundo Keller (2006). A marca estudada apresenta-se bem estruturada. Ao analisar a proeminência vemos que a mesma é reconhecida dentro da categoria de absorventes externos. No pilar imagens, a marca é lembrada pelas consumidoras como neutralizadora de odores. Contudo, como se pode verificar em comparação com outras marcas, esta característica também é bem pontuada nas outras duas marcas importantes do mercado, logo não representa grande diferenciação. Em relação ao desempenho, a marca estudada obteve associações funcionais e gerais que podem confirmar a entrega do que promete à consumidora. A marca estudada, como todas as outras do segmento, é associada a lembranças não prazerosas das mulheres devido ao desconforto do período menstrual. Pelo resultado das pesquisas, a marca estudada não consegue eliminar este sentimento e julgamento mesmo com a boa avaliação das associações emocionais. Em relação à ressonância e conforme mencionado anteriormente, metade dos lares das consumidoras é fiel a uma única marca e a outra metade pode coexistir com até quatro marcas. Não há dados claros sobre qual é o grau de fidelidade da marca estudada.

Em seguida, vamos analisar considerando as duas proposições teóricas propostas:

a) além da propaganda, a Comunicação Integrada de Marketing, que contempla outros tipos de investimento, sendo um deles o *Trade Marketing*, ajuda na composição geral das associações de imagem de marca.

Considerando que a marca estudada manteve pelo menos uma associação funcional entre os dois períodos e também conquistou outras no segundo, adicionando ao fato dos valores tanto de Propaganda como de *Trade Marketing* existirem para marca durante os três anos, parece certo dizer que toda a Comunicação Integrada de Marketing é importante para o patrimônio da marca estudada.

b) o investimento em *Trade Marketing* é irrevogável devido à força do varejista e colabora com a marca no sentido de expor a mesma no ponto de venda e incentivar sua compra no curto prazo.

Conferimos através da exposição teórica, que há uma tendência de investir em ações de *Trade Marketing* e reduzir os valores de Propaganda, e este fenômeno também ocorreu com a marca estudada. Não é sabido por meio dos dados levantados qual a razão precisa da inversão dos valores de Propaganda e *Trade Marketing*, mas pode-se estimar que há influência do canal de distribuição bem como pressão por resultados no curto prazo.

As considerações aqui feitas excluem o efeito da movimentação de preço das marcas concorrentes, efetividade de execução das ações de *Trade Marketing*, qualidade da mensagem de marca e conjectura econômica entre os anos. As análises foram realizadas isolando os fatores de associação de marca e valores de investimento, mas sabe-se que na vida real há interferência do ambiente externo. Isto posto, pode-se inferir que a maior concentração do investimento para ações de *Trade Marketing* não foi uma boa decisão da marca, pois o maior investimento em ações de *Trade Marketing* não ajudou na diferenciação da marca estudada. A mesma manteve uma importante associação funcional, contudo outras marcas também foram consideradas da mesma maneira pelas consumidoras. Talvez se o investimento em mídia televisiva fosse maior e consistente, a marca teria maior diferenciação. A combinação de maior investimento em ações de *Trade Marketing* com a não diferenciação das associações, responde a segunda pergunta específica

do estudo (Se o investimento de ações de *Trade Marketing* está maior ou igual ao investimento em propaganda, qual foi o impacto para o patrimônio da marca?)

Construir ou manter marca está cada vez mais difícil. Os custos de mídia estão cada vez mais altos e empresas detentoras de várias marcas necessitam focar investimentos e manter a consistência em algumas poucas. A ativação de ponto de venda e relacionamento com *Trade* são partes integrantes de toda a estratégia de uma marca. As decisões dos consumidores sobre marcas não ocorrem somente no ponto de venda como dizem alguns varejistas. Tudo depende da marca e segmentos abordados. A compra é um processo que se inicia com a interação da marca em algum momento da rotina do consumidor.

Os fabricantes, por mais que busquem resultados no curto prazo e direcionem investimentos para ações de *Trade Marketing*, precisam avaliar que muitas vezes o ganho no curto prazo pode significar sacrifício de posições futuras principalmente na perda de associações da imagem das marcas.

Por meio deste estudo espero ter contribuído para a melhor compreensão da influência dos investimentos das ações de *Trade Marketing* para a imagem das marcas. Apesar de ainda ser um tema pouco estudado no Brasil, creio que o foco e o interesse pelos investimentos de *Trade Marketing* crescerão muito no futuro.

Ainda é difícil mensurar a influência das atividades de Marketing e *Trade Marketing* isoladamente sobre a imagem de marca, quando todo o *mix* de marketing (preço, promoção, praça e produto) atua simultaneamente no ambiente competitivo. Como sugestão para pesquisas futuras seria interessante avaliar as associações de marcas que não possuem nenhum investimento tradicional em Propaganda. Muitas marcas chamadas de *talibãs* com atuação em determinadas regiões do país, entraram no mercado e conquistam posições de marcas consolidadas somente com ações de ponto de venda e relacionamento com *Trade*. Seria possível construir patrimônio de marcas somente com ações de *Trade Marketing*?

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AAKER, David A. Marcas: **Brand Equity. Gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

_____. JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ABRAS, Fundação. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. Informe Comunicação: São Paulo, 2002.

ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. **Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. Saraiva: São Paulo, 2008.

_____. **The channels of distribution conflicts and its influence on the product marketing strategy: a study of the impact of different point of sales ambiances**. Disponível em: <<http://trademarketing.com.br>> Acesso em: dez. 2008.

ANGELO, Claudio Felisoli; SILVEIRA, Giesbrecht J. A. Espaço no ponto de venda: sua contribuição para resultado e para estratégia das grandes redes de varejo alimentício no Brasil. cap. 2. In: GARCIA, Bruno L.C.; MERLO Edgard M. (Org.) **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas: 2002. v. 7.

BLECHER, Nelson; MARTINS, Jose Roberto. **O império das marcas**. São Paulo: Negócio 1997

BLECHER, Nelson. Uma agenda para as marcas. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril.

_____. Quer preço ou quer marca? **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, 13 jun. 2001.

BNDES. **Hiper e Supermercado no Brasil**, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

_____. **Reestruturação do Comércio varejista e de Supermercados**, 2002. Disponível em: <<http://bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

_____. **Hiper e Supermercado no Brasil**, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

_____. **Reestruturação do Comércio varejista e de Supermercados**, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

CHETOCHINE, Georges. **A derrota das marcas. Como evitá-la?** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHURCHILL Jr, Gilbert A.; PETER Paul J. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CURSO PROFESSIONAL EXCELLENCE IN MARKETING & SALES. Suíça, Junho. 2005.

ENGEL, James F.; WARSHAW, Martin R.; KINNEAR, Tomas C. **Promotional Strategy. Managing the Marketing Communicatons process**. 6. ed. Illinois: Irwin, 1987.

GARCIA, Bruno L. C.; MERLO Edgard M. Espaço no ponto de venda: sua contribuição para resultado e para estratégia das grandes redes de varejo alimentício no Brasil. In: ANGELO, Claudio F. SILVEIRA, GIESBRECHT J A (Org.). **Varejo Competitivo**. v. 7. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMEZ, Miguel I.; RAO, Vithala R.; MCLAUGHLIN,; Edward W. **Empirical Analysis of Budget Allocation of Trade Promotions in the US Supermarket Industry**. *Journal of Marketing Research*. v. 44, p. 410-424, ago.2007.

GOULART, Eugenio. **O Escolhido do Wal Mart**. 25 jan. 2007. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

HART, Susannah; MURPHY, John Brand. In: *Interbrand Group*. (Org.). **Brand: The new Healthy creators**. London: Macmillian Business, 1998.

KAPFERER, Jean-Noel. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Strategic Brand management: new approaches and evaluating brand equity**. New York: The Free Press, 1992.

KELLER, Lane K. **Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Pearson Education, 2003.

_____. MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KLEIN, Naomi. **No logo**. New York: Picador USA Reading, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

KUMAR, Nirmalya. **Como enfrentar o varejo mundial**. São Paulo: HSM Management jul.-ago. 2005. p. 24-30.

_____. **Marketing como estratégia, uma orientação inovadora e comprovada para crescimento e inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre L.; GARCIA, Maria Tereza. (Org.) **Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
MÍDIA DADOS, 2008.

MARTINS, JR. **Branding, um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Negócio, 2006. Disponível em:
<<http://www.globalbrands.com.br>>. Acesso em: 4 out. 2008

MOTTA, Guimarães Rodrigo. **Estratégias e estruturas de trade marketing na Indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta às transformações ocorridas no varejo alimentício do Brasil**. Dissertação de Mestrado Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 2007.

MOTTA, Rodrigo; SANTOS Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. São Paulo: Elsevier, 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil. Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETERSON, Robert A. **Retailing in 21st century: reflections and prologue to research**. Journal of Retailing, n. 78, p.9-16, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing Strategies: the partnership between manufactures, brands and retailers**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.

Ranking dos atacados e distribuidores. <<http://abad.com.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing. Uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

SETH, Andrew; RANDALL, Geoffrey. **Supermarket Wars. Global strategies for food retailers.** New York: Palgrave Macmillan, 2005.

SEVERINO, Joaquim A. **Metodologia do Trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2002.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção:** aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHOCKER, Allan.; WEITZ, Barton. *A perspective on brand equity principles and issues* In: **Defining, measuring and managing brand equity.** Marketing Science Institute Conference, Texas, 1-3 mar. 1988.

SOUZA, Marcos G.; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo na próxima economia.** São Paulo: Makron Books, 2002.

TERENCE, Shimp H. **Promoção e Propaganda. Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VELOSO, Andres R. **Processo de Introdução de Marcas Próprias no varejo supermercadista brasileiro:** um estudo de caso múltiplo. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

Publicações periódicas:

DISTRIBUIÇÃO. São Paulo: Editora Brasileira do Comércio. n. 184, mai. 2008.

MARKETING. Toronto: Editora Rogers media INc., 31 mai. 2004.

O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 3 ago. 2008. P.B16 Caderno de Economia.

PANORAMA SUPERHIPER. São Paulo: Editora da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), ano 3, 2009.

SUPERHIPER. São Paulo: Editora da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), ano 34, n. 385, abr. 2008.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo: Grupo Lund de Editoras Associadas, ano 38, n. 7, jul. 2007.

VEJA (Luxo cada vez mais luxo). São Paulo: Editora Abril, 1838 ed., 28 jan. 2004

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](#)