

O Trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício

AUTORES

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA

EAESP/FGV

rodrigo-motta@uol.com.br

CLAUDE MACHLINE

EAESP/FGV

claudemachline@fgv.br

NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

admneusa@pucsp.br

Resumo

Assim como ocorreu em mercados maduros, ocorreram mudanças no varejo alimentício brasileiro, em especial a globalização das redes supermercadistas, o aumento da consolidação dos supermercados e o fortalecimento das marcas próprias. Isso fez com que as indústrias passem a ser muito pressionadas pelos seus clientes, que hoje demandam maiores descontos e melhores serviços, o que reduz a rentabilidade dos fabricantes. Mediante um estudo feito com vinte e cinco empresas de bens de consumo, com faturamento superior a R\$ 100 milhões por ano, verificou-se que uma alternativa para recuperar os negócios das indústrias é a implementação do departamento de *trade marketing*, cuja meta é adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e por seu intermédio, os consumidores. O estudo apresenta as estratégias de *trade marketing*, que demandam a adaptação do marketing mix às necessidades dos canais de distribuição e as estruturas de *trade marketing*, que possuem diversos formatos possíveis, suas funções e o perfil do profissional de *trade marketing*, que além de uma sólida formação acadêmica, deve ter experiência prévia nos departamentos de marketing e vendas.

1. Introdução

A indústria de bens de consumo não-duráveis no Brasil e no mundo, até o início da década de 1990, possuía um departamento de marketing e um departamento de vendas, ambos com papéis bem definidos. Segundo Randall (1994), o departamento de marketing tinha como foco o consumidor, desenvolvendo planos de negócios que impactassem os consumidores considerando as variáveis do *marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto de venda). Enquanto isso, o departamento de vendas conduzia as negociações do *portfolio* de produtos e atividades com os clientes, varejistas atendidos direta ou indiretamente. O ponto de venda era considerado uma variável controlável pela empresa, pois os clientes, em sua maior parte, com atuação regional no Brasil, não podiam deixar de ter as principais marcas em suas prateleiras. As indústrias perderam poder de barganha para os varejistas que passaram por um processo acelerado nos vinte últimos anos de globalização, consolidação e desenvolvimento de marcas próprias. Mais fortes e com uma estrutura profissionalizada, os varejistas pressionam cada vez mais as indústrias por maiores descontos e serviços. Devido a isso, essas enfrentaram uma acentuada queda na rentabilidade em suas operações. Uma alternativa que foi implementada pelas indústrias, para reverter essa situação, foi a constituição do departamento de *trade marketing*, que propõe que os clientes (varejistas) passem a ser tratados como consumidores,

isto é, com estratégias desenhadas para atendê-los com excelência, sem reduzir ou se possível recuperando os lucros dos fornecedores.

2. Problema de pesquisa

O problema enfrentado por essa pesquisa foi verificar quais as estratégias e estruturas de *trade marketing* desenvolvidas para atender ao impacto das mudanças do varejo alimentício nas indústrias? Alinhado com essa dúvida, o objetivo desse trabalho é conhecer quais as estratégias e estruturas de *trade marketing* desenvolvidas pelas indústrias de bens de consumo não-duráveis para responder às transformações que passaram os varejistas alimentícios no Brasil. A realização desse trabalho é pertinente, pois há hoje a necessidade no Brasil de serem produzidos estudos para a formação e o aperfeiçoamento dos departamentos de *trade marketing* e dos profissionais que atuam na área, que se somem aos seminários já existentes e que abordam o tema, e ao conhecimento já adquirido pelas indústrias que têm alguma experiência em *trade marketing*. Para definir qual o método de pesquisa a ser utilizado dentro do delineamento estabelecido, buscou-se os três grupos de pesquisas de campo: os quantitativo-descritivos, os exploratórios e os experimentais. Por ser um conceito que ganhou relevância há pouco tempo nas organizações, não há ampla bibliografia nacional ou estrangeira. Como esse trabalho não só vai explorar de forma superficial o objeto do estudo, como também descrever as mudanças ocorridas no varejo alimentício e quais são as estratégias e estruturas dos departamentos de *trade marketing* pesquisados, esse estudo poderia ser considerado um estudo exploratório-descritivo combinado que, segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 190), “são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno (...) podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas (...) dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis”. Mattar (1996) diz que há diversos métodos de se conduzir uma pesquisa exploratória. O que foi escolhido para a elaboração desse trabalho é o levantamento de experiências, que pode ser utilizado naquelas situações em que parte relevante dos conhecimentos e experiências adquiridos não foi ainda documentado.

3. Revisão bibliográfica

3.1 Mudanças no varejo e o impacto nas indústrias

Segundo Kumar (2004), os varejistas em geral, até a década de 1980, eram caracterizados pela sua atuação local e fragmentada, em apenas um país ou em uma região do país de origem. No Brasil, até a entrada do Carrefour, na década de 1970, todos os maiores varejistas de alimentos eram empresas nacionais, a maior parte delas com atuação em uma determinada região do país. Eram negócios familiares, gerenciados pelos proprietários, sem a utilização das melhores ferramentas de gestão e profissionais especializados. Era um setor da economia que possuía a imagem de um negócio simples e que para ser gerenciado, não necessitava de mão-de-obra qualificada. As indústrias, muitas delas multinacionais, utilizavam seu poder superior de barganha para coagir os varejistas quando necessário, de forma a atingir seus objetivos, já que os varejistas eram obrigados pelos consumidores a ter os produtos líderes em suas prateleiras, caso contrário, os mesmos seriam adquiridos nos concorrentes.

Mudanças na configuração dos varejistas, em especial a globalização e a consolidação das redes do setor supermercadista, que efetivamente ocorreram em primeiro lugar nos mercados mais maduros, como Estados Unidos e Europa, fez que as maiores redes passassem a ter um grande poder de negociar descontos e serviços com as indústrias, que é confirmado pela afirmação de Randall (1994, p.3), “(...) a balança de poder parece ter se movido em direção aos varejistas”. Esse movimento impulsionou redes que antes possuíam atuação regional a se expandir em outros países, com lojas próprias ou com a aquisição de redes locais. Segundo Randall e Seth (2005) a globalização dos varejos é uma realidade consolidada para os principais varejos alimentícios do mundo, como Wal Mart, Carrefour, Tesco, Ahold e Costco,

que hoje têm participação significativa de seu faturamento obtida em outros países que não o seu país-sede. Para acelerar a entrada em novos países, a estratégia é composta pela abertura de lojas para concorrer com os varejistas locais ou então a própria aquisição desses varejistas, o que acaba gerando uma consolidação das vendas totais nos varejistas globais que são bem-sucedidos em seu processo de internacionalização. Os varejistas regionais remanescentes buscam expandir seus negócios para poder competir com os gigantes mundiais.

Segundo Porter (1989), a competitividade é uma questão central para as empresas de diferentes setores e o varejo não é uma exceção. Corstjens e Corstjens (1995) explicam que os varejistas competem acirradamente entre si por participação nas vendas de bens de consumo. Existe a possibilidade de ser mais competitivo através da oferta de produtos com marca própria (comercializados exclusivamente pelo varejista que detém a marca) com preços competitivos quando comparados com as marcas líderes, desde que tenham uma qualidade razoável ou boa comparados aos líderes e esse é mais um fator que prejudica a rentabilidade das indústrias e de suas marcas.

A consequência imediata da globalização, da consolidação e do surgimento das marcas próprias é a obtenção de resultados melhores por parte dos varejistas e a queda de rentabilidade das indústrias, cada vez mais pressionadas para oferecer preços mais competitivos e serviços adicionais aos varejistas. Há indícios de que esse fenômeno também está acontecendo no Brasil. Motta e Silva (2006) verificaram que há sete tendências relevantes ocorrendo no varejo brasileiro na visão das indústrias: globalização dos varejistas, consolidação das redes varejistas, surgimento de novos formatos varejistas, aparecimento de marcas próprias, constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas, concorrência de varejistas de configurações distintas e implementação do varejo *on line*. Para as indústrias, essas mudanças são prejudiciais aos seus negócios e 70% dos entrevistados declarou que seu resultado piorou nos últimos anos em função das mudanças ocorridas no varejo.

3.2 Marketing e vendas

Antes dessas grandes mudanças ocorridas no varejo, a área comercial das empresas de bens de consumo não-duráveis desenvolveu um modelo de estrutura que, apesar das características de cada segmento e até mesmo de cada indústria em particular, tem semelhanças entre si, com destaque para a existência dos departamentos de marketing e vendas.

Para aprofundar toda a extensão do trabalho desenvolvido em marketing, Groonros (2001, p.54) recupera a definição feita pela *American Marketing Association*: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção (do produto), precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (traduzido pelo autor). Essa definição apresenta o estudante ou profissional de marketing ao composto de marketing, ou marketing *mix*, que são (ou deveriam ser) as variáveis controláveis que o executivo da área deve gerenciar, de forma a atingir os objetivos de negócios da empresa, conhecidas como os quatro Ps: produto, preço, promoção e ponto de venda. Amplamente reconhecida pelos gerentes de marketing, essas foram, durante décadas, as principais responsabilidades de um executivo de marketing. É interessante destacar que o ponto de venda era considerado uma variável controlável pelas indústrias (e pelos próprios acadêmicos de marketing).

Já os departamentos de vendas, cujo principal objetivo é abastecer os varejistas atendidos pelas indústrias, tinham como rotina de trabalho visitar os clientes varejistas da empresa, vender os produtos da indústria para os mesmos, abastecer as prateleiras de cada ponto de venda e também prospectar novos clientes. Nesse estágio da indústria de bens de consumo, a busca pelo entendimento dos canais de distribuição era muito limitada, em função da pouca força dos varejistas, considerados como já foi dito uma variável “controlável” dos negócios..

3.3 Trade marketing

Para responder ao novo cenário de negócios, era necessário entender e interagir com os canais de distribuição de forma diferente ao que era feito anteriormente. Os departamentos de marketing e vendas e os planos e as operações sob sua responsabilidade não eram mais capazes de entregar os níveis de resultados esperados pelas indústrias de bens de consumo. O ponto de venda não poderia mais ser entendido como uma variável controlável deveria merecer um tratamento personalizado, tão bom, ou melhor, do que àquele oferecido aos consumidores de bens de consumo. Segundo Randall (1994), os primeiros departamentos de *trade marketing* foram organizados na Europa (os varejistas europeus, nas décadas de 1980 e 1990, passaram por muitas transformações que depois se espalharam pelo mundo, como a consolidação das grandes redes). A partir da pouca literatura disponível, com destaque para o livro de Randall, o livro de Corstjens e Corstjens e a dissertação de Alvarez, chegou-se a um conceito genérico de *trade marketing*, que oferece a seguinte definição: *trade marketing* opera para adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores.

O primeiro desafio desse novo departamento é desenhar a estratégia de canais de distribuição da indústria. A estratégia de canal, conforme Rosenbloom (2002), para ser efetiva, necessita ser coerente com os objetivos e estratégias de marketing, de forma a que os produtos sejam disponibilizados de forma efetiva aos consumidores-alvo. Essa estratégia deve estar preparada para customizar o composto de marketing ou *marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto de venda) às necessidades de cada canal de distribuição, com o objetivo de atender de forma satisfatória os clientes e os consumidores da indústria. Esse composto customizado, que constitui o *trade marketing mix*, emprega maior e mais acurado foco nos canais de distribuição. O foco em conhecer as necessidades dos varejistas, inseri-las no *marketing mix* e, dessa forma, implementar de forma mais efetiva as estratégias das empresas é feito por uma estrutura que vem ganhando força cada vez maior nos últimos anos, e é o objeto de estudo desse trabalho, o *trade marketing*.

4. Metodologia

Foram selecionados 25 executivos de *trade marketing*, de marketing e vendas (pois esses dois departamentos são os que têm maior interação com o departamento de *trade marketing*). Foram aceitos como entrevistados analistas, coordenadores, gerentes e diretores, desde que tivesse pelo menos cinco anos de experiência em um dos três departamentos mencionados, e nesse período tivessem tido contato com estratégias e estruturas de *trade marketing*. Todos os informantes deveriam trabalhar em empresas de bens de consumo com faturamento mínimo de R\$ 100 milhões por ano, pois empresas de pequeno porte, ainda que possam desenvolver estratégias e planos de *trade marketing*, têm menos recursos disponíveis para implementar uma estrutura de *trade marketing* e esse era um dos temas de interesse da pesquisa. Devido a atribulada agenda dos executivos das empresas selecionadas, que são mencionadas no quadro 1, decidiu-se enviar os questionários pelo correio eletrônico e solicitar que os mesmos fossem preenchidos e devolvidos da mesma maneira.

Para desenvolver o questionário de pesquisa foi seguida a metodologia sugerida por Marconi e Lakatos (2005). O assunto a ser pesquisado foi dividido em dois temas: estratégias de *trade marketing* e estruturas de *trade marketing*. Uma vez definidos os temas, as perguntas foram elaboradas alternando perguntas fechadas, perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas, que permitem ao informante responder de forma mais abrangente e emitir opiniões, de acordo com a complexidade do tema a ser investigado (quanto mais complexo o tema, mais abrangente foi o tipo de pergunta elaborada). Foi necessário enviar 25 questionários para conseguir que vinte fossem devolvidos respondidos. Esse processo aconteceu da seguinte forma: o questionário foi enviado para vinte empresas. Dezesseis responderam em até um mês da data de envio e quatro não se manifestaram. Uma das empresas que respondeu o

questionário solicitou posteriormente que fosse excluída da amostra, pois o informante havia feito uma consulta para a diretoria e a mesma não permitiu que os dados referentes àquela empresa fossem utilizados em um estudo acadêmico. Foram selecionadas outras cinco empresas que, após um mês enviaram os questionários preenchidos.

Ao iniciar a tabulação das respostas, foi constatado que 12 informantes responderam de forma muito superficial às perguntas abertas e foi agendada uma entrevista pessoal com cada um deles para esclarecer as dúvidas existentes. As entrevistas foram realizadas após três meses do recebimento do último questionário respondido e muitas dúvidas foram esclarecidas. É interessante destacar que duas das empresas que ao responder o questionário, haviam declarado não possuir uma estrutura de *trade marketing*, nesse intervalo de tempo implementaram os departamentos e enriqueceram o material com a perspectiva de empresas que iniciam o trabalho na área que foi objeto de estudo dessa dissertação.

Quadro 1 Indústrias pesquisadas.

Indústria	Entrevistado	Produtos
Arcor	<i>Trade marketing</i>	Alimentos
Bauducco	Vendas	Alimentos
Bimbo	Marketing	Alimentos
Bombril	<i>Trade marketing</i>	Higiene e limpeza
Brasfrigo	<i>Trade marketing</i>	Alimentos
Cadbury	Vendas	Alimentos
Coca-Cola	Marketing	Bebidas
Coca- Femsa	<i>Trade marketing</i>	Bebidas
Colgate	<i>Trade marketing</i>	Higiene e beleza
DelValle	Marketing	Bebidas
Diageo	<i>Trade marketing</i>	Bebidas
Faber Castell	Vendas	Materiais para escritório
Femsa Cerveja Brasil	<i>Trade marketing</i>	Bebidas
Fleischman Royal	<i>Trade marketing</i>	Alimentos
Hypermarcas	<i>Trade marketing</i>	Alimentos, higiene e beleza
Johnson & Johnson	Vendas	Higiene e beleza
Nestlé	Vendas	Alimentos e bebidas
Nutrimental	Marketing	Alimentos
Pepsico	<i>Trade marketing</i>	Alimentos e bebidas
Procter & Gamble	Marketing	Alimentos, higiene e beleza
Red Bull	Vendas	Bebidas
Sadia	Marketing	Alimentos
Spaipa	<i>Trade marketing</i>	Bebidas
União	Vendas	Alimentos
Unilever	<i>Trade marketing</i>	Alimentos, higiene e beleza

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

5. Resultados - estratégias de *trade marketing*

Os departamentos de *trade marketing* têm pela frente o desafio de elaborar estratégias capazes de aumentar a rentabilidade de seus negócios diante das mudanças pelas quais o varejo alimentício passou no Brasil. Além dos planos de negócios por produto que historicamente são desenvolvidos pelos departamentos de marketing, as estratégias de *trade marketing* são desenvolvidas e formalizadas mediante a elaboração e a aprovação de um plano anual de

negócios por canal de distribuição, que já é feito em todas, com exceção de uma, empresas entrevistadas. Para se aprofundar no conteúdo desses planos de negócio por canal, a pesquisa efetuada investigou quais são os possíveis compostos de *trade marketing* (*trade marketing mix*), que compõem a parte principal da adaptação das estratégias de marketing aos canais de distribuição. Como esse *mix*, desenvolvido a partir do *marketing mix*, é composto pelos quatro Ps, que são ponto de venda, promoção, preço e produto, cada um desses pontos foi investigado.

5.1 Ponto de venda

Quanto ao ponto de venda, os principais canais-foco são os hipermercados e os supermercados, por alguns motivos, entre os quais: são os canais que mais vendem bens de consumo, passaram por grandes mudanças, em especial a globalização e a consolidação das redes supermercadistas que tem gerado um impacto negativo nos resultados das indústrias de bens de consumo não-duráveis e, portanto demandam muita atenção nesse momento, de forma que seja possível reverter o quadro de lucros decrescentes.

Muitas empresas que têm uma equipe de vendas enxuta comercializam seus produtos aos varejistas utilizando intermediários, que podem ser distribuidores (vendem exclusivamente os produtos de uma empresa ou vendem os produtos de um fornecedor em cada segmento, como alimentos, bebidas, higiene) ou atacados (vendem os produtos de diversas empresas em cada segmento). Mesmo que não vendam exclusivamente seus produtos por meio de atacados ou distribuidores, todas as empresas pesquisadas utilizam esses canais pelo menos como ferramenta para complementar suas vendas, para aqueles pontos de venda que não são atendidos diretamente, seja pelo seu pequeno potencial de vendas, pela dificuldade de acesso geográfico ou por outra razão. Dessa forma, desenvolver esses canais também é um desafio importante que pode ser comprovado pelo fato da maior parte dos pesquisados considerar os distribuidores e ou os atacados como canais-foco de atuação. Os demais canais de distribuição, como minimercados, padarias, mercearias e bares, são considerados foco por uma parcela menor dos pesquisados do que os citados anteriormente. Porém, segundo os executivos das indústrias, a importância desses canais na elaboração das estratégias de *trade marketing* deve crescer, de forma a aumentar as vendas para esses canais e assim reduzir a dependência dos hipermercados e supermercados.

Uma vez estabelecido quais são os canais-foco, deve ser definido qual o papel de cada canal. Isso é feito em quase todas as empresas pesquisadas (a única exceção é uma empresa que constituiu seu departamento de *trade marketing* há menos de um ano). O papel do canal determina os benefícios aos quais a indústria aspira ao atender determinado canal de distribuição. Isso estabelecido, pode então ser definida a estratégia de atuação nesse canal. O papel de gerador de volume é aquele mais presente no desenho das estratégias de ponto de venda do *trade marketing mix*, pois como lembraram alguns dos entrevistados, as metas de vendas de muitas empresas são estabelecidas em volume de vendas, então é lógico definir quais são os canais que contribuem mais significativamente para atingir seu objetivo. O segundo papel com a maior incidência no *trade marketing mix* é aquele de gerador de rentabilidade. O principal motivo declarado é a necessidade, vista anteriormente, que as indústrias de bens de consumo não-duráveis têm em recuperar a rentabilidade afetada pelas mudanças ocorridas no varejo. Por causa disso, essas empresas cada vez mais têm voltado seus esforços para canais potencialmente mais rentáveis, como padarias, mercearias e bares, onde é possível comercializar seus produtos sem oferecer tantos descontos e serviços quanto é necessário nas grandes redes multinacionais e nacionais de supermercados. O terceiro papel mais utilizado na elaboração da estratégia é o de gerador de imagem. Segundo os entrevistados, há duas possíveis situações em que o canal recebe esse papel. Uma delas é quando a empresa desenvolve um canal com baixo volume de vendas, mas que pela localização privilegiada dos estabelecimentos, gera visibilidade de seus produtos aos

consumidores do produto. Uma outra possibilidade para um canal ser um gerador de visibilidade é no caso das indústrias, em especial aquelas de médio porte, que não têm poder de barganha e acabam sendo tão exigidas nas negociações com as grandes redes de auto-serviço que não têm mais lucro ou têm prejuízo com as transações para esses clientes, porém não deixam de vender seus produtos para esse canal de distribuição, pois utilizam as gôndolas desses supermercados como forma de comunicar seus produtos aos potenciais consumidores que se abastecem nessas lojas. Essas indústrias buscam vender o mínimo possível para esses clientes, para não comprometerem seu resultado e focam seus esforços em comercializar o máximo possível naqueles canais geradores de rentabilidade. Finalmente, os outros dois possíveis papéis que os canais de distribuição podem receber são os de gerador de receita e o de gerador de distribuição. O papel de gerador de receita é semelhante ao papel de gerador de volume, enquanto o papel de gerador de distribuição serve tanto para aqueles canais que complementam a distribuição direta de uma empresa, como os atacados e distribuidores, como para os canais formados por pequenos pontos de venda que, apesar de individualmente representarem pouco sobre as vendas totais, em seu somatório, quando o produto é distribuído para um grande número desses pontos de venda, passam a ser representativos. Um exemplo de um canal gerador de distribuição nessa última situação são os bares para as indústrias de bebida.

Uma vez definido quais são os canais-foco de atuação e o papel de cada canal, é necessário definir qual a distribuição esperada em cada um dos canais a serem atendidos, uma vez que dificilmente será possível para uma empresa atender diretamente a todos os clientes potenciais de um determinado canal, com exceção talvez dos hipermercados e supermercados, que se constituem em canais de distribuição com um número absoluto de lojas menor do que os demais canais: a maioria os entrevistados adota essa definição, que não é seguida apenas pelas empresas que constituíram seus departamentos de *trade marketing* há menos de um ano.

A vasta maioria das empresas pesquisadas oferece serviços para assegurar o abastecimento dos canais de distribuição, de acordo com sua importância e suas características com esse objetivo, porém é interessante destacar que na amostra estudada essa é uma atribuição principalmente do departamento de logística, de acordo com demandas feitas por intermédio da equipe de vendas. Por um lado, essa atribuição faz sentido, pois a equipe de vendas deve estar preocupada em garantir a máxima eficiência no atendimento dos clientes e o departamento de logística existe para assegurar a disponibilidade do produto, porém, como declarou um entrevistado, se o departamento de *trade marketing* for percebido em toda sua plenitude e se partir desse departamento o desenho das estratégias para cada canal de distribuição, é necessário que o mesmo seja envolvido na elaboração do pacote logístico, para assegurar que o mesmo atenda às necessidades e às oportunidades desenhadas no plano anual de negócios de cada canal.

Os serviços logísticos mencionados pelos entrevistados podem ser divididos em dois tipos: os destinados aos canais de distribuição geradores de volume (hipermercados, supermercados e atacados) e os serviços voltados aos demais clientes. Para o primeiro grupo, os serviços mencionados são entregas diárias, entregas agendadas, prioridade nas entregas, EDI, entrega FOB (onde os clientes vão retirar o produto na fábrica e recebem um incentivo por isso, visto que a indústria não tem o custo da entrega), controle de rupturas (onde os pedidos são acionados sempre que há risco de desabastecimento) e descontos por pedidos otimizados (como cargas fechadas). Já para o segundo grupo, as indústrias buscam, no caso de clientes atendidos diretamente, ter uma sistemática de visitas da equipe de vendas e de entregas que evitem desabastecimento. No caso de clientes atendidos por distribuidores, o desafio das empresas é assegurar que essa sistemática de trabalho de vendas e entrega seja realizada pelo distribuidor que abastece os clientes de menor porte.

5.2 Promoções

O próximo P que compõe o *trade marketing mix* aborda as promoções destinadas a alavancar as vendas em determinado canal de distribuição. Esse P é, segundo os entrevistados, o primeiro a ser delegado ao departamento de *trade marketing* quando é constituído em uma empresa. Uma explicação é a seguinte: as grandes empresas de bens de consumo sempre dedicaram a maior parte dos seus esforços e investimentos no desenvolvimento de ações de marketing voltadas ao consumidor final, utilizando-se dos grandes veículos de comunicação. Quando passou a ser necessário promover seu produto nos pontos de venda, de forma a assegurar as metas das empresas, os departamentos de marketing não estavam preparados de forma adequada e não possuíam pessoas habilitadas a desenvolver essas promoções. Ademais, essa atividade mesmo quando bem feita e com resultados positivos, não é valorizada pelos profissionais da área. Segundo um entrevistado, “... é muito mais interessante para um profissional com formação em Marketing de primeira linha desenvolver grandes campanhas de comunicação do que promoções no ponto de venda, que trazem muito menos visibilidade para a carreira e demandam muito esforço. Não vale a pena”.

Para a maioria dos entrevistados, essas promoções são estruturadas de acordo com as características de cada canal de distribuição, isto é, cada canal tem uma promoção distinta ou uma mesma promoção é adaptada para cada canal onde será efetuada, de acordo com suas características. Um exemplo é uma promoção feita por uma indústria de alimentos pesquisada, que oferecia um jogo de talheres como brinde para os consumidores que comprassem determinada quantidade de produto em um hipermercado. Essa mesma promoção foi realizada em minimercados, porém como os consumidores que adquirem os produtos em minimercados não dispõem de recursos para compras (seja por levarem consigo menos dinheiro para uma compra de conveniência, seja porque os minimercados atendem com frequência consumidores de nível socioeconômico inferior), a promoção nesse canal oferecia um jogo de talheres mais modesto, mediante a compra de uma quantidade menor de produto. No caso de grandes redes supermercadistas, que muitas vezes demandam promoções exclusivas ou ao menos que sejam diferentes daquelas realizadas nas outras grandes redes, os entrevistados destacaram que possuem um calendário promocional para cada conta-chave.

5.3 Preço

Na questão de preços, duas abordagens podem ser utilizadas pelo profissional de *trade marketing*. A primeira é definir os preços que a indústria comercializará os seus produtos para cada varejista que compõe os distintos canais de distribuição atendidos pela empresa: todos menos um dos entrevistados colocaram que as características dos canais e da dinâmica entre eles são levadas em consideração para a definição dos preços e que em consequência, existem preços distintos para cada um dos canais de distribuição (novamente, aquele entrevistado que declarou que isso não é feito trabalha em uma empresa na qual o departamento de *trade marketing* existe há menos de um ano). Outra questão que envolve o P do preço na composição do *trade marketing mix* é a definição de preços ao consumidor em cada um dos canais de distribuição. Apesar de a maior parte dos produtos de bens de consumo não sofrerem nenhuma restrição legal que exija que sejam comercializados por um determinado preço ao consumidor, as empresas que os fabricam têm o interesse em definir qual o preço que esse produto será ofertado ao *shopper* em cada um dos canais de distribuição: as empresas pesquisadas afirmaram que há um *target* para o preço do produto comercializado ao consumidor final para cada canal de distribuição atendido pela empresa (as demais empresas vendem seus produtos aos pontos de venda e aceitam que cada um coloque o *mark up* que julgar mais adequado). A abordagem que delega ao varejo a decisão de estabelecer o preço do produto ao consumidor final apareceu não só nas empresas em que o *trade marketing* existe há menos tempo, mas também nas que são líderes de mercado em segmentos menos concorridos. Como disse um dos entrevistados, “... o consumidor busca o meu produto e a empresa não se opõe se alguns varejistas vendam a um preço superior ao da média do

mercado, isso é até um incentivo para ele dar ainda mais foco ao produto, pois ganha muito com suas vendas”.

Dentre as empresas pesquisadas que procuram gerenciar o preço ao consumidor, diversas realizaram nos últimos 12 meses estudos junto aos consumidores para definir quais os preços que eles estariam dispostos a pagar pelos seus produtos em cada um dos canais, levando em consideração diversas variáveis, entre as quais o posicionamento de preços da concorrência no canal, a ocasião de compra que o consumidor estará vivenciando durante a visita a um determinado canal (por exemplo, em hipermercados, o consumidor estará fazendo uma compra abastecedora e será mais cuidadoso ao comparar preços, então o preço deve ser mais atraente do que em um minimercado, onde o consumidor estará adquirindo alguns produtos que estão faltando em sua residência para consumo no próprio dia).

Uma vez definido o *target* de preço, as empresas utilizam diversas ferramentas, até mesmo as dos outros Ps do *trade marketing mix*, para incentivar os varejistas a praticarem os preços recomendados. A equipe de vendas é treinada para demonstrar ao varejista que, se oferecer o produto ao preço proposto, ele venderá mais e assim terá mais ganho em seu negócio. Materiais promocionais com os preços *target* pré-impressos são confeccionados e, em alguns casos, o preço já vem na própria embalagem do produto (essa é uma medida muito polêmica que, segundo alguns entrevistados que a utilizaram e depois abandonaram, foi questionada juridicamente por varejistas e organizações de defesa ao consumidor). Algumas empresas oferecem descontos em seus produtos para os varejistas que praticam os preços sugeridos, outras que possuem programas de fidelidade aos varejistas, fornecem pontos no programa pelo respeito dos preços. Os exemplos citados demonstram que há um esforço realizado com a utilização de diversas ferramentas para gerenciar o preço ao consumidor, o que não só mostra sua importância para aumentar a competitividade das empresas de bens de consumo, mas também a dificuldade em obter a concordância do varejista em relação a essa questão. Como um entrevistado colocou, “... nem sempre os objetivos de nossos clientes são os mesmos que os nossos (...) mesmo que ele venda mais dos nossos produtos ao preço sugerido, com o preço que pratica, ele tem maior rentabilidade em seu negócio”.

5.4 Produto

O último P, que corresponde aos produtos (e marcas) comercializados pela empresa, é aquele em que as atribuições são mais centralizadas no departamento de marketing. Essa atribuição, desde o princípio foi considerada como uma das atividades mais relevantes que um profissional de marketing deve desenvolver, ou, segundo disse um entrevistado, “o desenvolvimento de produtos é o coração da área de marketing”. A primazia do profissional de marketing na administração dos produtos da empresa, se, por um lado, faz os produtos serem desenvolvidos de forma a atender as preferências dos consumidores, por outro faz que nem sempre as características dos canais de distribuição e as diferentes ocasiões de compra atendidas por cada canal sejam levadas em consideração. Isso pode ser verificado pelas respostas dadas pelos entrevistados. Enquanto que, para um quantidade importante das empresas, as características dos canais são sempre levadas em consideração para o desenvolvimento de produtos, uma pequena parte dos entrevistados afirmaram que, apenas às vezes, essas características são levadas em consideração e um deles afirmou que elas não são levadas em consideração nunca.

5.5 Indicadores

Finalmente, após a elaboração das estratégias de *trade marketing* que serão empregadas, é necessário estabelecer indicadores de desempenho para a execução do plano, de forma a ser possível mensurar sua efetividade. O primeiro deles é a análise de vendas, que compara o resultado real de vendas com o estimado. Essa mensuração pode ser feita por intermédio do volume ou da receita de vendas que, não necessariamente, apontarão resultados iguais, visto que é possível vender um determinado volume de produto com um percentual de descontos

variável, que pode ser traduzido em maiores ou menores receitas para a empresa. Os executivos entrevistados destacam a importância do volume de vendas para avaliar os planos de *trade marketing*, já que essa variável é a mais utilizada nas empresas pesquisadas. Já a receita de vendas é mensurada em um percentual menor do que o volume.

Outro grupo de indicadores de um plano de marketing é a análise de participação de mercado, pois por meio desses indicadores é possível avaliar se os planos de marketing ou *trade marketing* contribuem para a empresa capturar vendas da concorrência. O *share* ou a participação de volume é um indicador dos planos de *trade marketing* para um número maior dos entrevistados do que o *share* de receita. Indicadores relevantes também são aqueles que compõem a análise financeira, pois demonstram se as ações efetuadas e que compõem o plano de *trade marketing* estão melhorando ou não a rentabilidade do negócio. É importante mensurar a rentabilidade dos canais de distribuição atendidos pelas empresas de forma a também permitir o maior foco nas ações naqueles canais que proporcionam melhor retorno à empresa e isso é efetuado em muitas das empresas entrevistadas. Já as contas-chave, que são principalmente as grandes redes de hipermercados e supermercados atendidas pela indústria, também necessitam que seja feita uma mensuração dos resultados em cada uma, em função de sua elevada participação nas vendas de bens de consumo e também por ser o canal onde os lucros das indústrias de bens de consumo mais caíram em função das mudanças ocorridas no varejo, como foi visto anteriormente. Esse indicador é utilizado para avaliar os planos de *trade marketing* para mais da metade dos entrevistados.

Um ponto relevante para avaliar a efetividade do plano de *trade marketing* é mensurar a eficiência na distribuição, pois um plano pode ter como meta ampliar a distribuição dos produtos em um ou mais canais de distribuição, além do que as demais atividades que compõem o *trade marketing mix*, para serem efetivas, necessitam que o produto esteja distribuído nos pontos de vendas do canal de distribuição ao qual se destina o plano: os entrevistados utilizam como indicador do plano de *trade marketing* a distribuição numérica (quantidade de clientes que comercializam o produto dentro do universo de clientes que compõe o canal de distribuição) e também mensuram a distribuição ponderada (considera quanto os clientes que comercializam os produtos da empresa representam no total de vendas daquela categoria de produto dentro do canal de distribuição).

Outro fator relevante para a efetividade do plano de *trade marketing* implica em não acompanhar apenas se o produto está presente ou não no ponto de venda, mas com que qualidade ele está presente, o que pode ser feito por intermédio da mensuração do espaço e da localização da exposição dos produtos ao consumidor final dentro dos clientes que compõe os canais de distribuição.

Para avaliar se as estratégias de preço do *trade marketing mix* estão sendo efetivas, é necessário acompanhar os preços praticados ao consumidor pelos clientes de um determinado canal de distribuição. Essa monitoria é efetuada em na maioria das empresas entrevistadas.

Todo o *trade marketing mix* aplicado junto aos varejistas atendidos pela empresa gerará um grau de satisfação maior ou menor com o plano oferecido aos mesmos pela indústria. Uma avaliação do nível de satisfação dos varejistas, é efetuada em apenas uma pequena parte das empresas pesquisadas, o que aponta que, se os Ps que compõem o *trade marketing mix* são mensurados separadamente, a avaliação global do plano de *trade marketing* não é realizada na mesma intensidade.

6. Resultados - estruturas de *trade marketing*

A pesquisa aponta que hoje o departamento de *trade marketing* está presente nas indústrias de bens de consumo brasileiras, visto que todos os entrevistados declararam que existe um departamento de *trade marketing* nas empresas em que trabalham. Apesar disso, o estágio em que cada departamento se encontra é muito diferente. Existem aquelas empresas, em especial as multinacionais, que já passaram em outros mercados por mudanças semelhantes às aquelas

que hoje ocorrem no varejo brasileiro, e possuem uma estrutura de *trade marketing* há mais tempo, entre cinco e dez anos. Já as empresas nacionais (e algumas multinacionais) constituíram seus departamentos entre um e cinco anos. Destaca-se por um lado a Unilever, única empresa pesquisada que possui uma equipe de *trade marketing* há mais de dez anos, provavelmente porque sua sede encontra-se na Europa, em especial na Inglaterra (e na Holanda) onde, conforme foi visto anteriormente, surgiram os primeiros departamentos de *trade marketing*. Por outro lado, uma pequena parte das empresas que foram objeto dessa pesquisa constituiu suas estruturas de *trade marketing* há menos de um ano. Como será possível observar a seguir, essa diferença de período de implementação faz os departamentos de *trade marketing* das empresas estudadas se encontrarem em diferentes níveis de maturidade. Muitas ferramentas e métodos de trabalho presentes nas empresas que criaram esse departamento há mais tempo ainda não existem naquelas onde o departamento de *trade marketing* foi constituído há pouco tempo. Mesmo assim, os entrevistados dessas empresas que estão iniciando o trabalho de *trade marketing* fizeram questão de ressaltar em diversas situações nas entrevistas que sua empresa “ainda” não possuía determinada ferramenta ou fazia determinado trabalho associado a *trade marketing*, mas que em breve isso mudaria.

6.1 Formatos

Ao analisar as estruturas de *trade marketing* das empresas observadas, é possível encontrar uma variedade de possibilidades, ao contrário do que ocorre com os departamentos de marketing, que têm a figura do gerente de produto presente em todas as empresas da amostra. Pode-se notar essa variabilidade na própria alocação do departamento de *trade marketing*: enquanto a maior parte das empresas posicionam o departamento dentro da estrutura de vendas, em algumas o departamento está dentro da estrutura de marketing e, há também aquelas (justamente aquelas em que o departamento de *trade marketing* existe há mais tempo), onde existe uma diretoria de *trade marketing* independente. É a estrutura onde o *trade marketing* possui mais força e autonomia para desenvolver seu trabalho, e o seu conceito está consolidado dentro da organização.

Já o principal executivo responsável pelos planos de *trade marketing* dentro das empresas pode ocupar diferentes cargos, de acordo com o foco e a maturidade da estrutura de *trade marketing*. Para a maioria dos entrevistados, o cargo de gerente de *trade marketing* é o principal posto dessa estrutura. Em uma pequena parte dos casos, a principal posição é ocupada por um diretor (em uma das empresas, o diretor de *trade marketing* responde ao diretor de vendas), o que fornece maior autonomia e capacidade de negociação para o departamento. Encontra-se também, nas empresas em que o departamento de *trade marketing* existe há menos tempo, um coordenador ou um analista responsável pelo departamento. Nesses casos, a idéia é colocar alguém com experiência em marketing ou vendas para iniciar o trabalho e, com o tempo, reforçar a estrutura. Como disse um dos entrevistados, “Selecionamos um ótimo coordenador de vendas, com boa formação acadêmica, para começar a desenvolver a área de *trade marketing*. Se tudo der certo, no próximo ano aumentaremos a estrutura”. Apesar de esse raciocínio possuir coerência, há um risco em iniciar um departamento de *trade marketing* sem uma pessoa com experiência na função e sem os recursos e a estrutura necessários para desenvolver um trabalho de acordo com as necessidades e expectativas da empresa. Diversos entrevistados lembraram que foram necessárias diversas tentativas até o departamento de *trade marketing* conseguir produzir resultados significativos. Nesse processo houve muito desgaste entre as pessoas envolvidas na tarefa, pela falta de conhecimento sobre como deve funcionar um departamento de *trade marketing*. Isso muitas vezes terminou com a eventual saída dos executivos responsáveis por *trade marketing* e sua substituição por outras pessoas que não estavam preparadas para a função, porém tinham mais apoio e recursos por parte da organização e conseguiram deslanchar o departamento. Esse processo de concepção do departamento de *trade marketing*

em algumas empresas desgastou a própria denominação de *trade marketing*, que foi substituída por outra que não tivesse rejeição por parte dos demais departamentos da empresa, em especial marketing e vendas, que possuem as interfaces com *trade marketing* e que sofreram os maiores desgastes com as dificuldades na implementação do conceito. Apesar de o departamento continuar tendo essencialmente as responsabilidades de *trade marketing*, foram encontrados departamentos com diferentes nomes, como *channel marketing*, *customer marketing*, desenvolvimento de canais, desenvolvimento de mercado, marketing operacional, entre outros.

O tamanho da estrutura de *trade marketing* de que a empresa dispõe varia de acordo com o seu próprio tamanho e da maturidade do departamento de *trade marketing* dentro da organização: perto de metade dos entrevistados declararam que o departamento possui até dez funcionários, uma pequena parte declarou que *trade marketing* possui entre 11 e vinte, e o restante declarou que há mais de vinte pessoas trabalhando com *trade marketing* dentro da indústria em que são empregados.

Uma vez definido para quem o departamento de *trade marketing* responde qual é a força do seu principal executivo (determinada pelo cargo que ocupa, para efeito desse trabalho) e qual o tamanho da estrutura de que a empresa necessita, é necessário conhecer qual o vulto do orçamento disponível para desenvolver os trabalhos de *trade marketing*. A participação do orçamento de *trade marketing* dentro do orçamento total de marketing foi uma informação que apenas uma parte dos entrevistados forneceram, os demais declararam ser essa uma informação confidencial. É possível observar mais uma vez a força do departamento de *trade marketing*, pois os entrevistados gerenciam em média 43% do orçamento total de marketing para desenvolver os planos de *trade marketing*, enquanto 57% do orçamento total de marketing é alocado para os executivos de marketing desenvolverem planos voltados ao consumidor final do produto. De acordo com os entrevistados, a participação do orçamento de *trade marketing* dentro do orçamento total tem crescido ano após ano, desde a implementação do departamento de *trade marketing*. Há riscos envolvidos nessa decisão, como a perda de relevância das marcas fabricadas pelas indústrias para o consumidor e a falta de recursos para promover o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, porém a pressão que as indústrias estão sofrendo pelas mudanças ocorridas no varejo alimentício e os bons resultados que os departamentos de *trade marketing* proporcionam para enfrentar essa situação indicam segundo os entrevistados que essa participação no orçamento tende a continuar crescendo.

A segmentação da equipe de *trade marketing* também pode ser feita de diversas maneiras, de acordo com as necessidades da empresa (isso também demonstra a não-existência em *trade marketing* de uma estrutura e segmentação reconhecidas por todo o mercado como sendo as mais eficientes): a maioria dos entrevistados declararam que o departamento de *trade marketing* é dividido por canal, tendo uma equipe para desenvolver os negócios em cada um dos canais de distribuição em que a empresa atua; uma parte pequena dos entrevistados disseram que o departamento é segmentado por área geográfica, tendo uma equipe responsável por desenvolver os planos para todos os canais em cada região. Em algumas das empresas há uma equipe que atende a cada uma das contas-chave, que são principalmente as grandes redes supermercadistas e também, dependendo da empresa, os atacadistas e os distribuidores. Outros entrevistados declararam que há uma equipe para cada marca da empresa, responsável por desenvolver os planos por canal de distribuição para cada uma das marcas que fazem parte do *portfolio* da indústria (essa situação acontece, principalmente, naquelas empresas onde o departamento de *trade marketing* está inserido dentro da estrutura de marketing). Uma das empresas entrevistadas, onde o *trade marketing* surgiu há menos de um ano, declarou que a estrutura é dividida por atividades, e existe uma pessoa responsável por desenvolver materiais promocionais, outra por elaborar a arquitetura de preços e assim por diante. Nesse caso, a estratégia dos canais é relegada a um segundo plano, visto que não

há um responsável por integrar as atividades do *trade marketing mix*. Vale ressaltar que nenhum dos possíveis modelos invalida o outro e, em todos os negócios, há a oportunidade de desenvolver os canais de distribuição, contas-chave, áreas geográficas e marcas de empresa. Em uma quarta das empresas pesquisadas, onde o *trade marketing* existe há mais tempo, a estrutura de *trade marketing* está dividida em mais de uma das formas descritas anteriormente.

6.2 Funções

Em seguida, foram investigadas as principais funções que o departamento de *trade marketing* desenvolve dentro das organizações. Os entrevistados declararam que esse departamento é responsável por realizar a comunicação entre os departamentos de marketing e vendas, informando a equipe de vendas dos planos de marketing e levando ao departamento de marketing as oportunidades existentes nos canais de distribuição, os movimentos feitos pela concorrência e qualquer outro fator relevante. Essa responsabilidade aumenta a eficiência da comunicação, como disse um dos entrevistados, que trabalha na área de vendas, “ao invés de todas as semanas me ligarem cinco gerentes de produto, eu informo ao gerente de *trade marketing* o que está acontecendo e ele não só informa o departamento de marketing, como também tem a responsabilidade de viabilizar um plano de ação”. As empresas pesquisadas destacaram que o *trade marketing* deve detectar oportunidades de negócios em cada canal de distribuição atendido pela empresa. Isso é efetuado não só mediante a comunicação com a equipe de vendas, mas também em reuniões com clientes e pesquisas de mercado que avaliam a evolução dos negócios em cada canal e também o comportamento do consumidor (*shopper*) nas diferentes ocasiões de compra dos produtos da empresa.

Uma vez detectadas as oportunidades de negócios, cabe ao departamento de *trade marketing* elaborar campanhas de *trade marketing* por canal de distribuição. A elaboração da campanha pressupõe o gerenciamento de todo *trade marketing mix* e o gestor da área deve estar preparado para utilizar as ferramentas de produto, preço, promoção e propaganda de acordo com o cenário que apresentado na empresa.

Como as contas-chave são muito relevantes para os negócios dos fabricantes de bens de consumo, essas merecem uma atenção especial e os entrevistados afirmaram que o departamento de *trade marketing* deve elaborar planos de negócios para cada uma dessas contas e apresentá-los, junto com a equipe de vendas responsável pelas vendas ao cliente.

O investimento em cada canal de distribuição e em cada conta-chave deve ser feito tendo em conta a importância de cada um deles para o negócio da empresa e também avaliando as principais oportunidades. Por exemplo, uma empresa que busca reduzir sua dependência das contas-chave deve investir ao longo do tempo um percentual maior do seu faturamento para outros canais, como bares e padarias. É necessário também evitar que sejam realizadas campanhas conflitantes entre os diferentes canais, como uma campanha de preços de um determinado produto para consumidores que se abastecem em hipermercados em conjunto com uma campanha de preços do mesmo produto em supermercados. Se o preço num canal for muito inferior ao preço no outro, poderia ocorrer uma indesejável migração do comprador de um para o outro. Para os entrevistados, essa coordenação dos investimentos e dos calendários promocionais entre os canais de distribuição é uma função do departamento de *trade marketing*.

Os pesquisados afirmaram que cabe também ao departamento de *trade marketing* coordenar a implementação dos planos de marketing por canal de distribuição. Isso implica em comunicar as campanhas de marketing e o lançamento de novos produtos para a equipe de vendas e para os clientes, e informar como devem ser executadas em cada ponto de venda atendido pela empresa: quais materiais promocionais devem ser colocados em cada canal de distribuição, quais promoções associar à campanha para assegurar o máximo de sua efetividade e assim por diante. Além disso, enquanto o departamento de marketing avalia o impacto dos planos de

marketing e lançamento de produtos junto ao consumidor final, cabe ao *trade marketing* efetuar essa avaliação junto aos canais de distribuição e aos *shoppers*, propondo melhorias, se forem necessárias.

A avaliação dos resultados dos canais de distribuição, dos planos de marketing e *trade marketing* em cada um dos canais e contas-chave atendidos pela empresa, realizada por intermédio do estabelecimento e acompanhamento dos indicadores de desempenho, são uma função do departamento de *trade marketing* segundo os pesquisados.

Os entrevistados declararam que cabe à equipe de *trade marketing* desenvolver novas ferramentas de gestão junto aos clientes, a fim de que as vendas e a rentabilidade das indústrias e dos varejistas aumentem. Entre essas ferramentas foram citados o gerenciamento por categorias, as reuniões periódicas para acompanhar os negócios entre as empresas, o cartão de metas conjunto com objetivos comuns entre indústrias e varejistas e a mensuração da execução dos produtos e promoções nos pontos de venda do canal de distribuição ou nas lojas das contas-chave.

Para uma parte importante dos entrevistados, o departamento de *trade marketing* tem como função estabelecer os papéis de cada canal de distribuição nos negócios da companhia e em algumas das empresas pesquisadas o *trade marketing* estabelece os canais-foco de atuação. Como disse um entrevistado que atua em *trade marketing*: “a empresa já vendia os seus produtos antes da existência do departamento de *trade marketing*. O diretor de vendas era e é o responsável por atingir os resultados e sempre lhe coube definir para quem deveríamos vender os produtos. Com o tempo e a habilidade política, *trade marketing* vem sendo envolvido nessa definição estratégica”. Já empresas declararam ser o desenvolvimento de uma política de preços entre os canais de distribuição uma função do departamento de *trade marketing* e apenas dois entrevistados afirmaram que cabe a *trade marketing* desenvolver produtos para cada canal de distribuição.

6.3 Perfil do profissional

Os entrevistados descreveram o perfil do profissional de *trade marketing* em suas empresas. O executivo da área deve ter pelo menos o curso superior completo, enquanto muitos entrevistados afirmaram que, para trabalhar em *trade marketing*, é necessário ter pós-graduação completa em uma área afim, como marketing, e é necessário um diploma de MBA (*master in business administration*) para trabalhar em um departamento de *trade marketing*. Além da experiência acadêmica, foi verificado se é relevante para esses profissionais terem experiência em outros departamentos da empresa. Para todos os entrevistados, é relevante que os executivos de *trade marketing* trabalhem previamente no departamento de vendas. Os entrevistados afirmaram ser necessário que esses executivos tenham também experiência na área de marketing.

Foi perguntado aos entrevistados quais habilidades gerenciais o profissional de *trade marketing* deve possuir. A principal habilidade para o profissional de *trade marketing*, segundo os entrevistados, é o foco nos canais de distribuição e nos *shoppers*. Compreender a dinâmica dos canais de distribuição, as ameaças e as oportunidades que cada canal apresenta, e como se comporta o *shopper* durante as diferentes ocasiões de compra são os fundamentos para o trabalho do departamento de *trade marketing* de acordo com a amostra pesquisada. Em seguida, uma habilidade considerada muito relevante é a capacidade de planejamento. Isso significa saber trabalhar todas as informações levantadas e elaborar um plano de *trade marketing* que contemple todo o *trade marketing mix* de forma a capturar as oportunidades que o novo cenário, formado a partir das transformações ocorridas no varejo alimentício, oferece às empresas de bens de consumo. Como o *trade marketing* é uma área nova e que deve interagir intensamente com marketing e vendas, as duas habilidades que vêm a seguir abordam essa dinâmica. Trabalho em equipe e a capacidade de coordenação entre as áreas recebeu a nota média também foram destacados. Um dos entrevistados apresentou a questão

da seguinte maneira: “Se trade marketing não for capaz de negociar os recursos com marketing e vender a importância dos planos de trade marketing para a força de vendas, o departamento está condenado a ocupar uma posição secundária na organização”.

Outra habilidade gerencial relevante para o executivo que trabalha em *trade marketing* é a liderança, pois as empresas de bens de consumo já existiam antes das mudanças ocorridas no varejo e do surgimento da área de *trade marketing*. Os profissionais de *trade marketing* devem ser capazes de explicar para os diferentes departamentos da organização qual é o novo cenário de negócios, o impacto dessa nova realidade na organização e a relevância de alocar recursos e revisar processos de trabalho de forma a atender de modo diferente os canais de distribuição da empresa.

7. Conclusões

Assim como se constata em mercados mais maduros, no Brasil o departamento de *trade marketing* surgiu como uma das respostas às mudanças ocorridas no varejo. Cada um dos Ps do composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto de venda) são trabalhados olhando não só o consumidor (atribuição do departamento de marketing) como também o varejista e, ao levá-lo em consideração, a empresa desenvolve o composto de *trade marketing* ou *trade marketing mix*, que adequa as estratégias das empresas à realidade de cada canal de distribuição.

O estudo permitiu verificar que não há uma única estrutura possível para o departamento de *trade marketing* e seu tamanho e abrangência de atuação variam de acordo com a maturidade do departamento, o tamanho da indústria e o foco que a diretoria decide dedicar ao tema. O profissional de *trade marketing*, que deve não só possuir uma sólida formação acadêmica, como também experiência em marketing e vendas, enfrenta uma série de dificuldades no relacionamento com as áreas de marketing e vendas, em função da resistência em perder poder por parte dessas áreas, além da alteração dos processos que deve ser efetuada na implementação de *trade marketing*.

Este trabalho pode ser complementado por outros estudos, que não só verifiquem a aplicação dos conceitos de *trade marketing* e quais as estruturas existentes em um universo maior de fabricantes de bens de consumo, como também os resultados obtidos pelos planos de *trade marketing*. Além disso, com o objetivo de expandir práticas de sucesso de um segmento para outro, é interessante compreender como outros segmentos varejistas vêm se modificando ao longo do tempo e se as indústrias que abastecem esses outros segmentos adotaram o *trade marketing* para trabalhar no novo cenário e de que forma.

Referências bibliográficas

ALVAREZ, Francisco Sebastian Mendizabal. *A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas produtoras de produtos alimentícios de consumo*. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) _ Departamento de Administração da FEA da USP.

CORSTJENS, Judith e CORSTJENS, Marcel. *Store Wars*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.

GROONROS, C. Defining marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, v. 23, n. 1, pp. 21-43, 2001.

KUMAR, Nirmalya. *Marketing como estratégia*. São Paulo: Campus, 2004.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1989.

RANDALL, Geoffrey. *Trade marketing strategies*. London: BH, 1994.

RANDALL, Geoffrey e SETH, Andrew. *Supermarket Wars*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005.

ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing _ uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.